

ÍNDICE GENERAL

PRIMERA PARTE: ASPECTOS INTRODUCTORIOS	I
I. INTRODUCCIÓN:	I
II. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA BANANERA BOLIBANANA SRL.....	III
III. DEFINICIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE INVESTIGACIÓN.	IV
IV. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN.	V
PANORAMA GENERAL DEL BANANO EN BOLIVIA.....	V
ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES ARGENTINAS DE BANANO.	VII
INTERÉS DEL MERCADO ARGENTINO POR LA BANANA	
BOLIVIANA DEL TRÓPICO DE COCHABAMBA.....	VIII
RELACIÓN COSTO BENEFICIO PARA EL IMPORTADOR ARGENTINO	VIII
PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA BOLIBANANA SRL.	IX
CAUSAS DE LA SATURACIÓN DEL MERCADO ARGENTINO	X
Consecuencias:	XI
EL MERCADO MUNDIAL DEL BANANO	XII
COMERCIO INTERNACIONAL DEL BANANO	XIV
EXPORTACIONES	XIV
IMPORTACIONES	XV
PROCESO PRODUCTIVO DEL BANANO	XVI
COMERCIALIZACIÓN MUNDIAL	XVIII
PRECIOS INTERNACIONALES	XXI
MERCADO EUROPEO DE BANANO	XXIII
V. SELECCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE	
INVESTIGACIÓN.....	XXVII
PROBLEMA PRINCIPAL: (PROBLEMA EXISTENTE)	XXVII
CAUSAS SUSTANCIALES Y DIRECTAS DEL PROBLEMA FOCAL	XXVIII
CONSECUENCIAS SUSTANCIALES Y DIRECTAS DEL PROBLEMA FOCAL....	XXVIII
ELEMENTOS DEL PROBLEMA QUE SE DESEAN CONOCER.....	XXIX
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.	XXX
VI. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	XXX
OBJETIVO GENERAL	XXX
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO TEÓRICO	XXX
OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MARCO PRÁCTICO.	XXX
VII. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	XXXI
JUSTIFICACIÓN TEÓRICA:	XXXI
JUSTIFICACIÓN METODOLOGÍA.	XXXI
JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.	XXXII

VIII. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	XXXII
VARIABLE DEPENDIENTE	XXXII
VARIABLE INDEPENDIENTE.....	XXXII
VARIABLE MODERANTE.....	XXXII
IX. ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	XXXIII
ÁMBITO GEOGRÁFICO.....	XXXIII
ÁMBITO ECONÓMICO.....	XXXIII
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	XXXIII
X. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	XXXIV
TIPO DE ESTUDIO.....	XXXIV
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	XXXIV
FUENTES PRIMARIAS.....	XXXIV
FUENTES SECUNDARIAS.....	XXXIV
CAPÍTULO 1	3
1. COMERCIO INTERNACIONAL.....	3
1.1 COMERCIO.....	3
1.2 COMERCIO INTERNACIONAL	3
1.2.1 EXPORTACIONES	4
1.2.2 LAS VENTAJAS QUE BRINDAN A UN PAÍS LAS EXPORTACIONES	5
1.2.3 PLAN DE EXPORTACIONES	5
1.2.4 IMPORTANCIA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN.....	6
1.3 DEFINICIÓN DE MERCADO	6
1.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS MERCADOS	6
1.4 ESTUDIO DE MERCADO.....	8
1.4.1 DEFINICIÓN	8
1.4.2 ESTUDIO DEL PRODUCTO.....	9
1.4.3 ESTUDIO DE LA DEMANDA DEL PRODUCTO.....	10
1.4.4 ESTUDIO DE LA OFERTA DEL PRODUCTO	10
1.4.5 ESTUDIO DE LOS PRECIOS DEL PRODUCTO.....	10
1.4.6 ESTUDIO DEL MERCADO POTENCIAL.....	11
1.5 NEGOCIACIÓN.....	11
1.5.1 EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN.....	11
1.5.2 TIPOS DE NEGOCIACIONES	12
1.5.3 ESTÁNDARES PARA NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.....	13
1.6 CONTROL Y NORMAS DE CALIDAD	13

1.6.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD	13
1.6.2 CONTROL DE CALIDAD	14
1.6.3 CONTROL DEL DISEÑO	15
1.6.4 CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN Y LOS DATOS	15
1.6.5 CONTROL DE CALIDAD DE COMPRAS	15
1.6.6 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD DE LOS PRODUCTOS	16
1.6.7 CONTROL DE LOS PROCESOS	18
1.6.8 INSPECCIÓN Y ENSAYOS	19
1.6.9 CONTROL DE LOS PRODUCTOS NO CONFORMES	19
1.6.10 CONTROL DE LOS REGISTROS DE CALIDAD	20

CAPÍTULO 2 **22**

2. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA **22**

2.1. CONCEPTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA	22
2.2. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA	23
2.2.1. La ventaja en costos	23
2.2.1.1. Obtención de la ventaja en costos	24
2.2.2. LA VENTAJA EN DIFERENCIACIÓN	25
2.2.2.1. COMO LOGRAR LA DIFERENCIACIÓN	25

2.3. CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS **25**

2.3.1. VENTAJAS COMPETITIVAS BASADAS EN CAMBIOS EXTERNOS	26
2.3.2. VENTAJA COMPETITIVA BASADAS EN CAMBIOS INTERNOS	27

2.4. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA **28**

2.4.1. La imitación de los competidores	28
a) Identificación	28
b) Incentivo	29
c) Diagnóstico	30
d) Adquisición	30
2.4.2. LAS BASES SOBRE LAS QUE SE ASIENTA LA VENTAJA COMPETITIVA	31

CAPÍTULO 3 **31**

3. ESTRATEGIA **31**

3.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA	31
3.2. PASOS PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA PARA UNA EMPRESA	32
3.3. IMPLANTACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA	33
3.4. ESTRATEGIAS DE ENTRADA Y OPERACIÓN EN MERCADOS EXTERNOS	34
3.4.1. Exportación	35
3.4.1.1. Exportación Indirecta o Pasiva	35
a) Comprador extranjero	36
b) Comerciante	36
c) Broker	36
d) Agente	36

e) Casa exportadora	37
f) Trading company	37
g) Consorcio de exportación	37
3.4.1.2. Exportación directa o activa	38
a) Importador.....	39
b) Agente.....	39
c) Distribuidor.....	40

CAPÍTULO 4 **44**

4.1 LOGÍSTICA INTERNACIONAL. **44**

4.2. ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	45
4.2.1. ASPECTOS ESTRATÉGICOS EN LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA	46
4.2.2. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA	47

4.3. INCOTERMS **47**

4.3.1. EXW (Ex Works - En fábrica).....	48
4.3.2. FCA (Free Carrier At – Libre Transportista en...)	48
4.3.3. FAS (Free Alongside Ship - Libre al costado del barco)	48
4.3.4. FOB (Free On Board - Libre a Bordo).....	49
4.3.5. CFR (Cost and Freight - Costo y flete).....	49
4.3.6. CIF (Cost, Insurance and Freight - Costo, seguro y flete).....	49
4.3.7.- CPT (Carrier Paid To – Transporte Pagado hasta...).....	50
4.3.8. CIP (Carrier and Insurance Paid To -Transporte y Seguro pagado hasta...)...	50
4.3.9. DAF (Delivery at Frontier - Entregado en la Frontera...)	50
4.3.10.- DDU (Delivery Duty Unpaid - Entregado, derechos no pagados...)	51
4.3.11. DDP (Delivery Duty Paid - Entregado, derechos pagados.).....	51
4.3.12. DES (Delivery Ex Ship - Entregado sobre el Buque...)	51
4.3.13. DEQ (Delivery Ex Quay - Entregado sobre el Muelle...).....	51

4.4. COSTOS PAÍS EXPORTADOR **52**

4.4.1. EMPAQUE	52
4.4.2. EMBALAJE	52
4.4.3. UNITARIZACIÓN	53
4.4.4 MANIPULEO LOCAL EXPORTADOR	53
4.4.5 MANIPULEO LOCAL IMPORTADOR	54
4.4.5.1. DOCUMENTACIÓN	54
4.4.5.2. FACTURA COMERCIAL	55
4.4.5.3. LISTA DE EMPAQUE	55
4.4.5.4. CERTIFICADO DE ORIGEN	56
4.4.5.5. DOCUMENTO DE EXPORTACIÓN	56
4.4.5.6. DOCUMENTO DE TRANSPORTE	56
4.4.5.7. OTROS DOCUMENTOS	56
4.4.6. TRANSPORTE INTERNO.....	57
4.4.7. COSTOS PAÍS IMPORTADOR.....	58
4.4.8. TRANSPORTE PAÍS EXPORTADOR.....	58
Acuática	58
Aérea.....	59

Terrestre	59
Multimodal o combinado	59
4.4.9. TRANSPORTE POR CARRETERA	60
4.4.9.1. Cotización Del Transporte Por Carretera	60
4.4.10. TRANSPORTE FERROVIARIO – GENERALIDADES	61
4.4.11. TRANSPORTE FLUVIAL	61
4.4.12. TRANSPORTE AÉREO	62
4.4.13. MANIPULEO PRE-EMBARQUE	63
4.4.14. GENERALIDADES SOBRE EL PRE-EMBARQUE	63
4.4.15. MANIPULEO EN PUERTOS MARÍTIMOS	64
4.4.16. MANIPULEO EN EL TRANSPORTE AÉREO	64
4.4.17. MANIPULEO EMBARQUE	65
4.4.18. CARGUE AL MEDIO DE TRANSPORTE	65
4.4.19. SEGURO	65
4.5. NORMAS FITOSANITARIAS	66
4.6. ARANCELES	66
CAPÍTULO 5	69
5. TEORÍA DE LA CADENA DE VALOR	69
5.1. DEFINICIÓN DE CADENA DE VALOR	69
5.2. ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR	70
5.2.1. Cadena de valor de proveedor	72
5.2.2. Cadena de valor de los canales	73
5.2.3. Cadena de valor del comprador	73
5.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE VALOR	74
5.3.1. Actividades Primarias	75
5.3.2. Actividades de apoyo	77
5.3.3. Tipos de actividad	79
CAPÍTULO 6	81
RELACIÓN ENTRE MARCO TEÓRICO Y PRÁCTICO	81
CAPÍTULO 7	82
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	82
7.1 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO Y LA MUESTRA	82

7.1.1 Universo de Estudio: Gerentes generales de las empresas exportadoras de Banano	82
7.2 CRITERIOS DE REPOSICIÓN	83
7.3 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES	83
7.3.1 Objetivo General de la investigación	85
7.3.2 Objetivos de la investigación e identificación de variables	86
7.3.3 Determinación de las variables a través de los objetivos del Marco Teórico y del Marco Práctico	86
7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	87
7.5 MEDIOS E INSTRUMENTOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	90
7.5.1 Métodos de Investigación	90
7.5.2 Fuentes primarias de información	90
7.5.3 Fuentes secundarias de información	91
7.6 RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS, INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	91
CAPÍTULO 8.....	95
8. CONDICIONES DEL MERCADO EUROPEO	95
8.1. Acuerdos Internacionales	95
8.1.1. Comunidad Andina	95
8.1.2. Unión Europea.....	96
8.1.2.1. Estados Miembros.....	97
8.1.2.2. Unión Económica Monetaria.....	98
8.1.3. Comercio CAN - UE.....	98
8.2. Regulaciones comerciales	100
8.2.1. Acuerdo de SGP.....	100
8.2.2. Beneficiarios del Acuerdo.....	100
8.2.3. Productos cubiertos.....	101
8.3. Restricción	101
8.3.1. Regulaciones Legales	101
8.3.2. Regulaciones Fitosanitarias.....	103
8.3.2.1. Código Internacional de Práctica Recomendado para el Embalaje y Transporte de Fruta Fresca Tropical y Hortalizas Frescas	103
8.3.2.2. Norma General del Codex para el Etiquetado de los Alimentos Preenvasados.....	104
Trazabilidad del banano en la UE.....	104
8.3.3. Restricciones Arancelarias	106

8.3.4. Reglamentos que norman la calidad en la UE.....	107
8.3.4.1 Aplicación en la UE del Reglamento sobre Normas de Calidad para el Banano	108
CAPÍTULO 9.....	109
9. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....	109
9.1. Panorama Competitivo.....	109
9.1.1. El Mercado Mundial Del Banano	109
9.2 Situación del Sector Productor.....	111
9.2.1. Panorama General del Banano en Bolivia.....	111
9.3 SITUACIÓN DE LA OFERTA.....	112
9.3.1 Identificación de las Ventajas Competitivas.....	114
9.4 Ventajas Competitivas del sector.....	116
9.4.1 Ventajas Competitivas basadas en cambios externos.....	116
9.4.2. Ventajas competitivas basadas en cambios internos	118
CAPÍTULO 10.....	119
ESTRATEGIA INTERNACIONAL ACTUAL.....	119
10.1 SITUACIÓN DE LA DEMANDA.....	119
10.1.1. Estructura Actual de la demanda.....	119
Distribución de las importaciones de banano (promedio para el periodo (1999 – 2007)	119
10.1.2. Estudio de la demanda del Producto.....	120
10.2 Mercados Potenciales	121
10.2.1 Potenciales Compradores	121
Participación de la U.E. en las importaciones Mundiales del Banano	121
10.2.2 Alemania.....	122
10.2.3 Francia.....	122
10.2.4 Italia	123
10.3 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	125

CAPÍTULO 11.....	126
11. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN A LOS MERCADOS ACTUALES Y FUTUROS	126
11.1. Actividades Internas	126
11.1.1. Negociación.....	126
11.1.2. Control de calidad.....	126
11.1.3 Logística Internacional.....	127
11.1.4. Esquema De Distribución Física Internacional	128
11.1.5. Costos País Exportador.....	131
11.1.6. Unitarización.....	132
11.1.7 Embalaje.....	133
11.1.8 Documentación.....	133
11.1.9 Vía de Transporte.....	133
11.1.10 Incoterms.....	134
CAPÍTULO 12.....	135
12. CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO.....	135
12.1. Actividades Primarias	135
12.1.1. Logística Interna.....	135
12.1.2. Sistema de Producción.....	137
12.1.3 Cultivo.....	137
12.1.4 Cosecha	138
12.1.5 Post-Cosecha.....	139
12.1.6 Distribución.....	140
12.1.4. Actividades de Marketing.....	141
12.1.7 Servicios Agregados.....	142
12.2. Actividades Secundarias.....	143
12.2.1. Estructura Organizativa	143
12.2.2. Sistema de Inventarios.....	144
12.2.3. Tecnología.....	145
12.3. Margen	145
CAPÍTULO 13.....	146
13. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO.....	146
13.1 PRUEBA DE HIPÓTESIS	150
CAPITULO 14: PRUEBA DE HIPÓTESIS	151

CAPÍTULO 15.....	153
15. ASPECTOS GENERALES DE LA PROPUESTA.....	153
15.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	153
15.2. RELACIÓN CAUSA – EFECTO –SOLUCIÓN.....	153
15.3. ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA.....	155
15.4. SUPUESTOS.....	155
15.5. ALCANCES DE LA PROPUESTA.....	156
CAPÍTULO 16.....	157
16. DESARROLLO DE LA PROPUESTA. FASE PRELIMINAR.....	157
16.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	157
a) Objetivo General.....	157
b) Objetivos Específicos.....	157
16.2. SELECCIÓN ESPECÍFICA DEL MERCADO OBJETIVO.....	158
16.2.2 SELECCIÓN DE IMPORTADORES.....	162
Ficha empresa.....	164
16.2.2.1 INTERESES.....	165
La "Société AGRUPRIM".....	166
SUPERMERCADO AUCHAN.....	167
16.2.3 DEFINICIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA.....	168
16.2.4 SELECCIÓN DE ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	168
16.3. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.....	169
16.3.1. NOMENCLATURA.....	169
16.3.2 INFORMACIÓN BÁSICA.....	170
16.3.3 SELECCIÓN DE LAS CADENAS DFI A ANALIZAR.....	171
16.3.4 SELECCIÓN DEL PUERTO DE ORIGEN.....	173
A) Infraestructura física de acceso a puerto de origen.....	174
B) Disponibilidad de servicios de transporte a puerto de origen.....	174
C) Restricciones sanitarias para el tránsito a puerto de origen.....	175
D) Infraestructura y servicios de transporte marítimo.....	175
16.3.5 DEFINICIÓN DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO Y DEL PUERTO DE DESTINO.....	176
16.3.6 FIJACIÓN DE HIPÓTESIS TEMPORALES DE TRABAJO.....	178
16.4 ANÁLISIS DE RUBROS DE COSTOS DFI.....	179
16.4.1 Unitarización.....	180
16.4.2 Paletización.....	181
16.4.3. Manipuleos en origen y destino.....	182
16.4.4. Gastos de carga de pallets en Chapare.....	182
16.4.5. Recepción y trasbordo a contenedores refrigerados en	

Puerto de Buenos Aires.....	182
16.4.6. Recepción y trasbordo contenedor refrigerado en puertos de destino	183
16.4.7. Fletes a puerto de embarque y desde puerto de destino a Paris	184
16.4.8. Flete transporte carretero refrigerado a Puerto Buenos Aires	184
16.4.9 Fletes en Europa de puerto a Paris	185
16.4.10 Documentación de exportación y tránsito aduanero.....	186
16.4.11 Documentación de exportación en Bolivia.....	186
16.4.12 Normas para el transito aduanero internacional por Argentina.....	188
A) Lugar de tramitación	188
B) Horario de atención.....	188
C) Documentación requerida para el tránsito	188
D) Quien puede efectuarlo.....	189
E) Costo del trámite	189
F) Servicio de Trámite Urgente.....	189
G) Duración	190
H) Documentación que se otorga	190
I) Normas que reglamentan el trámite	190
16.4.13 Tributos aduaneros en origen y destino.....	190
Calculo del IVA (VAT) de 4 %.....	191
Total a pagar por derechos de importación e IVA	192
16.4.14 Costos del transporte internacional puerto de origen puerto de destino.....	192
16.4.15 Seguro de transporte internacional.....	192
16.4.15.1. Calculo del seguro Vía Róterdam.....	193

16.5. Matriz de costos de DFI para la exportación de un contenedor de banano, con 20 palets de banano fresco con 960 cajas..... 194

16.6 Cadena de Valor.....	195
16.6.1. Actividades Primarias	195
16.6.2 Actividades de Apoyo	195
16.6.3 Manual de Funciones.....	197

CAPÍTULO 17..... 199

17. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

17.1. CONCLUSIONES..... 199

17.2. Recomendaciones..... 200

17.2.1 Esquemas de análisis competitivos.....	201
17.2.2 Posibles reducciones de costos.....	202
17.2.3 Costo de las cajas de banano	202
17.2.4 Costos de Unitarización.....	203
17.2.5 Costos de transporte con destino a Puerto Terminal 4.....	203
17.2.6 Costos del transporte marítimo internacional, manipuleo en puerto de destino y flete puerto de destino Paris.....	203
17.2.7 Gastos de aranceles de importación en destino.....	204

Criterios de negociación para la reducción de aranceles	204
Sostenibilidad de los argumentos.....	205
17.3 Gastos de impuestos internos en destino	205
17.4 Gastos de agente de ventas en destino.....	206
17.5 Nueva tabla de costos de Distribución Física Internacional	207