



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciado en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

Exportación de Alfajores Premium a la República de Perú (PICP)

Alumno: Ezequiel Pedro Vidal eze-vidal@hotmail.com.ar

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo Lanza

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottini

Marzo 2020

INDICE

	Página
Resumen Ejecutivo.....	1
Introducción.....	2
<u>Capítulo I:</u> Antecedentes de la empresa y del producto.....	3
Justificación.....	3
Panorama mundial del sector de las golosinas.....	4
<u>Capítulo II:</u> Panorama nacional.....	9
El producto y la empresa.....	20
Mercado objetivo.....	24
<u>Capítulo III:</u> Operatoria de exportación.....	26
Acuerdos comerciales con Argentina.....	28
Conclusiones.....	30
Bibliografía.....	32

RESUMEN EJECUTIVO

Analizamos el proceso completo de elaboración de alfajores, su envasado, comercialización y factibilidad económica. A su vez realizamos un estudio pormenorizado del mercado nacional e internacional de este producto, de las golosinas y chocolates, y los competidores indirectos a nivel mundial. Intentamos ofrecer una visión del consumo actual de los mismos, las tendencias del mercado consumidor y los objetivos de la empresa.

Presentamos un análisis cualitativo y cuantitativo de una alternativa de negocios dentro del sector alimentario y de las golosinas, donde el producto a exportar, para aceptarlo, resulta conveniente y atractivo.

A su vez consideramos el desafío de colocarlo listo donde el importador lo indique bajo el incoterm DDP, que implica tomar en cuenta la logística de exportación desde la salida de la fábrica en la ciudad de Rosario provincia de Santa Fe hasta la llegada a la República del Perú, considerando los costos, modalidades, aranceles, cargas impositivas en país importador y otros elementos que en conjunto ofrecen el detalle de tan complejo proceso.

Todo esto, viene acompañado de los balances comerciales del país y su posición en el mundo, los antecedentes del producto, detalles socioeconómicos, del país elegido para la exportación, la República de Perú y un conjunto de variables que ofrecen un panorama de este interesante y dinámico mercado que cada vez demanda más el mundo.

INTRODUCCIÓN

La producción de alfajores Sin Culpa empezó hace 4 años con la idea de hacer alfajores artesanales. Fabricados en la planta de Sandwichería Mamina, de maicena y chocolate negro, y posteriormente, de chocolate blanco.

El primer año se hizo foco en la ciudad de Rosario, tratando de hacer conocer la marca, el segundo y el tercero se comercializó el producto en el interior del país, llegando a varias provincias como Misiones, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Córdoba y Entre Ríos. Mudó la fabricación a una planta dedicada exclusivamente a fabricar alfajores y también se empezaron a hacer barras de arroz a través de un tercero (Crowi).

En este cuarto año la distribución abarca prácticamente todo el país y se empieza a indagar sobre mercados internacionales con la intención de posicionar la marca en los países limítrofes.

El enorme desarrollo del que gozó la industria alimentaria en los últimos años derivó de varios elementos, tales como la devaluación prácticamente forzada que afectó al país en el 2001 y que favoreció las exportaciones, el desarrollo de la industria en general, el aumento del consumo y la mayor inversión en el área.

Complementariamente, existen factores mundiales que también actuaron como incentivos, tales como el aumento del consumo, la apreciación de los productos alimenticios gracias a la demanda del BRICS, la eliminación de barreras al comercio por algunos países.

El resultado global de estos elementos, conjugados, es un excelente contexto para desarrollar la industria alimenticia y salir a vender al mundo. Por eso el producto presentado recae como idóneo para abrirse al comercio internacional, debido a que no solo es nacional, sino que es muy original, carece de competencia directa y tiene popularidad creciente en el mundo.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

SIN CULPA es una empresa fabricante de alfajores de excelente calidad y descubrió un mercado interno relativamente saturado y a su vez un vacío de este producto en la República de Perú, no hay competidores instalados ni producción porque es prácticamente desconocido.

¿Cómo se pueden exportar alfajores Premium a Perú y generar la rentabilidad y la logística precisa, siendo este un país que desconoce el producto y sus atributos, dentro del contexto mundial actual?

Desarrollar la exportación a Perú es una excelente alternativa comercial debido a que conjuga las necesidades del mercado importador, con el potencial del producto, la fábrica y la marca.

Los objetivos a lograr son los de:

1. Identificar al producto y detallar su proceso productivo y comercial;
2. Ofrecer una radiografía de la empresa, su visión, misión, fortalezas y debilidades;
3. Describir la operatoria de exportación, requisitos, normas y cualquier elemento relativo al ingreso del producto a la República de Perú.
4. Ofrecer un análisis económico y financiero pormenorizado para finalmente determinar la viabilidad o no del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Como en cualquier industria o negocio es de vital importancia crear nuevos y mayores mercados, para generar incrementos cada vez mayores y de manera constante, evitando así fluctuación de demanda. Argentina ofrece grandes alternativas y tentadores ofrecimientos para exportar al mundo y crear mercados.

El país cuenta con mejores perspectivas que en otros ciclos económicos y es fundamental aprovecharlas.

La empresa cuenta con los recursos para desarrollar este producto de manera masiva, aprovechando economías de escala, excelentes precios de parte de los

proveedores y especialmente que creó un producto y una marca que, si bien tiene competidores directos e indirectos, es un artículo que una vez fidelizado el cliente, este se convierte en un consumidor cautivo y le será leal en todo aspecto.

Por todos esos elementos es que la asistencia a esta empresa, no solo desde el punto de vista de la exportación, sino del área comercial, marketing, estrategias de comercio y una visión de todo el conjunto es el objetivo desarrollado. Crear una dinámica de negocio multidepartamental y compleja es el fin último.

Este desafío se vuelve aún más atractivo al tratarse de un producto no convencional, que no solo debe llegar, no debe estacionarse en las estanterías, debe tentar al consumidor, llegar a tiempo en condiciones de envasado y empaque que conserve sus características y que su proceso de exportación y logística no sea un inconveniente a sus cualidades organolépticas, que las mantenga y permita cumplir el objetivo de este análisis.

La metodología del presente proyecto tuvo diversas etapas:

Una primera etapa de recolección de datos, en su mayoría fuentes secundarias, utilizando Internet como principal herramienta y libros adecuados, con los que realizamos lectura, análisis y compilación de datos, para elaborar una plataforma de conocimiento del sector y pasar a la segunda etapa de observación de campo

La segunda etapa fue la realización de entrevistas a expertos del sector y profesionales del área.

Con todos los datos anteriores procedimos al análisis, desglose de la información y razonamiento de la misma para ofrecer una estrategia de venta adecuada.

PANORAMA MUNDIAL DEL SECTOR DE LAS GOLOSINAS

El término golosina viene de goloso y este del latín *gulōsuses* un manjar generalmente dulce, pero también puede ser salado, cuyo único aporte calórico consiste en azúcar y grasas. Generalmente no contiene proteínas, minerales o vitaminas, lo que lo convierte, con su uso desmedido, en un mal hábito que puede generar algunas enfermedades.

Sin embargo, en la cantidad justa, es un precioso producto, que sabe consentir el paladar de grandes y jóvenes en sus diferentes variedades y presentaciones.

Las golosinas nacen por una necesidad del hombre por encontrar un producto pequeño, liviano, que provea energía y sirviera de sustento en los largos viajes de la antigüedad. Su origen también está ligado al descubrimiento de los dulces, especialmente la miel. Los primeros dulces eran elaborados básicamente con pulpa de fruta, cereal y miel.

Ya desde A. de C., los viajeros preparaban una pasta dulce y jugosa con pulpas de frutas, cereal molido, miel, mezclando de diversas formas y moldeándolos de maneras muy diversas. Pero fue en la India donde se empezó a utilizar el azúcar sólido para fabricarlos.

El nombre caramelo, proviene del descubrimiento de la caña de azúcar, también llamada “caña de miel” (“canna melis” en latín). Fue un producto de lujo, inalcanzable para muchos durante años.

De esa misma época provienen los grajeados, que son caramelos cubiertos, tanto de azúcar, chocolate o rellenos de frutos secos. A estas grageas con el tiempo se les añadió color y aromas, para llamar la atención.

Otras golosinas surgieron como medicinas, tales como las “pastillas de juanola” (de España) que se crearon para calmar la tos a base de mentol, regaliz y eucalipto.

Contexto mundial de las golosinas

El mercado mundial de golosinas tiene una facturación promedio anual de 100.000 millones de dólares, siendo maduro, muy diverso, con gran peso en países desarrollados gracias al chocolate. Es muy selecto y a su vez diverso, y tolera múltiples opciones de consumo y oferta.

La competencia en el sector es enorme siendo un puñado de empresas las dominantes mundiales. Esto impone desafíos para incrementar su productividad, calidad y desarrollo del marketing para lograr una mayor diversidad y posición global con aceptación mundial.

El mercado de golosinas es de gran relevancia para la Argentina, siendo Arcor el líder indiscutible con un liderazgo del 57%, una presencia muy fuerte en Latinoamérica y un enorme crecimiento en el resto del mundo.

Estados Unidos, Reino Unido, Perú y Francia son los principales consumidores de estas confituras, cubriendo un 50% de la demanda internacional. Argentina está en el puesto 39°.

Respecto a la oferta, Perú, Bélgica, Canadá, México y Estados Unidos exportan cerca del 49% de la demanda internacional. Argentina oscila entre el puesto 18° y 21° con una participación en porcentaje cercana al 2%.

El peso más grande de este sector lo ofrecen las confecciones de chocolate, siendo Reino Unido, Suiza y Bélgica los mayores consumidores, además de grandes productores, llegando a un consumo promedio de entre 11 y 12 kg per cápita por año. Los exportadores más grandes de este particular sector son Alemania, Bélgica-Luxemburgo, Países Bajos, Canadá, Gran Bretaña y EE. UU. Los mayores importadores son Francia, Alemania, EE. UU., Gran Bretaña, Japón y Canadá. Argentina está en el puesto 43° con un aporte del 0.36% mundial. En América Latina, se destacan como mercados demandantes Brasil, México, Argentina, Venezuela y Chile, en ese orden¹.

Situación actual del sector de las golosinas

El mercado internacional de las golosinas está integrado por el sector elaborador de azúcar, (tales como chicles, caramelos, pastillas, chupetines) y el del chocolate (productos de y con chocolate). En Argentina, también existe un segmento de especial peso y notable crecimiento que es el del alfajor, producto con enorme potencial exportador.

En la última década, el ingreso de importantes firmas internacionales y la apertura de mercados, especialmente en países en vías de desarrollo impulsaron su consumo mundial y su desarrollo regional. Esto fue favorecido por el *know-how* de los procesos que se internacionalizaron, siendo cada país un enorme proveedor de su propio consumo. A su vez la enorme red de exportación e importación permitió dotar al sector

¹<http://www.justlanded.com/español/Alemania/Foros/Cultura/Consumo-de-chocoltes-Chocolate-market>.
Visitado el 05/07/2019

de estabilidad, la cual adquiere mayor importancia en países de Latino América, debido a la inestabilidad política y económica.

Capacidad de producción mundial

Todos los países cuentan con las capacidades y recursos para elaborar un producto tan simple como el alfajor, pero es claro que implica un desafío. En verdad cualquiera podría copiar una receta y competir en este sector, pero carecen de la cultura, la afinidad por este producto, el conocimiento de su impacto y demás detalles.

Otra razón de su pobre perspectiva de competencia mundial es que la mayoría del mercado consumidor está en la Argentina misma, por tanto, lo ideal es tener el centro de producción lo más cerca del centro de consumo y exportar el excedente o bien exportar y poder colocar el excedente en el mayor centro de consumo.

Lo que sí existe, es una gran presencia de empresas radicadas en el país en manos de extranjeros.

La demanda internacional crece cada vez más, debido a los siguientes factores:

- Desarrollo de marketing internacional.
- Gran aceptación del producto que genera repetición de compra.
- Auge del turismo extranjero en Argentina que populariza este producto en el mundo.
- Globalización culinaria.
- Penetración de cocina occidental en oriente.
- Originalidad del producto.
- Presencia de argentinos con residencia permanente en el extranjero que buscan este producto en su lugar.

El precio internacional

El precio con que llega el alfajor al exterior depende del mercado consumidor (punto de venta, aceptación, costumbres), de los aranceles, de los competidores indirectos, época del año, de economías de escala y del producto en sí mismo.

De todos modos, hay datos específicos de valor de venta de este producto industrializado en valor de supermercado a 0,63 centavos de dólar en Chile cada uno. Existe el mismo tipo de alfajor en España a un valor de 0,77 centavos de dólar o en Uruguay a 0,55 centavos de dólar. Estos precios son a modo orientativo, ya que cambian en función de las variables nombradas.

Ventajas y oportunidades del mercado

Las ventajas son muy notables y una muy importante es la inexistencia de competidores directos, pilar del comercio internacional de este producto. Se puede penetrar a todo el mundo, falta generar la intención del consumo a través de esfuerzos que pertenecen al área del marketing.

Existen las pruebas empíricas de la aceptación de alfajor en distintos países. Solo es cuestión de repetir esta experiencia ganada, para llevar a todo el mundo este exquisito orgullo argentino.

CAPÍTULO II

PANORAMA NACIONAL

Antecedes del producto

A pesar de que a los argentinos les enorgullece ser creadores del alfajor, su origen se remonta al mundo árabe (proviene de al-hasú, que significa “relleno”). Llegó primero a Europa y con la colonización finalmente a América del Sur. Se los preparaba en convento y su forma original era cuadrada, rellenos con dulce de frutas y recubiertos en azúcar.

Hacia 1869 Don Augusto Chammás, químico francés radicado en la provincia de Córdoba inauguró una pequeña industria familiar, elaborando dulces y confituras. Fue él quien les dio la forma redonda actual, así como su nombre.

A pesar de su antigüedad y rotunda conquista, recién en 2001 se incorporó al Código Alimentario Argentino mediante la Resolución Conjunta 196/2001 y 1020/2001.

Según el código se entiende por alfajor “el producto constituido por dos o más galletitas, galletas o masas horneadas, adheridas entre sí por productos, tales como mermeladas, jaleas, dulces u otras sustancias o mezclas de sustancias alimenticias de uso permitido. Podrán estar revestidos parcial o totalmente por coberturas, o baños de repostería u otras sustancias y contener frutas secas enteras o partidas, coco rallado o adornos cuyos constituyentes se encuentren admitidos en el código”.²

Se los puede segmentar en tres grupos, bien diferenciados.

- Regionales
- Industriales
- Premium

² <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/supermercado>

Visitado el 10/08/2019

Los regionales, están generalmente presente en los distintos puntos turísticos del país. En su mayoría son Pymes familiares o microemprendimientos. Prácticamente todas las provincias argentinas tienen su alfajor autóctono y algunos de ellos se siguen fabricando en forma artesanal. En su mayoría llegan al mercado con puntos de ventas propios.

Los industriales son elaborados empleando máquinas –usualmente de origen italiano- de última generación, lo que permite garantizar homogeneidad en la producción y ausencia de la manipulación de personal. Las marcas están direccionadas al consumo masivo y en algunos casos ellas mismas logran la identificación del producto.

Existen más de 50 marcas orientadas hacia consumidores de distintas categorías socioeconómicas. La empresa que lidera en volumen es líder en precios bajos y numerosas firmas pertenecen a la franja de precios medios y altos; son éstas las que más innovan en productos y desarrollan acciones de marketing.

Pueden identificarse dos puntos de inflexión en lo que refiere a innovación e impacto del sector alfajorero que se registraron en la última década:

- El lanzamiento, por parte de varias marcas, del “alfajor triple”, cuyos orígenes de concepción remontan al alfajor santafesino. Su elaboración consiste en tres galletitas separadas por dos capas de dulces; ganó las bandejas de los kioscos en el período 1999-2000 y es consumido frecuentemente como almuerzo o merienda rápida y económica.

- Tuvo un alto impacto en el mercado la llegada del “alfajor mini”, básicamente está dirigido a captar los consumidores de dietas bajas en calorías y que buscan reducir las porciones sin perder los gustos. Comenzaron a aparecer en los kioscos durante 2005, para incursionar con más fuerza en 2006. Lo atípico de este alfajor es que no compite dentro de la categoría “alfajores simples o triples”, sino que lo hace más bien con los bocaditos y/o las barras de cereales.

La llegada de los alfajores es a través de distribuidores y mayorista y muchas veces la dimensión de la empresa les permite alcanzar directamente las góndolas de supermercados e hipermercados. Comercializan el producto en kioscos, almacenes, autoservicios, estaciones de servicio, supermercados, hipermercados y *discounts*.

Los alfajores premium se caracterizan por tener un *packaging* más sofisticado y aspiran a un segmento socioeconómico alto. En Argentina, se los comercializa en cadenas de *delicatessen* y gourmet; en el exterior, los residentes argentinos son los mayores demandantes de esta golosina nacional, aunque debido a la participación en distintas ferias alimentarias y a la realización de promociones en el exterior están llegando a otros consumidores.

En este segmento, es donde se logra un mayor margen de beneficio por kilo.

La industria del alfajor

Son una de las categorías de productos más activas del mercado de las golosinas y la principal en cuanto a participación dentro de lo correspondiente al rubro chocolate. Para muchos productores llegan a ser alimentos, para otros son *snacks*. Pero para todos es un producto único sin igual a nivel mundial y con sello puramente argentino

Hace muchos años que somos consumidores de este singular alimento. En las góndolas se puede contar hasta 34 tipos diferentes de alfajores negro, blanco, con almendras, con frutas, con coco, con brownie, con café, con glasé, con mouse, con pasta de maní; consumimos alrededor de 11 millones de unidades por día y su ingesta per cápita está en constante incremento. Más de la mitad de los alfajores de todo el país son consumidos en la ciudad de Buenos Aires y su cono urbano³.

Ahora se comenzó a transitar con perspectivas firmes la senda de la exportación, poniendo a disposición de todo el mundo un producto que se convierte en un nuevo emblema de los alimentos argentinos. Esto se vio favorecido por tres hechos muy particulares. Primero la presencia de argentinos por el mundo consumidores y propagadores; segundo debido al creciente marketing culinario, reforzado por los millones de turistas que año a año llegan al país y prueban las delicias locales; tercero la enorme fuerza de ventas de grandísimas empresas del sector, tales como Arcor, que supo realzar las características de éste y hacerlo descubrir por el mundo.

³ <http://alimentosargentino.gob.ar/golosinas>

Visitado el 17/07/2019

Los alfajores comenzaron a exportarse en principio hacia los países vecinos, donde ya se los conocía y luego hacia destinos más alejados. Actualmente pueden encontrarse en más de 40 países, entre ellos Israel, Estados Unidos, Francia y Australia y sigue expandiendo fronteras; sin embargo, el destino más fuerte son los países limítrofes, siendo Chile el principal consumidor absoluto, quien compró en los últimos años alrededor del 70% de las ventas totales del país en el exterior. Y sumando el resto de los países de la región, especialmente Uruguay y Brasil se llevan el 88% del total del volumen.

El segmento consumidor; niños y mujeres primero

De acuerdo a un estudio realizado por Ibope Argentina (2017), considerando el segmento de consumo, más de la mitad de los alfajores de todo el país son consumidos en la ciudad de Buenos Aires y el conurbano, las mujeres consumen más alfajores que los hombres, en tanto que los niños y jóvenes dan cuenta del 24% del total, siendo el alfajor de dulce de leche y preferentemente triple, el producto estrella en esta categoría para el público adolescente. Cabe señalar que el estudio no releva a los menores, que según las empresas elaboradoras son importantes consumidores.⁴

El Grupo Braidot elaboró un interesante estudio a través de una encuesta que comprendió un centenar de productos alimenticios -entre ellos los alfajores-, buscando descubrir cuáles son las marcas de consumo masivo que el público local recuerda y cuáles las que dice consumir. La investigación reveló que la marca es relativamente alta (94%), pero el consumo baja al 85 %. En el mercado local, una sola marca ocupa el liderazgo de la categoría en todas las clases sociales.

El alfajor constituye prácticamente un alimento para los sectores de menores ingresos, llegando a ser sustituto de las comidas (53% del total), posicionándolo, así como un alimento económico, la población de mayor poder adquisitivo lo consume en busca de deleite, como postre o merienda (47% del total).

⁴http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_GOLO_Alfajores.pdf

La industria de las golosinas en la balanza comercial argentina y su tendencia

El alfajor es uno de los productos estrella del sector industrial de las golosinas ya que brinda por su valor de compra una excelente relación costo/beneficio para el consumidor.



Producción (2017)
Más de 900 millones de unidades

**Principales provincias
productoras (en volumen
de producción)**

- Buenos Aires
- Santa Fe
- Córdoba

Este producto tan solicitado por el paladar nacional representa el 5,3% (U\$S 8,97 millones) en valor de las exportaciones totales de Golosinas.

Las golosinas argentinas en 2017 presentaron una balanza comercial positiva tanto en volumen como en valor. Las ventas externas fueron de 42,2 mil toneladas por un valor de 175,4 millones de dólares FOB, exhibiendo una suba del 6% en el volumen exportado respecto a 2015. Particularmente las confecciones de chocolate no registraron crecimientos positivos respecto a 2014 y la canasta de productos permaneció prácticamente igual siendo las más relevantes: “bombones”, “huevos y figuras no macizas”, “caramelos” y “cobertura de chocolate”. Brasil fue el principal destino de las confecciones de chocolate argentinas, donde se ubicó el 25% del volumen y el 19% del valor total exportado.

Intercambio comercial

→ Año 2017

Golosinas:

Productos AyB en Golosinas	Millones de USD FOB	Miles de Toneladas	Participación en valor (%)
Cacao y sus preparaciones	99,6	14,3	56,8
Confecciones de azúcar	37,0	18,2	21,1
Goma de mascar	14,2	1,5	8,1
Alfajores	9,0	2,1	5,1
Barquillos y obleas	7,9	3,2	4,5
Otras golosinas	6,2	2,7	3,5
Confecciones de chocolate	1,0	0,2	0,6
Caramelos	0,6	0,1	0,4
Total 2017	175,4	42,2	100,0

Fuente: DCA en base a INDEC.

Las confecciones azucaradas registraron crecimientos positivos. Ingresaron al país 96,4 millones de dólares FOB, alcanzando un récord histórico. En referencia al portafolio de productos, el mismo permaneció prácticamente igual a las categorías “caramelos duros”, “caramelos blandos y masticables” y “otras confecciones de azúcar” representaron el 83% en volumen y el 81% en valor del total de exportaciones de azucaradas.

ARGENTINA ES EL PRINCIPAL PRODUCTOR MUNDIAL

EL ALFAJOR ES UN ÍCONO CULTURAL ARGENTINO

Principales exportadores mundiales en valor:

Alfajores: Alemania (12,73%), Estados Unidos (8,83), Francia (8,40%), Canadá (7,81%) y Bélgica (6,91%). Argentina: 0,21%.

Fuente: DCA en base a UNComtrade

Consumo mundial:

Argentina: 1Kg per cápita por año (44.500 toneladas por año). Se estima en 20 unidades por persona al año.

En referencia a los alfajores, durante 2017 se exportaron 2.1 toneladas por un valor cercano a los 5 millones de dólares FOB. Alcanzando récords históricos y siendo el sector con mayor crecimiento relativo con números explosivos.

Principales mercados de destino de las exportaciones Alfajores:

MERCADOS DE DESTINO	Valor (USD FOB Millones)	Volumen (Miles de Toneladas)	Precio prom (USD FOB/Ton)	Part (%) del Valor
Paraguay	1,79	0,41	4.411,4	20,01
Chile	1,59	0,57	2.796,0	17,74
Uruguay	1,27	0,33	3.872,4	14,20
Brasil	0,77	0,11	7.149,3	8,59
EE.UU.	0,72	0,10	7.320,1	8,00
Otros	2,82	0,57	4.978,2	31,46
Total	8,97	2,08	4.317,5	100,00

Fuente: DCA en base a INDEC.

Representando una participación del 20% respecto al valor total exportado en 2017, Paraguay fue el principal país destino de los alfajores argentinos. Le siguen Chile, Uruguay, Brasil y Estados Unidos. Este último registró el mayor precio promedio de exportación respecto a los restantes cuatro principales mercados de destino. Los alfajores que se vendieron a menor precio promedio fueron los destinados a nuestro país vecino Chile, nuevamente considerando los principales mercados destino.

Tendencia del sector exportador del alfajor

Cinco empresas concentraron el 89,0% en valor y el 85,3% en volumen de las exportaciones. El bloque exportador se constituyó de un total de 20 empresas. En cuanto a las importadoras, solamente una concentró el total del valor y del volumen adquirido a mercados externos.

	2017	2016	VAR 17/16 (%)
EXPORTACIONES			
Valor (USD FOB Millones)	9,0	8,4	6,3
Volumen (Miles de Toneladas)	2,1	1,9	8,3
Precio prom (USD FOB/Ton)	4.317,5	4.396,8	-1,8
IMPORTACIONES			
Valor (USD CIF Millones)	0,01	0,01	-0,7
Volumen (Miles de Toneladas)	0,00	0,01	-27,4
Precio prom (USD FOB/Ton)	2.886,4	2.109,7	36,8

Fuente: DCA en base a INDEC.

Los principales orígenes son Corea del sur y Chile, con 93,6% y 6,4% del valor total importado, respectivamente.

El mayor crecimiento en valor refleja muy bien el sector, ya que significa mayor valor agregado para los productos. A su vez el crecimiento en volumen evidencia la aceptación y expansión del consumo del producto.

En el primer bimestre de 2018, el principal destino de este producto fue Uruguay, seguido por Paraguay. Ambos países limítrofes y miembros del Mercosur, registraron prácticamente el mismo volumen de compra. En tercer, cuarto y quinto lugar se posicionan Israel, Brasil y Chile respectivamente; Brasil registró el mayor precio promedio del grupo de los cinco principales mercados de destino por 8.044 USD FOB/Ton.

Principales mercados de destino de las exportaciones Alfajores:

MERCADOS DE DESTINO	Valor (USD FOB Millones)	Volumen (Miles de Toneladas)	Precio prom (USD FOB/Ton)	Part (%) del Valor
Uruguay	0,21	0,05	3.902,8	19,92
Paraguay	0,18	0,05	3.930,2	17,07
Israel	0,17	0,04	4.165,0	15,98
Brasil	0,15	0,02	8.044,8	14,50
Chile	0,11	0,03	3.293,0	10,00
Otros	0,24	0,05	4.379,3	22,53
Total	1,05	0,24	4.297,9	100,00

Fuente: DCA en base a INDEC.

Hay dos elementos de especial valor en el cuadro. Por un lado, la relación de U\$S/ton y por otro el volumen o valor exportado. Cualquiera de estos dos últimos afectado por la relación U\$S/ton, ofrece un análisis más que preciso del sector.

Analizando estos elementos, podemos apreciar durante los años 2002 al 2005 algunos vaivenes en la industria, probablemente atribuida al acomodamiento del sector y a la búsqueda y crecimiento de los mercados internacionales.

A partir del 2006 se da un punto de inflexión, con crecimiento explosivo año a año, con excepción del 2009 causa de la crisis internacional, repuntando con un “efecto rebote” inclusive en el 2010 (la principal caída de ventas se dio con Israel que prácticamente llegaron a 0). A su vez el precio por tonelada crece entre el 2006 y 2010

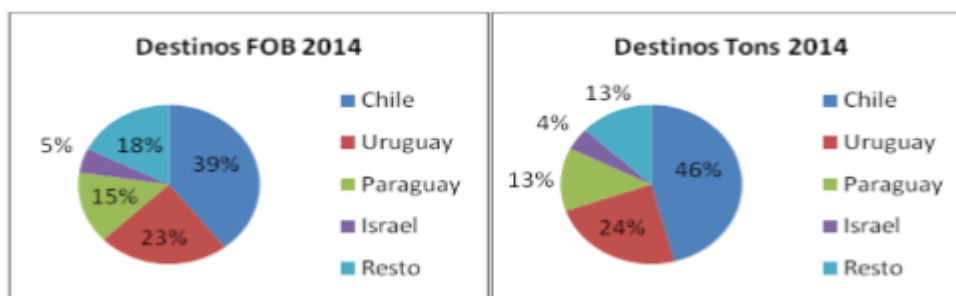
aproximadamente un 60%. Y entre 2002 y 2010 un 66% en promedio, lo que permite observar que la mayoría del crecimiento se debe al último cuatrienio.

Con respecto a los volúmenes de ventas, excede al doble entre el 2006 y el 2010 con un crecimiento del 130% aproximadamente. Siendo este del casi 800% entre 2002 y 2010.

Principales destinos

En 2015 se exportaron alfajores a 34 países, 2 más que en el 2014. El precio promedio creció con respecto al 2009 un 17% siendo de 2.289 U\$/ton, además en referencia a las variaciones interanuales, se registró un crecimiento del 56% y 83% en volumen y valor respectivamente.

En 2017 se recuperaron las ventas a Israel, sexto mercado argentino. Hasta el año 2007 Argentina exportaba a dicho país, en promedio, 126 toneladas año, mientras que en 2008 y 2009 se concretaron operaciones por 2 toneladas/año. En 2010 reflataron las ventas alcanzando las 100 toneladas. El máximo de ventas a Israel fue en 2014 cuando se concretaron operaciones por valores cercanos a las 204 toneladas.



Fuente DNTyCPAyF, en base a datos de aduana – 2015

Amenaza de competidores

La competencia no viene del exterior, sino desde la misma producción nacional. En Argentina, existen cientos de empresas productoras de alfajores, donde sólo un puñado domina el mercado. Este dominio aun no es pleno en el exterior. Si bien son unas pocas las empresas que exportan este producto, no todas compiten plenamente debido al

enorme vacío de oferta en el mundo. Se puede perder *market share*, pero todas siguen creciendo y exportando cada vez más.

Además, dentro de las exportaciones, es importante diferenciar, la exportación de alfajores industriales poco diferenciados, los alfajores regionales (que debido a su acotada producción no pueden cubrir mucho mercado) y los alfajores premium, los cuales son los que interesan en última instancia y apuntan a un mercado selecto y dispuesto a pagar un plus de calidad y presentación. Dentro de los competidores premium, son apenas unas 4 o 5 compañías las que tienen peso exportador (Balcarce, Havana, Cachafaz).

Productos sustitutos

Los sustitutos del alfajor son todas las golosinas con contenido de chocolate. Por lo tanto, es sabida la dura competencia y la gran cantidad de empresas de orden mundial que operan en este sector, especialmente las empresas de origen europeo, las cuales cuentan con la ventaja de la tradición, la excelente calidad de sus productos y las economías de escala para comercializar. Pero también tienen los inconvenientes de los mayores costos, algo en que, a pesar de la inflación argentina, el país aún es competitivo.

Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a esta variable de mercado, muy importante, en algunos sectores industriales, no es de grave importancia para la empresa. El alfajor cuenta con ingredientes que son de muy fácil disponibilidad en el país. Por supuesto existe el asunto de proveedor con calidad que es algo para prestar mayor atención. Pero nuevamente es algo que no otorga poder a los proveedores debido a la competencia perfecta de este mercado. El único proveedor con algún grado de asimetría en detrimento al sector es el relacionado al envase o a la logística exportadora, pero no significan altos costos por unidad, por lo que nuevamente no implica daño alguno su poder negociador.

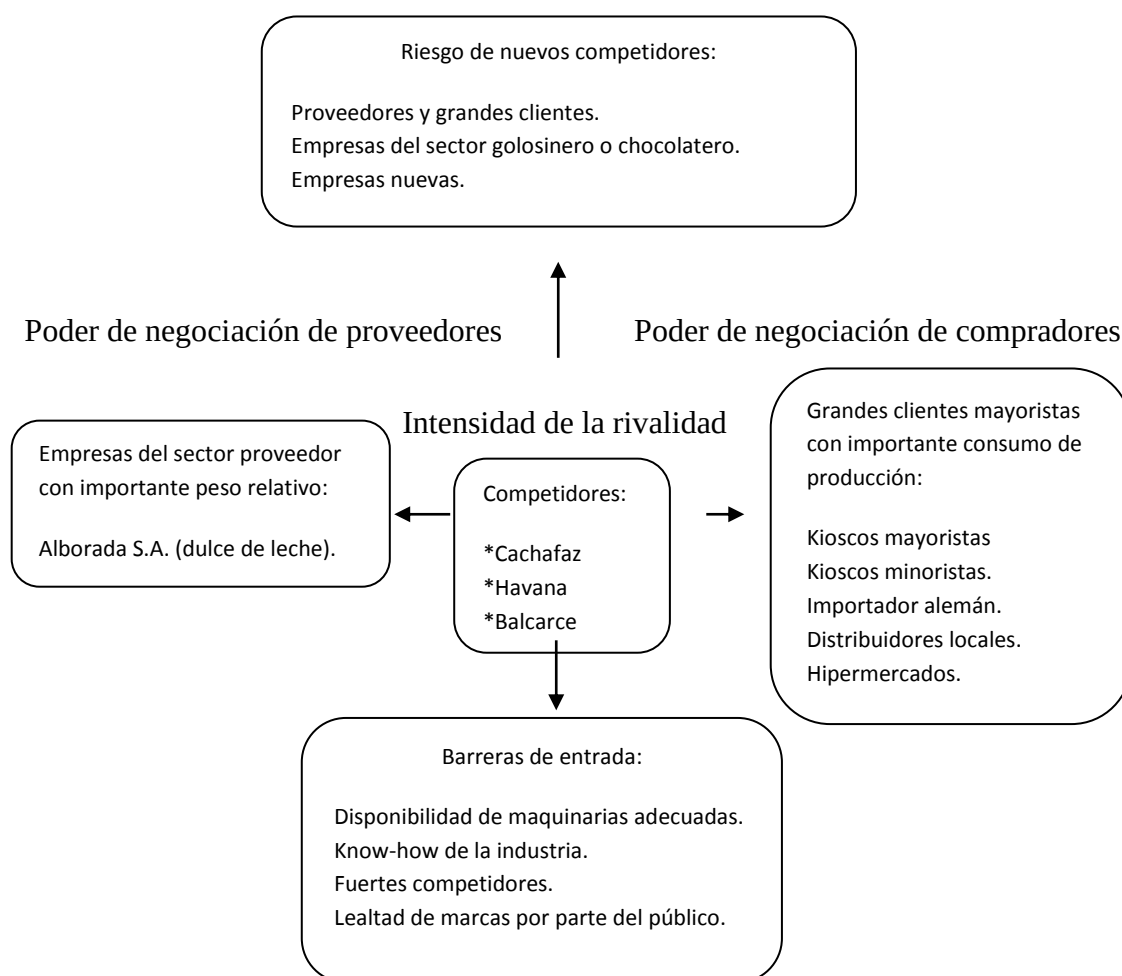
Poder de negociación de los compradores

Este es un caso algo distinto, que será diferente en el mercado nacional al internacional. Dentro de la Argentina los compradores o distribuidores si son importantes en cuanto a tamaño y poder negociador. Existen cadenas distribuidoras que saben abastecer a gran parte de los puntos de venta minoristas y por otro lado los gigantes de los supermercados que presionan los precios o modalidades de pago a favor y en beneficio de ellos.

Por eso la empresa tiene como meta colocar el producto en cafés y casas de té, donde predomina un público exigente, que busca satisfacción y donde el tamaño del cliente es pequeño siendo precio aceptante. Para esto existe una comisión de trabajo temporal dentro del área comercial, que trata de prosperar este negocio.

Radiografía del sector productivo

Desarrollamos un cuadro donde analizamos las 5 fuerzas de Porter.



Recapitulación

Nuestro estudio muestra una excelente visión del funcionamiento del sector chocolatero y del alfajor en el país. A su vez podemos entender como es la dinámica de un sector que cada vez crece y se desarrolla más.

Son evidentes las muestras de consumo, cómo avanzan hacia uno más generalizado y una producción más dirigida a cada sector en particular. La importancia de ser el principal productor y a la vez consumidor del mundo adquiere mayor relevancia cuando se trata de una golosina tan sana y tradicional.

Son muchas las empresas que intentan desembarcar en el sector y aprovechar el creciente consumo.

Es claro el potencial del sector y el enorme atractivo para invertir, y los competidores arraigados o potenciales, no tienen la capacidad para cubrir la enorme demanda del mercado al menos en el corto plazo. Los riesgos que irremediablemente implica esta industria no son ajenos al de cualquier otra, pero los beneficios hoy día son especialmente mayores para esta industria en comparación con las del resto.

EL PRODUCTO Y LA EMPRESA

Mercado mundial del chocolate

Argentina es un país que no posee las condiciones agroecológicas para la producción del cacao, por lo que debe importarlo. Aproximadamente el 90% proviene de Brasil, debido a la cercanía y a la conveniencia económica por ser miembro del MERCOSUR. El otro 10% consiste en importaciones de empresas en su mayoría extranjeras que deben conservar la universalidad de los procesos y, por tanto, importan del mismo país, sea cual sea su mercado destino. Este es el caso especialmente de empresas europeas.

La demanda local de golosinas y las exportaciones que crecen año a año permiten declarar al país como un referente internacional en golosinas. A su vez la existencia local de productos muy distintivos y con gran aceptación mundial, como el dulce de leche o el alfajor, hacen de Argentina una marca país muy valiosa para el sector.

Mercado nacional del chocolate

Existen aproximadamente 125 empresas fabricantes de chocolates con Arcor como líder nacional. También hay presencia de muchas empresas internacionales y pequeñas de orden regional que se están fortaleciendo lentamente y con buenas perspectivas.

Las provincias que nuclean la producción son San Luis (Estirenos S.A., del grupo Arcor), muy favorecida por la promoción industrial; Córdoba (Arcor, Georgalos) que cuenta con una gran industria y antecedentes del sector chocolatero y alfajorero y claramente Buenos Aires (Ferrero, Kraft, Suchard, Terrabusi) por su enorme diversidad, tamaño y mercado. La Patagonia y el NOA también tienen múltiples empresas del sector.

Los destinos son más de 100 países, siendo los limítrofes los mayores consumidores, sigue EE. UU., el mercado de mejor acceso y de los más grandes y luego países de todo el mundo.

El producto

El alfajor “premium” SIN CULPA contiene tres ingredientes (chocolate, masa y dulce de leche) tiene el mismo contenido en peso. Esto brinda una textura y combinación de sabores que lo convierte en un producto único en la industria. Está compuesto básicamente por dos tapas de masa que actúa como contenedor para un espeso dulce de leche tipo repostero y un baño de chocolate.

La empresa: SIN CULPA alfajores “premium”

Alfajores sin culpa inicio su elaboración hace 4 años con la idea de hacer alfajores artesanales. Comenzó produciendo en la planta de Sandwichería Mamina, en el sector en el que se fabrican las tortas. En principio, se fabricó alfajores de maicena y chocolate negro y posteriormente se lanzó el de chocolate blanco.

El primer año se hizo foco en la Ciudad de Rosario, tratando de hacer conocer la marca, el segundo y el tercero se comercializó en el interior del país, llegando a lugares como Misiones, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Córdoba, Entre Ríos y entonces se tomó la decisión de mudar la fábrica a una planta más grande dedicada a alfajores, y también barras de arroz a través de un tercero (Crowi), realizando el desarrollo intelectual de las recetas para intentar diferenciarse de la competencia.

En este cuarto año la distribución abarcó prácticamente todo el país y se empieza a indagar sobre mercados internacionales con la intención de posicionar la marca en los países limítrofes.

Tiene como objetivo presentar productos con diferenciales para distinguirse frente a la competencia presentando permanentemente tanto barritas como alfajores nuevos.

La misión es generar y conservar un negocio sustentable, que provea trabajo y dignidad a todos los integrantes de la pirámide laboral. Que se traduzca en bienestar para sus familiares y para toda la sociedad. Propiciar un manejo adecuado de recursos propios y naturales. Generar un negocio sustentable en el tiempo y mutable al entorno. Que la perspectiva de desarrollo sea global y constante en ascenso, sin defraudar a los clientes leales.

La visión es y fue antes que nada conservar la excelencia de los productos y fidelizar al cliente. Crear un sentimiento asociado al producto. Generar una necesidad antes que un deseo. Conservar y entender la importancia de adaptarse al entorno y renovarse estratégicamente. Incorporar tecnología y productividad de procesos asociados a personal más calificado. Crear un impacto positivo en la sociedad, el ambiente y su entorno. Competir con audacia en los mercados internacionales y posicionar al producto y país ante los ojos del mundo.

Objetivos

Existen objetivos de corto, mediano y largo alcance.

El principal y que engloba a casi todos los demás es crecer y desarrollarse en el tiempo de manera justa entre sus asociados, proveedores, clientes y empleados.

Análisis interno y del entorno de la empresa

Realizamos una matriz FODA para conocer la compañía:

Fortalezas

- Importante experiencia en el rubro.
- Personal capacitado y dedicado.
- Visión y misión clara y definida.
- Productos de excelente calidad.

- Buena recepción en el público.
- Diversidad de mercados ganados.
- Importadores comprometidos con el producto.
- Sin competidores directos.

Oportunidades

- Mercado en crecimiento.
- Posibilidades de exportar a otros países.
- Tendencia de consumo y penetración cada vez mayor.
- Posibilidades de financiamiento en el exterior.

Debilidades

- Limitación de otros proveedores para provisión de chocolate, dulce de leche.
- Nula experiencia de la empresa en el mercado internacional.
- Baja infraestructura exportadora con altos costos.
- Reducida capacidad financiera propia.

Amenazas

- Muchos productos sustitutos.
- Alta inflación local.
- Posibilidad de llegada de competidores directos.
- Tipo de cambio retrasado.
- Crisis internacional latente.

La internacionalización de la empresa

La internacionalización es probablemente el desafío más grande que enfrentó esta empresa. Esto viene dado básicamente por el desconocimiento de tan compleja dinámica. Sin embargo, no deja de ser la alternativa más acertada para diversificar y asegurar mercados.

La globalización y el desarrollo de instrumentos favorecieron la mundialización del comercio y los mercados. Es tarea obligada de una empresa que quiera perdurar en el contexto actual desarrollar el comercio internacional, especialmente para un producto tan poco conocido en otros países y tan autóctono como el alfajor.

No es solamente desarrollar un producto, no se exporta sólo una golosina, se exporta productividad, calidad, marca y tecnología. Por eso exportar no es preocuparse sólo de la etapa de la venta en el exterior, es también, elaborar un producto cuidando sus atributos intrínsecos y extrínsecos que lo hacen atractivo tanto físicamente como económicamente conveniente. Es importante aprovechar las ventajas competitivas del país y de la empresa en sí misma.

MERCADO OBJETIVO: REPUBLICA DEL PERÚ

Panorama general

La República de Perú es el país más importante en materia económica y comercial de América Del Sur. A su vez es la cuarta economía del planeta y está entre los más importantes jugadores del comercio internacional⁵.

Socialmente se distingue por ser un país con una gran diversidad étnica. Tiene muchos inmigrantes provenientes de varios países limítrofes.

Su gente distingue por ser ordenados, respetuosos y exigentes consumidores. Asimismo, hay una gran equidad de PBI per cápita, lo que ofrece los mismos niveles de consumo para el total de la población.

Mapa y detalle de ciudades peruanas

El territorio del Perú está organizado política y administrativamente en departamentos y provincias. Tiene 24 departamentos y un poco más de 32 millones de habitantes según datos gubernamentales del año 2018. Su capital es Lima.

⁵ <https://www.gob.pe/rree>. 2017



Comparte fronteras con Colombia, Brasil, Ecuador, Bolivia y Chile, además de su costa sobre el océano Pacífico.

Perfil económico y tipo de cambio

La economía del Perú es la sexta mayor economía de América Latina en términos de producto bruto interno (PBI) nominal y tradicionalmente fue un reflejo de su variada y compleja geografía.

La moneda vigente es el Nuevo Sol.

La economía peruana es una de las más importantes del mundo después de la de Estados Unidos, China y Japón. Es el séptimo mayor exportador mundial y uno de los países con un superávit comercial mayor.

En el mediano plazo, se espera que el crecimiento se mantenga cercano al 4% anual, sostenido por la fortaleza que viene mostrando la demanda interna y por un paulatino aumento de las exportaciones. Asimismo, el proceso de consolidación fiscal permitiría una convergencia del déficit público hacia un nivel de 1% del PBI en el 2021.

CAPÍTULO III

OPERATORIA DE EXPORTACIÓN DESDE LA CIUDAD DE ROSARIO A LA REPÚBLICA DE PERÚ

La operatoria de exportación con la que se opera en este proyecto es el envío de un contenedor de 40 pies, con 6 pallets de alfajores Premium “SIN CULPA” tanto blanco como negro y glaseado.

El envío es vía terrestre desde la fábrica y depósito en Rosario, provincia de Santa Fe, hasta el puerto de la ciudad antes mencionada, donde se embarca con destino a Perú. El contenedor es consolidado en la fábrica por personal propio y transportado vía terrestre. A continuación, la carga viaja vía marítima desde el puerto de Rosario hasta el puerto Callao en Lima. Una vez allí el contenedor viaja vía terrestre hasta el depósito del importador en la misma ciudad.

Partida arancelaria, derechos de exportación y reintegros

Partida arancelaria 1905.90.90

Derechos de exportación 0%

Reintegros 0%

Acceso al mercado

La exportación a Perú viene determinada por el producto mismo, el lugar de origen, el medio de transporte.

Para operar en Perú, es fundamental conocer el régimen cambiario actual, el control de cambio, el esquema de aranceles, los requisitos, normas y costumbres del país importador.

Barreras arancelarias

Existen tres TIPOS de Arancel:

- **Ad Valorem** (en latín "de acuerdo al valor"), como un porcentaje del valor de los bienes; por ejemplo: 2% del valor CIF;
- **Específicos**, como una cantidad determinada por unidad de peso o volumen; por ejemplo: USD 1,00 por cada Kg. importado; y
- **Mixtos o Compuestos**, que son los que combinan los dos anteriores.

Barreras no arancelarias

- **Establecimiento de controles sanitarios, fitosanitarios o medioambientales.**
- **Controles y trámites administrativos.**
- **Controles de embalajes, etiquetados o calidad técnica.**

Documentación básica para exportar

Factura Comercial: Documento emitido por el exportador en base a la orden de su cliente importador. Sirve para acreditar la venta efectuada. En el caso peruano, deberá cumplir con los requisitos establecidos por el reglamento de comprobantes de pago.

Documento de Transporte: Según el medio de transporte utilizado para exportar puede tratarse de un Conocimiento de Embarque (transporte marítimo), Guía aérea (transporte aéreo) o Carta Porte (transporte terrestre). En este documento se consignan el lugar de salida y de llegada de mercancía, el nombre del destinatario, los gastos del flete y el monto total a pagar.

Póliza de seguro: Dependiendo del acuerdo entre las partes, el exportador adquiere una póliza de seguro para la mercancía en favor del cliente.

Certificado de origen: Documento emitido por la autoridad a solicitud del exportador, por ejemplo, La Cámara de Comercio de Lima.

Certificado filo o zoosanitario: Emitido por las autoridades pertinentes. En el Perú es el Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA.

Lista de empaque o packing list: Emitida por el exportador, es la lista de datos relativos al producto para facilitar su ubicación y manipulación, además del número, descripción, peso neto unitario y total.

Declaración única de aduana – DUA: Documento aduanero con el cual culmina el procedimiento de exportación, debiendo consignarse en este la información contenida en los demás documentos comerciales.

Declaración simplificada: Documento aduanero utilizado para las exportaciones cuyo monto no supera el valor FOB de US\$2,000.

ACUERDOS COMERCIALES CON ARGENTINA

El Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58) se suscribió entre los Gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, Estados Partes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y el Gobierno de la República del Perú el 30 de diciembre de 2005 y fue puesto en ejecución mediante el Decreto Supremo N° 035-2005-MINCETUR, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 17 de diciembre de 2005. Entró en vigor, con Argentina, Brasil y Uruguay, el 2 de enero de 2006, y con Paraguay a partir del 6 de febrero del mismo año.

El ACE 58 establece el marco jurídico e institucional de cooperación e integración económica y física cuyo objetivo es la creación de un espacio económico ampliado, con el fin de facilitar la libre circulación de bienes y servicios y la plena utilización de los factores productivos, en condiciones de competencia entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR.

El intercambio comercial entre el Perú y el MERCOSUR en el año 2005, antes que entrara en vigor el ACE 58, ascendió a los US\$ 2 403 millones. A fines del 2017 alcanzó la cifra de US\$ 5 760 millones, lo que significó un incremento de 140%.

Las exportaciones peruanas al MERCOSUR en el año 2017 alcanzaron la suma de US\$ 1801 millones, 28% correspondieron a exportaciones de productos No Tradicionales y 72% a productos Tradicionales. Cabe destacar el notorio crecimiento de las exportaciones no tradicionales, el año 2017 se exportó en valor 4.8 veces más que en el 2005.

Los principales productos exportados a MERCOSUR son: gasolina sin tetraetilo de plomo para automóviles, minerales de cobre, minerales de zinc, cátodos de cobre refinado y fosfatos de calcio. Debemos señalar que el 88% de las exportaciones

peruanas son destinadas a Brasil, seguidas del mercado argentino con un 9%, y el 3% restante se dirigen a Paraguay y Uruguay.

En cuanto a las importaciones, el principal mercado de procedencia de las importaciones peruanas desde el MERCOSUR es Brasil, que representa un 62%, Argentina el 30%, y Paraguay y Uruguay conjuntamente el 8%.

Medios de pago internacionales

El medio de pago viene asociado a

- La confianza entre las partes.
- El riesgo.
- El costo.

Los bancos ofrecen muchos servicios al exportador / importador, como, por ejemplo:

Informes comerciales interbancarios; de solvencia o crédito; de las situaciones políticas y económicas; de restricciones sobre las importaciones; de fluctuaciones monetarias y contratos de cambio a plazo o futuro.

CONCLUSIONES

Analizamos la viabilidad económica y financiera para la exportación de alfajores tipo Premium a la Republica de Perú.

La empresa llega a lo que es hoy, gracias a la aceptación del producto en el mercado. Con el tiempo la misma crece, incorpora mayor tecnología y personal y hoy cuenta con la infraestructura para salir al mundo con un producto y una marca sólida e instalada en el sector.

Salir al mundo no es tarea fácil para pequeñas empresas, sin embargo, gracias al acceso a las informaciones y las comunicaciones que se dieron en las últimas décadas, por un lado, y gracias al enorme desarrollo de comercio exterior de Perú, por el otro, el que es un destino muy atractivo y preparado para recibir este tipo de productos de esta región; es que este emprendimiento se volvió posible.

La elección del mercado de destino es un poco pasional, debido a la simpatía del propietario con ese país. Realizamos un análisis exhaustivo de las posibilidades que este país ofrece. Es un gran receptor de productos alimenticios de las regiones de Sudamérica. Tiene una gran atracción hacia las golosinas y a la calidad. Todos elementos que se conjugan en este producto a exportar. De todos modos, es un mercado que no perdona errores ni irresponsabilidades, lo que convierte la exportación en un desafío que una vez superado permite llegar a muchos otros destinos del mundo.

El proceso de exportación se estudió a fondo por el departamento de comercialización y de marketing. Los resultados que arrojó el análisis son desde ya promisorios, pero no se puede considerar esto como un resultado definitivo, ya que la experiencia, el estudio empírico, es el que en definitiva determina la viabilidad.

Esto significó replantear la visión y misión de la empresa, con resultados orientados al mundo.

Las perspectivas del negocio también determinaran las fronteras de la empresa, ya que, de lograr un ingreso exitoso, expande sus posibilidades a aumentar la línea de productos.

Por tanto, a partir de este análisis no se da solamente un negocio, sino un desarrollo y expansión de lo que la empresa es, lo que hace y lo que quiere hacer para sus empleados y propietarios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Dei, Daniel H. (2008) “La Tesis”. Editorial PROMETEO.

Sabino, Carlos A. (2003). “Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos”. Argentina. Editorial LUMEN HUMANITAS.

Scavone, Graciela (2002). “Cómo se escribe una tesis”. Buenos Aires, Argentina. Editorial LA LEY.

STORNI, G. *Markear*. (2007). Bs. As.: Editorial Planeta.

KOTLER & ARMSTRONG. *Marketing versión para Latinoamérica*. (2007). México D.F.: Editorial Pearson.

Reglamentaciones e informes oficiales, sitios web:

Almanaque Mundial. (2015). Bs. As.: Editorial Continental.

Guía de estudio de comercial. (2006). Bs. As.: Editorial Estudio.

Inteligencia comercial. (2006). Santiago de Chile: Editorial Planeta.

Directorio de productores y exportadores de Argentina

<http://www.madeinargentina.com/alimentos/dulces%20y%20golosinas/temas%20relacionados/exportacion%20de%20alfajores.htm>

El libro de las grandes marcas

<http://www.topbrandsargentina.com.ar/pdf/16-17.pdf>

ExportaPymes- Centro para la Internacionalización de las PYMES

www.exportapymes.com

Fundación Exportar: www.exportar.org.ar

Diarios, revistas, portales web:

Revista de comercio internacional

<http://www.adexdatatrade.com/docinterno/Alemania%20requisitos%20de%20acceso.pdf>

Revista de exportación

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/supermercado/15.htm>

Revista del sector alimenticio

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/golosinas/>

Universia

<http://funversion.universia.es/curiosidades/sorprendente/caramelos.jsp>

Universidad de Buenos Aires

<https://sites.google.com/a/agro.uba.ar/newsletter-paa/newsletter-no-7/alfajores--exportaciones-en-alza>