

UADE



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Comercio Internacional

Licenciatura de Comercio Internacional

“Plan de Exportación de Pasta de Aceituna Verdes Kosher a Nueva York”

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL PRESENTADO EN CONFORMIDAD
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN COMERCIO
INTERNACIONAL**

Tutor: Cordiano, Miguel

Integrantes:

Esbensen, Axel L.U: 1010162

Gayoso, Manuel L.U: 1011480

Nader, Agustin L.U: 1010839

Traut, Matias L.U: 1011141

Vanzo, Esteban L.U: 1012845

2014



— OLIGREEN —

GREEN OLIVES TAPENADE

TAPENADE DE ACEITUNAS VERDES

Aderezo a base de aceitunas verdes



PESO NETO: 200g NET WEIGHT: 7.05 OZ.





1.1 RESUMEN EJECUTIVO.....	6
1.2 ABSTRACT	9
2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	11
2.1 Explicación de producto Kosher	11
2.2 Categorización de los alimentos Kosher:.....	11
2.3 Misión.....	12
2.4 Visión	12
2.5 Antecedentes de la Empresa.....	12
2.6 Objetivos	13
2.7 Objetivos Smart:.....	14
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
3.1 Definición de funciones	15
4 SELECCIÓN DE MERCADO.....	16
5 ANALISIS DE MERCADO	18
5.1 Análisis del Macro Entorno (Análisis PESTAL)	18
5.1.1 Entorno Político	18
5.1.2 Entorno Económico	19
5.1.3 Entorno Social	23
5.1.4 Entorno Tecnológico.....	26
5.1.5 Entorno Ambiental	27
5.1.6 Entorno Legal.....	28
5.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.....	34
5.2.1 Consumidores	34
5.2.2 Segmentación	36
5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes	37
5.2.4 Competencia	38
5.2.4.1 Competencia local.....	38
5.2.4.2 Competencia en el Mercado Kosher de Nueva York	41
5.2.5 Proveedores	44
5.2.6 Amenaza de productos sustitutos.....	45
5.2.7 Conclusión Análisis Fuerzas de Porter:	46



6 FODA.....	47
7 CÁLCULO DE LA DEMANDA	48
8 ESTRATEGIAS	50
8.1 Estrategia Genérica.....	50
9 MEZCLA DE MARKETING	52
9.1 Producto.....	52
9.1.1 Descripción del Producto.....	52
9.1.2 Ingredientes:.....	53
9.1.3 Propiedades del Producto	54
9.1.4 Proceso Productivo	55
9.1.5 Clasificación Arancelaria	56
9.1.6 Matriz de Ansoff	57
9.1.7 Clasificación de Producto	58
9.1.8 Ciclo de Vida del Producto	58
9.1.9 Adoptadores tempranos	60
9.1.10 Certificación Kosher	60
9.2 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO	63
9.2.1 Marca	63
9.2.2 Envase y Etiquetado.....	63
9.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	65
9.3.1 Objetivo de Promoción	65
9.3.2 Estrategia de comunicación.....	65
9.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	68
9.4.1 Canal de Distribución en Destino.....	70
9.5 ESTRATEGIA DE PRECIO.....	70
9.5.1 Precio.....	70
9.5.2 Costos	72
10 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	76
11 LOGÍSTICA.....	77
11.1 Operativa.....	77



11.1.2 Embalaje y Unitarización	79
12 RIESGOS CRÍTICOS	84
12.1 Riesgos Internos	84
12.2 Riesgos Externos en Argentina	85
13 INSTRUMENTO DE COBRO	87
13.1 Operativa del cobro de la exportación	88
13.2 Circuito Operativo Bancario.....	89
14 SEGURO INTERNACIONAL	89
15 PLAN FINANCIERO	89
15.1 El Proyecto.....	89
15.2 Supuestos para la construcción del flujo económico financiero	90
15.3 Cálculo de la Demanda y Previsión de Ventas	90
15.4 FINANCIACIÓN.....	91
15.5 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	92
15.6 INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO.....	92
15.7 CERTIFICACIÓN KOSHER.....	92
15.8 PUBLICIDAD INTERNACIONAL	93
15.9 ESTRUCTURA COSTOS Y PRECIOS EXW, FOB, CIF Y PUNTO DE VENTA	94
15.10.1 Costos Laborales.....	95
15.10.2 Otros Costos de Producción:.....	96
15.11 FLUJO DE FONDOS ANUALES PROYECTADOS.....	99
15.12 WACC, VAN, TIR Y PAYBACK.....	99
15.13 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	101
15.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	101
15.15 TRATAMIENTO DEL IVA	101
15.16 CONCLUSIONES FINANCIERA	102
16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
17 BIBLIOGRAFÍA.....	104



18 ANEXOS 109



1.1 RESUMEN EJECUTIVO

OLIGREEN S.R.L es una empresa familiar gourmet que comercializa sus productos hace 5 años en el mercado local, cuya planta y finca se ubican en la ciudad de Maipú (Mendoza). Con el objetivo de elaborar alimentos orgánicos de alta calidad, de sabores únicos cumpliendo siempre con las reglas sanitarias y de calidad pertinentes.

La nueva unidad de negocios que llevaremos a cabo consiste en la exportación de pasta de aceituna Kosher, a utilizarse como aderezo, al mercado judío de la ciudad de Nueva York. Decidimos llevar a cabo dicho proyecto al notar un aumento en el consumo de productos Kosher y un crecimiento en la industria de aderezos en el mercado norteamericano.

Se estima que el mercado Kosher de los Estados Unidos es de aproximadamente 50 mil millones de dolares anuales. Las ventas de dichos alimentos han crecido notablemente con una tasa equivalente al 12.5% anual.¹

La población judía dentro de los Estados Unidos supera los 5.2 millones² de personas y el epicentro más grande de persona se encuentra en Nueva York donde viven 2.2 millones de judíos.

El segmento meta apuntado pertenece a judíos de entre 18 a 35 años, de características socioeconómicas de nivel medio-alto/alto; dispuestos a pagar un precio superior por un producto de mejor calidad.

¹ Chile Oliva. Estudio de penetración de mercado productos kosher.

<<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>> (Consultado el día 08/10/2014).

Página 8

² Pro Chile. Estudio del Mercado Kosher en California, Estados Unidos. Año

2011<http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_04_11100458.pdf>

(Página 4). Consultado 18 de Septiembre del 2014



El mercado de Nueva York se muestra como un mercado propicio para la exportación de pasta de aceitunas ya que hay gran población de judíos en toda la ciudad. Según estudios realizados, el mercado Kosher en 2013 ha superado los US\$ 13 billones dándose su máximo consumo en New York.³

La estrategia de incursión en el mercado neoyorquino será la exportación directa, ya que nos permitirá manejar los canales de distribución, controlar la política de precio y esto nos permitirá lograr experiencia exportadora. El producto que ofreceremos será de categoría premium, cuyos principales atributos serán el sabor y la calidad. A su vez en el etiquetado haremos referencia al lugar de origen del producto y la certificación Kosher. De esta manera, nuestra compañía buscará posicionarse en la mente de los judíos residentes en Nueva York como un producto de mayor valor.

El precio sugerido al que se venderá nuestro producto en las tiendas tradicionales y tiendas Kosher de Nueva York será de USD 9,01 en góndola. Para el primer año se estima una venta de 14.400 unidades, lo que sería una facturación CIF Nueva York de USD 84.009,06 que implicaría una participación del 0,465% del mercado Kosher.

La estrategia de comunicación que llevaremos a cabo será tanto Push como Pull para informar acerca de nuestro producto, ya que seremos una empresa nueva en el mercado neoyorquino. Será una exportación directa con un canal de distribución larga, con dos distribuidores elegidos que harán una distribución selectiva.

Para poder llevar a cabo nuestro proyecto, la inversión inicial será de USD 46.402,77 que se estima recuperar en 2 años y 4 meses. La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 44% y el Valor Actual Neto de USD 38.833,9

³Cámara de Madrid. “Estudio de Mercado Alimentación Kosher en Estados Unidos”. Consultado el día 18 de Septiembre del 2014

[http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU\(F\)%20-%20FINAL.pdf](http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU(F)%20-%20FINAL.pdf).



Nuestro negocio se proyecta a 5 años de duración y utilizaremos el mercado neoyorquino como puerta de entrada al resto del mercado estadounidense y el resto de nuestros productos.



1.2 ABSTRACT

OLIGREEN SRL is a family business that sells gourmet products for 5 years in the local market and whose plant and farm are located in the city of Maipu (Mendoza) . With the aim of producing high quality organic foods, unique flavors of always complying with the relevant rules and sanitary quality.

The new business unit that will conduct involves the export of olive paste Kosher, for use as a seasoning, the Jewish market in the city of New York. We decided to undertake this project to see an increase in the consumption of kosher products and growth in the industry in the US market dressings.

Kosher market is estimated that about USD50 billion dollars annually . Sales of these foods have grown notably at a rate equivalent to 12.5 % per annum.

The Jewish population in the US exceeds 5.2 million people and the largest center of person is in New York where 2.2 million Jews living in

The goal targeted segment belongs to Jews between 18-35 years of socioeconomic characteristics of medium-high/high; willing to pay a higher price for a better quality product.

The New York market is shown as an enabling environment for the export of olive paste as there are large population of Jews throughout the city market. According to studies , the Kosher market in 2013 exceeded US \$ 13 billion S giving himself the maximum consumption in New York.

Insertion strategy in the New York market will be direct export , as it will allow us to manage distribution channels , price control policy and this will allow us to achieve export experience . The product will offer premium category , the main attributes will taste and quality . Turn on the label will refer to the place of origin of the product and Kosher certification. Thus, our company will seek to position themselves in the minds of Jews living in New York as a higher value product .

The suggested price at which our product will be sold in traditional shops and kosher stores in New York will be USD 9,01 the first year for a sale of 14,400 units is expected , which



would be a billing New York CIF USD 84.009,06 to imply a stake of 0.465 % Kosher market share.

The communication strategy will take place both Push and Pull to inform about our product, we will be a new company in the New York market. It will be a direct export with long distribution channel, with two chosen dealers will make a selective distribution.

To carry out our project, the initial investment will be USD 46.402,77 USD expected to be recovered in two years and four months. The Internal Rate of Return (IRR) is 44% and NPV of 38.833,09USD .

Our business is projected to 5 years in duration and use the New York market as a gateway to the rest of the US market and the rest of our products.



2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El presente trabajo de investigación desarrollará un plan de negocios que consiste en la exportación de pasta de aceituna Kosher al mercado de la Ciudad de Nueva York.

La empresa OLIGREEN SRL. Inicio sus actividades en el año 2009, dedicándose a la producción de venta de productos gourmets en el mercado argentino. En el 2014 se decidió ampliar el mercado, sumando una nueva línea de producto con la certificación Kosher en el mercado internacional.

Nuestro producto va a ser lanzado en la Ciudad de Nueva York. Dicho mercado será utilizado como puerta de entrada a los Estados Unidos y si el producto cubre las expectativas esperadas, expandiremos tanto el producto como la marca a grandes metrópolis de dicho país.

2.1 Explicación de producto Kosher

Que un alimento sea Kosher corresponde a una norma de aceptabilidad para los mismos. Si el alimento es “Kosher” puede ser considerado dentro de las leyes dietéticas judías. Esta característica se desprende del tipo de alimento y de su proceso de elaboración. Las leyes de alimentación Kosher se originaron en tiempos bíblicos, y han sido observadas por los judíos por más de 3,300 años.

2.2 Categorización de los alimentos Kosher:

Existen 3 categorías de alimentos Kosher: carne, lácteos y parve (neutro). La carne y los productos lácteos se comen de manera separada dejando un espacio de 6 horas entre estos tipos de comida. Los hogares que son verdaderamente Kosher cuentan con implementos de cocina y vajilla específica para preparar y comer los alimentos de cada categoría. Parve es un alimento neutro y puede ser consumido con cualquier tipo de vajilla que esté aceptado por las leyes. El producto que exportaremos (Pasta de Aceitunas Kosher) pertenece a la categoría Parve.



2.3 Misión

“Somos una empresa productora y comercializadora de productos gourmets, especializadas en aceitunas verdes y sus derivados, cuyo foco es abastecer el mercado interno y expandir nuestros productos a otros mercados. Nos caracterizamos por ofrecer un producto con una calidad superior y que supere las expectativas de nuestros consumidores”.

2.4 Visión

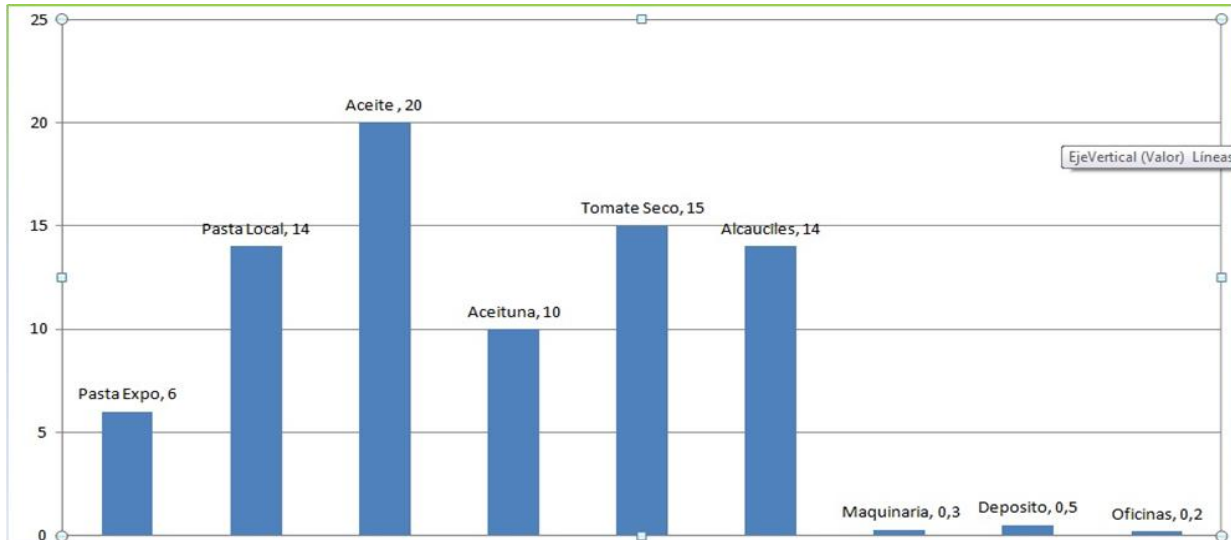
“Buscamos posicionarnos en el mercado neoyorquino Kosher, especialmente en el área de aderezos, ofreciendo un producto gourmet que logre satisfacer a nuestros clientes, mediante la innovación y calidad superior de todos nuestros productos”

2.5 Antecedentes de la Empresa

OLIGREEN SRL es una empresa creada en el 2009 en el norte de la provincia Mendoza y cuenta con 5 años de trayectoria en el mercado nacional.

Nuestras cosechas de diversos cultivos orgánicos se hacen en un suelo de 80 hectáreas, las cuales las mismas están divididas en pasta de aceitunas verdes para exportación 6 Hectáreas, pasta de aceitunas para abastecer el mercado local 14 Hectáreas, tomates secos 15 Hectáreas, alcauciles 14 Hectáreas, aceitunas 10 Hectáreas y aceite de oliva 20 Hectáreas. Además OLIGREEN cuenta con 3.000mt² de maquinaria, 5.000mt² de depósito y 2.000mt² de oficinas.

	Total Pasta Producida	Pasta Expo	Pasta Local	Aceite	Aceituna	Tomate Seco	Alcauciles	Maquinaria	Deposito	Oficinas	Total
Hectareas	20	6	14	20	10	15	14	0,3	0,5	0,2	80
Porcentaje del total de hect	25%	8%	18%	25%	13%	19%	18%	0,375%	0,625%	0,250%	100%
Del Total Pasta Producida	100%	30%	70%								



Fuente: elaboración propia, porcentajes asignados de productos por Hectáreas.

Los grandes avances tecnológicos y comerciales hicieron que surja la tecnificación de la empresa para alcanzar el más alto nivel de calidad.

La empresa comenzó como una pequeña empresa productora y comercializadora de productos gourmets especializadas en aceitunas y sus derivados. Al notar un gran crecimiento de consumo tanto de productos Kosher como de productos gourmet, la empresa desarrolló la pasta de aceituna que respeta las leyes dietéticas judías y las comercializa en el mercado local.

Dados los hábitos de consumo Kosher y las nuevas tendencias globales de comer saludable y orgánico se realizaron investigaciones acerca del consumo de pasta de aceitunas mercado estadounidense (principal importador de aceitunas y sus derivados a nivel mundial). Los resultados dieron a considerar a Nueva York como la ciudad óptima para realizar el proyecto de exportación.

2.6 Objetivos

- El objetivo principal de OLIGREEN SRL es ingresar de manera exitosa en el mercado Kosher de Nueva York.
- Los esfuerzos de la empresa están orientados hacia la futura expansión al resto del mercado Kosher norteamericano posterior a los 5 años.
- Lograr la venta de 14.400 unidades anuales en el primer año de nuestro proyecto.

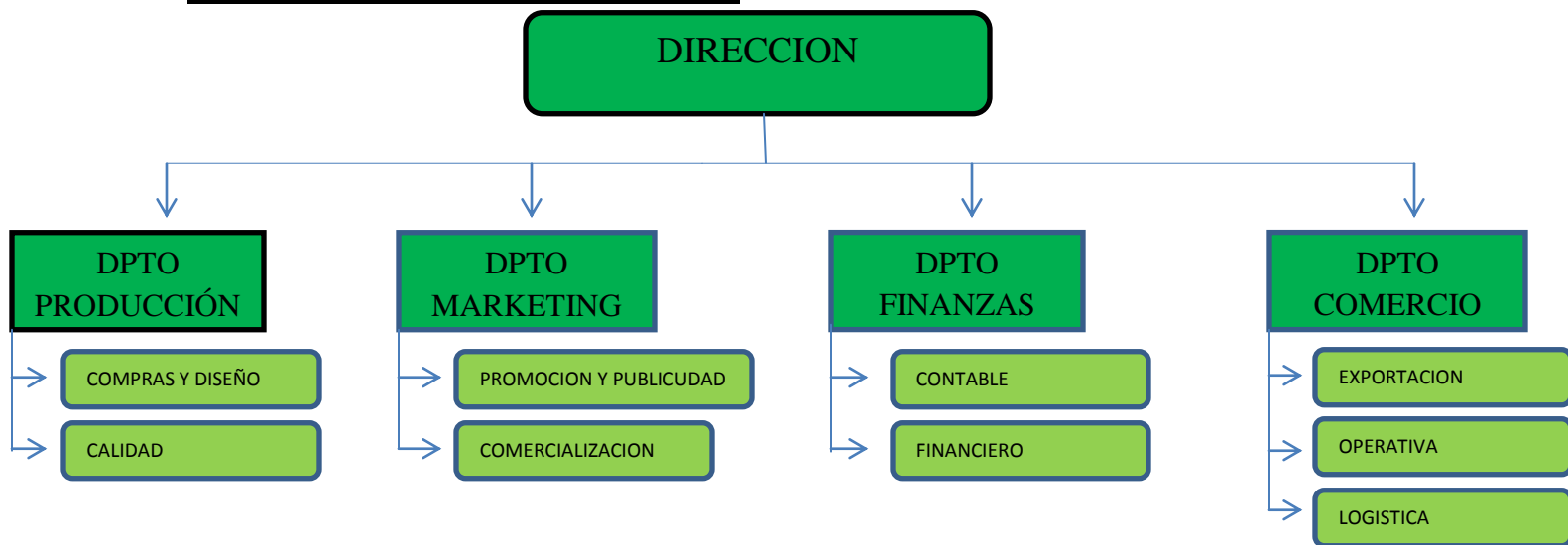


- Aumentar constantemente el market share a un ritmo de 10% anual.
- Una vez afianzados en el mercado neoyorquino, ofrecer luego del tercer año otro tamaño de presentación de nuestro producto.

2.7 Objetivos Smart:

S	<i>Specific</i>	1 Exportacion Anual de Frascos de Pasta de Aceituna Verde
M	<i>Measurable</i>	1 CTN de 20' por año
A	<i>Attainable</i>	Capacidad Productiva apta para captar el market share deseado
R	<i>Realistic</i>	Crecimiento proyectados de participacion de mercado de 10%
T	<i>Timely</i>	En un periodo de 5 años

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





3.1 Definición de funciones

OLIGREEN SRL tiene una estructura organizacional horizontal, permitiendo a cada individuo de la organización tener y asegurar una perspectiva única, donde cada uno puede agregar y darle forma a la empresa, eliminando la naturaleza jerárquica de la organización vertical resaltando el valor de la colaboración.

En la cima de la estructura se encuentra la dirección que está conformada por un director general, Matías Traut, su funciones son la de designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.

El departamento de Producción formado por el diseñador Manuel Gayoso, es el encargado de los bocetos, esquemas y graficas correspondientes a los diseños de nuestros productos. Además dentro del departamento de producción se encuentra el área de control de calidad, el cual se encarga de asegurar la calidad de los productos de la empresa⁴.

Al frente del Departamento de Marketing se encuentra Esteban Vanzo, se encarga de manejar y coordinar las estrategias de ventas, tratando de satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, obteniendo ganancias al mismo tiempo. Por lo tanto el principal objetivo es ubicar y posicionar la empresa en el mercado, e incrementar las ventas.

El Departamento de finanzas es manejado por Agustín Nader, la Función principal de este departamento es obtener y administrar los recursos monetarios de la empresa, Invertirlos y asignarlos adecuadamente, registrar las operaciones, cumplir con las obligaciones fiscales y proyectar y realizar inversiones a corto, mediano y largo plazos.

⁴ Sitio eHow. (Consultado 19 de Septiembre del 2014)<http://www.ehowenespanol.com/responsabilidades-del-control-calidad-lista_151838/>



Por último el departamento de Comercio Internacional a manos de Axel Esbensen, se encarga de contactar con los proveedores, los bancos, las consejerías, los consultores así también de los despachos, aduanas, transportistas, entidades de promoción, además de elaborar la oferta, confirmación de pedido y documentación. Además dentro del mismo departamento se encuentra el departamento de logística que se encarga la gestión de los flujos físicos (materias primas, productos terminados), y coordinar y seguir los embarques.

4 SELECCIÓN DE MERCADO

En cuanto a la selección del mercado, OLIGREEN SRL. seleccionó a la comunidad judía que reside en la ciudad de Nueva York como mercado de destino, debido a una serie de aspectos que se desarrollaran a continuación.

Estados Unidos es el segundo país a nivel mundial, después de Israel, donde viven más judíos y por ende el primero de América. Según un estudio realizado por “Chile Oliva” se ha estimado que el mercado Kosher de los Estados Unidos es aproximadamente de 50 mil millones de dólares anuales (año 2010). El constante crecimiento anual del mercado Kosher estadounidense es otra de las razones por las cuales vamos a exportar.

Se seleccionó al mercado neoyorquino como puerta de acceso a una futura expansión al mercado estadounidense. Actualmente en los Estados Unidos viven cerca de 5 millones y medio de habitantes judíos⁵ (2.4 millones en el Estado de Nueva York) y los judíos que cumplen estrictamente las leyes de la Torá en el país son entre el 15% y el 20%.

Todo el Estado de Nueva York cuenta aproximadamente con más dos millones de habitantes judíos. La misma aumentó más de un 10 por ciento en la última década según reveló un informe difundido por la Federación UJA de Nueva York. La mayor parte de esta

⁵ Datos año 2012. [Jewish Virtual Library](#) (Sergio DellaPergola, *World Jewish Population*, 2012; *The American Jewish Year Book*, Dordrecht: Springer, 2012, pp. 212-283); consultado 18 de Septiembre de 2014.



comunidad se concentra en Manhattan y los condados que conforman la ciudad de Nueva York, donde viven más de 1.5 millones y es el mercado al que apuntamos.

Sumado al consumo de los practicantes judíos, la popularidad de los alimentos Kosher entre los consumidores que no pertenecen a dicha religión se debe tanto a la disponibilidad de los productos con certificación Kosher y la percepción de que la misma proporciona un nivel adicional que garantiza calidad. El 55% de los consumidores estadounidenses compran productos alimenticios Kosher por la creencia de que son más sanos y seguros⁶



Mintel 2009: Resumen razón de compra Kosher. El peso tiende hacia el motivo orientado al beneficio de la comida y su calidad.

Por todo lo expuesto, la empresa considera que Nueva York es un mercado favorable para la introducción de nuestro producto.

⁶ Cámara de Madrid. Estudio de mercado “Alimentación Kosher en Estados Unidos”.

<[http://www.camaramadrid.es/asp/expoymadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU\(F\)%20-%20FINAL.pdf](http://www.camaramadrid.es/asp/expoymadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU(F)%20-%20FINAL.pdf)> (Consultado el día 8 de Octubre 2014). (Pagina 8).



5 ANALISIS DE MERCADO

5.1 Análisis del Macro Entorno (Análisis PESTAL)

5.1.1 Entorno Político

Estados Unidos es una Republica Constitucional, presidencial y federal. Su gobierno tiene unos poderes que están limitados y enumerados en la Constitución estadounidense. La forma de gobierno es conocida como democracia presidencialista porque hay un presidente, el cual se elige de manera indirecta a través de compromisarios o grandes electores.

Los poderes del presidente alcanzan la Jefatura del Estado y también el Poder Ejecutivo y la capacidad de veto de algunas decisiones del Poder Legislativo. En el país hay tres niveles de poderes: el nivel federal, el nivel estatal y el nivel local o municipal.⁷

El presidente negocia los tratados con naciones extranjeras. Él es, también, el Comandante en jefe de las fuerzas armadas, y como tal tiene la amplia autoridad sobre éstas, una vez que se despliegan. El Secretario de Estado es el Ministro de Relaciones Exteriores de los Estados Unidos y es el conductor primario de la diplomacia internacional.

El Congreso tiene el poder de declarar la guerra, pero el presidente tiene la capacidad de enviar tropas militares a un área durante 60 días sin la aprobación del Congreso, aunque en todos los casos lo hayan concedido después. El Senado (una de las dos cámaras del Congreso) también tiene el derecho exclusivo de aprobar los tratados hechos por el presidente. El Congreso es de la misma manera responsable de aprobar los proyectos de ley que determinan el carácter general de la política exterior de los Estados Unidos.⁸

El tercer brazo del gobierno es la Corte Suprema, que tradicionalmente ha desempeñado un rol mínimo en la política exterior del país.

⁷ Sitio Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/%Adtica_de_los_Estados_Unidos>. Consultado el día 8 de Octubre de 2014

⁸ Sitio Wikipedia.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_exterior_de_los_Estados_Unidos> Consultado el día 8 de Octubre del 2014



Con lo que respecta a la política de Nueva York, hay que destacar que es un municipio metropolitano con una “fuerte” alcalde-consejo de Gobierno. Esto hace que dicha área de gobierno, sea más centralizado que las demás ciudades de Estados Unidos. Tanto el estado como la ciudad tienden a ser más liberal que en muchos de los estados vecinos del Noreste americano, lo que nos favorece de cara a nuestro proyecto. Actualmente el alcalde de la ciudad es el demócrata Bill de Blasio, anteriormente fue Defensor Público de la ciudad, y es el primer alcalde de dicho partido desde el año 1993.⁹

5.1.2 Entorno Económico

La economía de Estados Unidos es la más grande del mundo, su PBI nominal esta estimado en más de 17.2 billones de dólares (dato de Marzo 2014). Este valor representa aproximadamente una cuarta parte del PBI nominal a nivel mundial. Está considerado el país con más facilidades para realizar negocios. Su actual Presidente, el demócrata Barack Obama, anuncio una iniciativa llamada “Select USA” para promover a los Estados Unidos como el primer destino mundial para hacer negocios.¹⁰

A pesar de los datos anteriormente mencionados, la economía americana sufrió una desaceleración en los últimos años. Los datos muestran que la economía arrancó el 2012 con un impulso superior al inicialmente estimado, sin embargo el crecimiento del PIB real se desacelero, el mercado laboral y el consumo no han logrado arrancar con contundencia y de hecho fue necesario otra ronda de estímulos de la Reserva Federal.

El déficit fiscal de los estados unidos está registrando por tercer año consecutivo niveles del 10% del tamaño de su economía:

- 44% del gasto público es para “Entitlements” (obligaciones por el pago de pensiones y el sistema de salud)

⁹ Sitio Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Bill_de_Blasio>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014

¹⁰ Sitio Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_los_Estados_Unidos>.

Consultado el día 6 de Noviembre del 2014.



- 31% pago de deuda
- 7% en gasto militar
- Solo 24% Educación, infraestructura, apoyo a la vivienda, entre otros
- Estados Unidos es el país más endeudado del mundo.

La deuda pública paso de ser el 63% del PIB en 1991 a 200% en la actualidad. Por otro lado, el mercado inmobiliario muestra síntomas de estabilización, y el crédito privado ha seguido expandiéndose a pesar del retroceso de los bancos de la Unión Europea en el mercado de los Estados Unidos. Sin embargo, debemos tener en cuenta ciertas condiciones externas que influyen en la economía norteamericana, tal es la perdida de ímpetu de la inversión empresarial y la caída en el consumo privado. Estados Unidos es una de las sociedades más desiguales del planeta, está en el puesto 119 de 160 y se viene deteriorando desde 1969.¹¹

En Estados Unidos, las peticiones iniciales de subsidio al desempleo descendieron más de lo previsto, con una caída de 42.000 peticiones. El índice de precios a la importación de marzo bajó -0,5%, en línea con las previsiones. En tasa anual, la caída fue de -2,7% (vs -2%e), el dato de febrero fue revisado a la baja tanto en tasa mensual (+0,6% actual vs +1,1% anterior) como en tasa anual (-0,8% actual vs -0,3% previo).¹²

Para el primer trimestre del 2013, el PIB de la economía de Estados Unidos presentó una expansión de 2,5%, número que no concuerda con lo esperado en el %. Se le atribuye la contracción del PIB a la disminución del gasto público y el impacto negativo que tuvo la llegada del Huracán Sandy a la nación de América del Norte. Hubo un crecimiento de inventarios menos que lo esperado, las exportaciones fueron un estorbo para eso y hubo una fuerte caída de las compras del gobierno.¹³

¹¹ Sitio Portafolio (Consultado el día 22 de Septiembre del 2014) <<http://www.portafolio.co/temas/estados-unidos-y-canada>>.

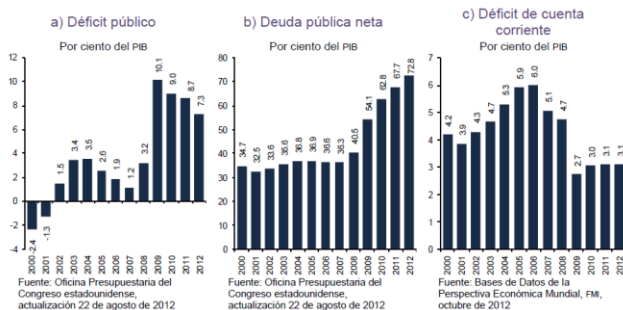
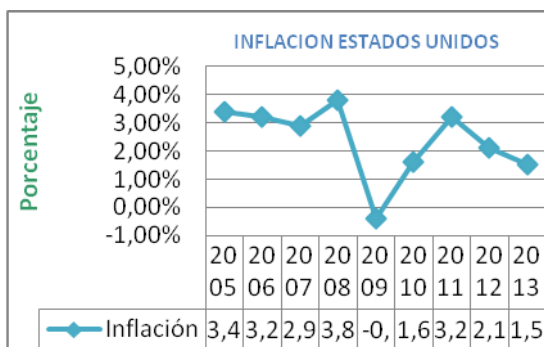
¹² Sitio Yahoo (Consultado el día 23 de Septiembre del 2014) <www.es.finance.yahoo.com>.

¹³ Sitio La economía (Consultado el día 22 de Septiembre del 2014) <www.laeconomia.com.mx>.



Con lo que respecta a Nueva York es la sede más importante de las industrias y empresas de todo el país, lo que hace que sea uno de los centros neurálgicos de la economía mundial, las finanzas y los negocios. En el sur de Manhattan, en la mítica Wall Street se encuentra Bolsa de Nueva York donde se da la mayor cantidad de actividad financiera del mundo.

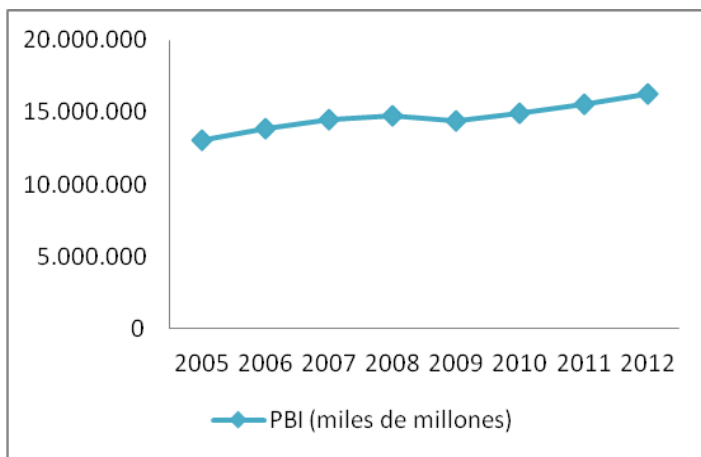
En la ciudad también se encuentran las empresas más importantes y de mayor capacidad económica. También se concentran la mayor cantidad de corporaciones extranjeras y se dice que Nueva York en caso de ser un país independiente, sería de las principales 15 economías del mundo. Las principales actividades económicas de la ciudad son: negocios de las Bienes Raíces, industria del cine y televisión y la publicidad.



Como se puede observar en el gráfico no hay una tasa de inflación elevada que ponga en riesgo el proyecto de exportación que llevaremos a cabo. La tasa de inflación es menor al 2% lo que hace que sea una economía totalmente estabilizada. 14

¹⁴ Sitio Banco Mundial (Consultado el día 23 de Septiembre del 2014)

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?page=1>>.



Observando el gráfico, puede concluirse que existe un constante crecimiento casi sin fluctuaciones del PBI en el periodo analizado. Se aprecia una pequeña caída en el año 2009, continuando el incremento sin dificultades. No se observan ciclos económicos bien marcados. La reducción del producto puede atribuirse a las consecuencias de la crisis financiera de 2008 que, si bien surgió en este país, afectó fuertemente a todo el mundo convirtiéndola en crisis mundial.

PBI medio: 14.663.562,5 miles de millones.

	2007	2008	2009	2010	2011
Exportaciones	1.162.538	1.299.898	1.056.932	1.233.504	1.480.552
Importaciones	1.918.997	2.164.834	1.603.566	1.968.119	2.264.991
SALDO BC:	-756.459	-864936	-546.634	-690.616	-748.439

En generaciones anteriores, el mercado Kosher tenía un nicho reducido enfocado a judíos observantes mayormente. Así los productos Kosher se podían obtener casi exclusivamente en supermercados en comunidades o barrios de judíos ortodoxos, o en restaurantes servidos por judíos ashkenazies.

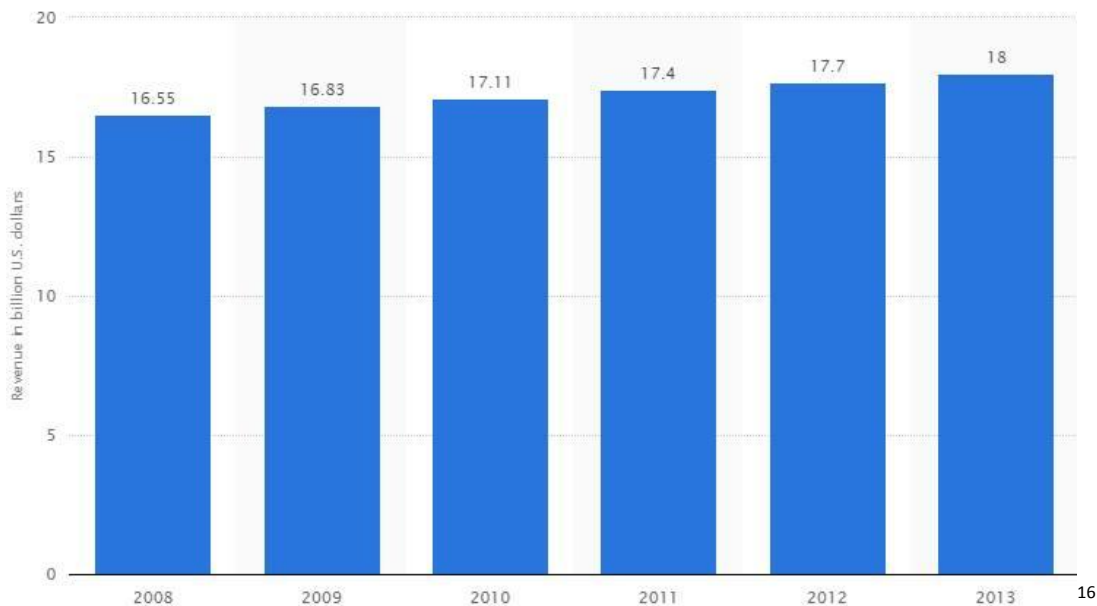
Hoy, según la autora de "KosherNation" SueFishkoff, más de un tercio de los alimentos a la venta en los Estados Unidos son Kosher. Lo cual implica que más de U\$ 200 billones de las ventas estimadas en alimentos son de productos con certificación Kosher.



Los alimentos Kosher entonces ya no están únicamente en negocios Kosher, sino que en grandes cadenas. Por lo que se calcula, según el New York Times, que los dichos productos tienen una tasa de crecimiento sostenida del 15% anual de ventas.

En el caso particular de la industria de los aderezos y salsas en el mercado de Nueva York, es el más atractivo para las empresas de hoy en día, ya que es el estado con más población de Judía en todo Norteamérica (1.5 millones, lo que representa el 5.4% del porcentaje sobre la población total).

La industria de los aderezos y salsas dentro de los estados unidos ha ido aumentando en los últimos años a un ritmo constante. El año pasado la industria en dicho país tuvo ingresos por 18 billones de dólares.¹⁵



5.1.3 Entorno Social

A nivel mundial, el mercado Kosher se estima en unos 600 mil millones de dólares anuales entre productos e ingredientes. Estados Unidos es uno de los principales países en cuanto a

¹⁵ Sitio Statista. <<http://www.statista.com/statistics/290539/revenue-of-seasoning-sauce-and-condiment-production-in-the-us/>>. Consultado el día 28 de Agosto del 2014.

¹⁶ Sitio Statista. (Grafico) <<http://www.statista.com/statistics/290539/revenue-of-seasoning-sauce-and-condiment-production-in-the-us/>>. Consultado el día 28 de Agosto del 2014.



consumo de productos Kosher.¹⁷ Dichos productos son consumidos no solo por judíos, sino también por musulmanes, adventistas, vegetarianos, veganos y personas con una dieta saludable. Los productos Kosher son percibidos como saludables, naturales y de mejor calidad. También hay que destacar que el 75% de la población judía mundial se concentra en Estados Unidos e Israel, lo cual estos países son los que marcan tendencia global del segmento Kosher, lo que hace que el mercado tenga un gran potencial de crecimiento.

Población Judía:

Los consumidores Judíos abarcan cerca del 45% del mercado Kosher. Los países con mayor demanda de productos Kosher son Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Alemania, Australia, Argentina, Israel, Italia, Noruega, Polonia y Sudáfrica.

El promedio de productos Kosher en supermercados es de 25.000 productos.¹⁸ Muchos de los consumidores manifiestan que comprarían más a menudo si hubiese más diversidad de productos.

Los supermercados y tiendas especializadas Kosher se encuentran en los estados con mayor población judía: Nueva York, New Jersey, California, Florida, Illinois, Maryland, Massachusetts, Ohio y Texas. Un poco más de la mitad, 18.000 de 30.000, supermercados tienen sección Kosher. Dentro de los más importantes son Pathmark, Wall-Mart, Shoprite.

La población judía de Nueva York creció casi un 10 por ciento en la última década según reveló un informe difundido por la Federación UJA de Nueva York, en Estados Unidos.¹⁹

El informe titulado el "Estudio de la Comunidad Judía de Nueva York: 2011" arrojó que la comunidad cuenta con una población de 1,5 millones personas que viven actualmente en la

¹⁷ Sitio Federación de Comunidades Judías de España. <<http://www.fcje.org/files/triptico%20kosher.pdf>>. Consultado el día 13 de Octubre del 2014.

¹⁸ Sitio Federación de Comunidades Judías de España. <<http://www.fcje.org/files/triptico%20kosher.pdf>>. Consultado el día 6 de Noviembre de 2014 (Página 2).

¹⁹ Sitio Prensa Judía. <<http://www.prensajudia.com/shop/detallenot.asp?notid=29526>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.



zona de los condados de Nueva York, los cuales consumen productos alimenticios Kosher.²⁰

El estudio también determinó que el reciente crecimiento de la población judía en gran medida es el resultado de las tasas de natalidad, aunque también alertó sobre un aumento de la longevidad. Esto marca una diferencia respecto del informe de 2002 cuando el documento arrojó un aumento de la población judía como consecuencia de una suba de la inmigración.

Estructura familiar

Por lo general, los judíos ortodoxos acostumbran a casarse jóvenes. El objetivo de todo matrimonio es tener el máximo número posible de hijos. Salvo casos médicos, las familias tienen de 5 a 10 hijos (7 hijos por familia como media en Israel en 2005). Se trata de un mandato religioso importante: "creced y multiplicaos" (Génesis 1:28, 9:1,7). El judaísmo ha abogado por los derechos de las mujeres miles de años antes de que los movimientos feministas existieran y de que las mujeres del mundo fueran respetadas. En la mayor parte de los grupos judíos ortodoxos se muestra una tendencia al desarrollo del trabajo de las mujeres. Lo que da como consecuencia, una doble fuente de ingresos en la mayoría de las familias judías.

Renuncia a consumir productos sin certificación Kosher

Como se ha mencionado, el mercado Kosher está en crecimiento. Los consumidores comprarán más cantidad de productos Kosher siempre y cuando posean los certificados que avalen que dichos bienes han sido producidos bajo las estrictas reglas de la Torá, de lo contrario el incremento del consumo se perdería.

Tendencia a la búsqueda de más variedad en el mercado

Existen varios motivos por los que las personas incrementan su consumo; algunos de estos son: motivos religiosos, por sus creencias, para buscar bienestar o simplemente por

²⁰ Sitio Diario Judío. <<http://diariojudio.com/noticias/nuevo-estudio-sociologico-de-la-comunidad-judia-de-nueva-york-tiene-muy-interesantes-resultados/25890/>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.



cuestiones de: bajo precio, mejor empaque (estética) o más opciones. En la actualidad, los consumidores del mercado incrementan su consumo siempre que el mercado les ofrezca más opciones, es decir, más variedad a su dieta alimenticia la cual está restringida únicamente a productos que sean Kosher.

5.1.4 Entorno Tecnológico

Hoy en día cuando se habla de la globalización se refiere a la interdependencia creciente de los países que surge de la integración cada vez mayor del comercio, las finanzas, los pueblos y las ideas en un mercado global.

El comercio internacional y los flujos de inversiones transfronterizas son los elementos principales de esta integración. Un aspecto que viene sin duda alguna ligado a la globalización son los avances tecnológicos que han reducido los costos del transporte, las comunicaciones y la computación a tal punto que, en muchos casos, para una empresa resulta ventajoso, desde el punto de vista económico, llevar a cabo distintas etapas de producción en diferentes países. Lo que lleva a la cooperación entre los países para aumentar la competitividad mediante el aprendizaje mutuo y el intercambio de experiencias y tecnologías.

El aumento masivo en la competencia mundial ha impulsado marcadamente más altos estándares de vida para casi todos los países que han participado en el comercio a través de las fronteras, incluido los Estados Unidos. ²¹

La globalización también, tuvo un fuerte incidente en el surgimiento del e-commerce, el cual generó el año pasado 262,3 millones de dólares en ventas en Estados Unidos con un aumento del 16,4% con respecto al año anterior. Para el 2014 las estadísticas apuntan alto y la evolución de este mercado es imparable.²² Acorde con las tendencias que se acentúan en el comercio electrónico estadounidense, sus usuarios no se conforman sólo con una

²¹ Sitio El tiempo <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-901215>>. anGrenspan, presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos, Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.

²² Sitio Directivos y Gerentes. <<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/ecommerce/82-noticias/1107-las-tendencias-ecommerce-en-eeuu-para-el-2014.html>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.



experiencia de compra funcional, sino que quieren explorar, discutir opciones y recomendar productos. Por tanto de cara al 2014, más allá de que la búsqueda del producto sea atractiva, el cambio de comportamiento en el consumidor va a obligar a las tiendas online a generar elementos interactivos, diseñar actividades sociales y crear juegos.

Actualmente los judíos residentes en Nueva York tienen en su gran mayoría acceso a Internet.

5.1.5 Entorno Ambiental

Reciclaje

Las tendencias legislativas recientes sobre reciclaje en Estados Unidos incluyen mandatos a fabricantes de productos, así como prohibiciones de disposición de bienes reciclables corrientes y no sólo de "desechos problema", como son el aceite de autos e industrial, las pilas, las baterías, y los electrodomésticos. Las legislaciones estatales están llegando a los fabricantes, incitándolos a usar determinadas cantidades mínimas de materiales reciclados, a reducir la producción u uso de materiales tóxicos, a evitar "pretensiones ambientales" no sustanciadas en las etiquetas de sus envases y aún a recolectar y reciclar materiales problemáticos.

Es probable que esta tendencia continúe en el futuro cercano, en la medida que los estados busquen compartir el costo financiero del establecimiento de la infraestructura necesaria para el reciclaje. Adicionalmente, los estados están enfatizando la importancia del reciclaje en sus políticas de adquisición de bienes, ofreciendo precios preferenciales para los productos reciclados y fijando metas para la compra de los productos reciclados.

Depósito para envases de bebidas

Existe la propuesta legal de volver obligatorio, a nivel nacional, que los fabricantes controlen el desecho de sus envases mediante el establecimiento de un depósito de 10 centavos sobre botella o latas hasta de un galón de capacidad, sin importar el material de que estén hechos (metal, papel, plástico o vidrio). La propuesta se debe a la noción generalizada (aunque equivocada) de considerar a los envases desechables como los principales culpables de la crítica situación de los desechos sólidos en Estados Unidos



Prohibición de uso de envases:

Algunos estados y municipalidades han impuesto prohibiciones al uso de determinados tipos de envases porque causan dificultades de reciclaje o de disposición final. Entre éstos se encuentran envases no retornables, envases no reciclables, envases de poli estireno expandido y, aunque no son envases, hasta pañales desechables. En 12 estados se ha precisado la prohibición de incluir con la basura regular a 45 productos, buscándose que no lleguen más a los rellenos sanitarios. Dichos productos incluyen acumuladores de automóvil, baterías, llantas, aceite usado, residuos de jardinería, muebles y aparatos electrodomésticos grandes.

Los envases ideales para las conservas deben ser de vidrio, cristal o cerámica, pues este tipo de materiales no reaccionan a los ácidos ni a la sal y además resisten temperaturas altas.²³

Algunos de los beneficios que poseemos con la utilización de envases de vidrio son los siguientes:

- Al ser semi-transparente, permite ver el producto.
- Es un material totalmente inocuo, por lo cual no reacciona con el producto.
- No es poroso, haciéndolo higiénico y evitando la formación de bacterias.
- Es 100% reciclable.

5.1.6 Entorno Legal

Legislación en destino

Cuando la mercadería llega a los Estados Unidos se contrata a un corredor o despachante de aduanas para hacer la declaración reglamentaria de aduanas o "formal entry". Se aplicarán

²³ Sitio Quiminet. <<http://www.quiminet.com/articulos/7-beneficios-de-los-envases-de-vidrio-2861100.htm>>. Consultado el Día 14 de Octubre del 2014.



derechos de trámite de 21% sobre el valor FOB de la mercadería (cargo mínimo de USD 25).

Es importante que la factura comercial describa el producto claramente en inglés de manera que se pueda verificar la posición arancelaria del mismo, incluir las cantidades, el valor de la mercadería FOB, el país de origen, el nombre del comprador y del vendedor, etc.

Ley de bioterrorismo

Todas las empresas extranjeras que desee comercializar productos bajo la jurisdicción de FDA deben cumplir con la ley de Bioterrorismo, específicamente se debe registrar las instalaciones alimenticias extranjeras que fabrican, procesan, envasan, distribuyen, reciben o almacenan alimentos para el consumo humano o animal en los Estados Unidos y están exentas las instalaciones extranjeras si los alimentos procedentes de ellas sufren un procesamiento o envasado posterior en otras instalaciones fuera de los EE.UU. y los establecimientos productores. No obstante, si la instalación extranjera posterior realiza sólo una actividad mínima, como la fijación de una etiqueta al envase, ambas instalaciones estarían obligadas a registrarse. Se puede realizar el registro vía Internet.

La FDA deberá recibir notificación previa de todas y cada una de las partidas de alimentos que entren en los EE.UU. La notificación deberá incluir una descripción de todos los artículos, el fabricante y el embarcador de cada uno de ellos, el productor (si se conoce), el país originario, el país desde el que se envía el artículo y el puerto de entrada previsto.

En virtud de la Ley contra el Bioterrorismo -BioterrorismAct- salvo las exenciones especificadas, las nuevas normativas se aplicarán a todas las instalaciones en el mundo para todos los productos de alimentación humana y animal reguladas por la FDA, incluidos los suplementos de la dieta, las leches maternizadas, las bebidas (incluidas las alcohólicas) y los aditivos alimenticios.

Por otra parte, las empresas extranjeras que se registren deben designar un agente en los Estados Unidos (por ejemplo su importador o broker), quien deberá vivir o mantener una residencia de negocios en los Estados Unidos, y estar físicamente en los Estados Unidos.

Etiquetado



Todos los productos deben cumplir con los requerimientos del etiquetado general. La ley federal Food, Drug and Cosmetic Act (FFDCA) define una etiqueta como toda etiqueta o escrito, impreso o asunto gráfico que acompañe un determinado artículo.

La “Nutrition Labeling and Education Act (NLEA)” establece que los alimentos deben contener especificaciones acerca de aspectos nutricionales y de sus ingredientes. Debe contener un detallado acerca de la elaboración del producto y una imagen ilustrativa del mismo.

Elementos de la etiqueta informativa:

- Información nutricional: La ley obliga a que la mayoría de los alimentos envasados y etiquetados incluyan una etiqueta, que aparece bajo el nombre de Nutrition Facts, en la que se especifican los componentes nutritivos del alimento.
- Contenido dietético.
- Tamaño de la ración: La Ley sobre Etiquetado de Productos Nutritivos y Educación o NLEA define la ración como la cantidad de producto que consume una persona (mayor de cuatro años) en una ocasión. Este dato se calcula a partir de estudios nacionales sobre el consumo de alimentos.
- Valor diario: El llamado Daily Value o Valor Diario se compone de la cantidad de nutrientes/ día recomendada por los servicios de salud estadounidenses y, por tanto, constituye un punto de referencia sobre la información contenida en la etiqueta. La cantidad de macronutrientes como grasa, colesterol, sodio, hidratos de carbono y proteínas se indicará a la derecha, inmediatamente después de los nombres de cada uno de los nutrientes, en una columna encabezada con la denominación % Daily Value. El valor diario incluye dos grupos de referencias dietéticas: los Valores de Referencia Diarios o DRVs (Daily Reference Values) y la Referencia de Consumo Diario o RDIs (Reference Daily Intakes).
- Declaración de ingredientes: En esta declaración se deben relacionar cada uno de los ingredientes que entran en la composición del alimento. Esta información se requiere para todos los alimentos envasados compuestos por dos o más ingredientes.



Los ingredientes se ordenan por peso, en orden decreciente, y deben identificarse por su nombre común o habitual, a menos que exista una regulación que exija un término diferente (por ejemplo, ‘azúcar’ en lugar de ‘sacarosa’).

- Nombre y dirección del fabricante, envasador o distribuidor: La etiqueta debe mostrar el nombre y la dirección completa de la empresa responsable del producto, ya sea el fabricante, la planta transformadora o el distribuidor. Se entiende por dirección completa la calle, número, municipio, provincia y código postal. Salvo que el nombre indicado sea el del fabricante, se indicará cuál es la relación de la empresa con el producto. Existen tres posibles fórmulas:
 1. Si el alimento ha sido manufacturado para la empresa por otro fabricante distinto, debe indicarse utilizando la frase ‘fabricado para...’ (manufacturedfor...).
 2. Si el nombre que aparece es el de la planta envasadora, deberá señalarse mediante la expresión ‘envasado por...’ (packedby...).
 3. Si el nombre que aparece es el del distribuidor, deberá hacerse constar con el texto ‘distribuido por...’ (distributedby...).

En los casos en que los datos de la empresa que figura en la etiqueta no corresponden al fabricante sino al distribuidor la ley obliga a indicar el país de origen del alimento, ya sea en la etiqueta de presentación principal o en la informativa, siempre en un lugar próximo a la dirección del distribuidor, y con una tipografía clara y de tamaño no inferior a la empleada para los datos del distribuidor.

- Formato de la etiqueta informativa: La información sobre nutrición puede desplegarse en varios formatos, dependiendo del tamaño del envase:
- Formato estándar: envases que disponen de una superficie para etiquetado superior a 40 pulgadas cuadradas (260 cm²).



- Envases medianos: entre 40 pulgadas cuadradas (260 cm²) y 12 pulgadas cuadradas (75 cm²).
- Envases pequeños: menos de 12 pulgadas cuadradas (75 cm²).
- Casos particulares: cuando existe un reducido número de nutrientes, los alimentos infantiles, los alimentos que requieren preparado y los envases que contienen varios alimentos distintos.

Requisitos Sanitarios:²⁴

En los Estados Unidos existe una serie de leyes y procedimientos de control comunes para todo el ámbito nacional. Además de normas estrictas que velan por una mayor seguridad y por el buen estado de los productos consumidos en Estados Unidos, las autoridades aplican una serie de medidas de control de los productos antes de su llegada al mercado, tales como la imposición de criterios normalizados con carácter obligatorio para la producción de alimentos y la recolección previa de muestras comerciales. Los requisitos y garantías que se establecen para los productos nacionales son los mismos que para los productos importados. La aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias tienen como objetivo evitar el ingreso al país de las plagas y/o enfermedades animales y vegetales dependiendo del riesgo que presentan.

La Ley General es la Federal Food, Drug, and Cosmetic Act, (FD&C Act) (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos), y establece que aquellos importadores de comidas son plenamente responsables por sus productos, y sus aspectos de seguridad, sanitarios y de etiqueta relacionados, de acuerdo con los requerimientos de EEUU. Desde los años 30, el congreso de los Estados Unidos ha ido delegando progresivamente sus competencias de aprobación de medidas de desarrollo reglamentario relativas a la importación de alimentos en favor de determinados departamentos y agencias federales. Así, la Ley de Registro Federal (Federal Register Act) de 1934 reconocía la necesidad de

²⁴Fuente: Consejería Agrícola de la República Argentina en Washington, Estados Unidos



crear un sistema centralizado y uniforme de aplicación de normas de agencias federales que incluyese una serie de requisitos como los siguientes:

- La inscripción de documentos en la Oficina Federal de Registro.
- La puesta a disposición de la documentación para inspección.
- La publicación de la documentación en el Registro Federal.

Estados Unidos importa anualmente productos por valor de 15 mil millones de dólares y la FDA es responsable de que el 80% de los alimentos consumidos en Estados Unidos sean seguros y para ello controla las importaciones. La FDA participa directa o indirectamente en el control de las importaciones a través de sus oficinas por todo el país. Esta actividad de supervisión se materializa en una inspección del producto, de su etiquetado y de su envasado. Todos los alimentos que se exporten a los Estados Unidos deberán cumplir las mismas normas que los productos estadounidenses. Por tanto, los alimentos deberán ser puros, inocuos, y estar producidos bajo estrictas condiciones de higiene. En Estados Unidos deberán cumplir ciertas exigencias administrativas. Se trata de las siguientes:

- Registro ante la FDA de todos los establecimientos, empresas o depósitos de alimentos que pretendan enviar alimentos para consumo humano o animal en Estados Unidos.
- Notificación previa de todos los envíos de alimentos destinados al consumo humano o animal con destino a Estados Unidos.
- Creación y mantenimiento de registros de datos sobre proveedores, destinatarios y transportistas de los alimentos de los establecimientos anteriores.

La FDA cuenta con la colaboración de las aproximadamente 500 oficinas aduaneras por las que entran los productos, incluyendo los aeropuertos más importantes de Estados Unidos. Aunque en la práctica es imposible inspeccionar físicamente cada uno de los cuatro millones de cargamentos que llegan anualmente, la FDA examina los historiales de cada importación realizada en el país. A partir de este primer examen, un producto se despachará inmediatamente para su distribución, se examinará físicamente o se someterá a análisis en



un laboratorio. Un dato que sirve como referencia es que el 10% de las importaciones revisadas se reenvían para una posterior inspección.

Inspectores acreditados se encargan de examinar los cargamentos en busca de señales de adulteración en el producto (tales como la adición de sustancias que reducen la calidad y naturaleza del mismo) o de falsificación y fraude en el etiquetado.

Si se descubre o se sospecha que existe algún problema, la mercadería es retenida y se extrae una muestra para su análisis. Aproximadamente un 3% de las importaciones son analizadas físicamente de esa manera.

5.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

5.2.1 Consumidores

En cuanto a los consumidores de los productos Kosher, se encuentran: tanto los judíos ortodoxos como los que no practican dicha religión que se preocupan por su salud y eligen comer saludable sin aditivos ni mejorados artificiales.

Tanto el mercado Kosher, y el mercado de producto orgánicos han estado en constante aumento durante los últimos años.²⁵ Hoy en día es cada vez mayor el rango de consumidores americanos que se siente atraído por este tipo de productos, tanto desde jóvenes hasta los mayores de 60 años.

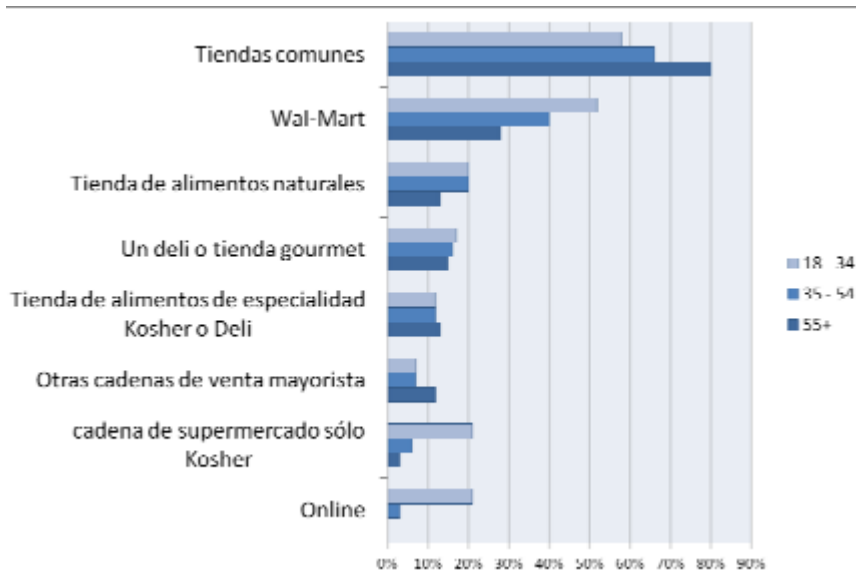
Principalmente apuntamos hacia los habitantes judíos que viven en la ciudad de Nueva York y que cumplen con las leyes dietéticas de su religión. También hay que destacar que actualmente en todos los Estados Unidos, la mayoría de los que compran Kosher lo hace por sinónimo de buena calidad y porque son saludables, al igual que cuando compran productos orgánicos.

Un estudio hecho por Pro Chile reveló que las compras que realizan los consumidores de productos Kosher se dan en su gran mayoría en tiendas Tradicionales/comunes y en

²⁵Sitio Mapo.<<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nicos-2012.pdf>>. Consultado el día 8 de Octubre del 2014



segundo lugar en Wal-Mart. Como en el epicentro de la ciudad de Nueva York no hay dicha cadena de Hiper-mercado, decidiremos que nuestro producto se venda tanto en tiendas tradicionales como en tiendas de alimentos de especialidad Kosher.²⁶



Un dato no tan relevante para el segmento que apuntamos, pero que tenemos una mínima consideración es el estudio hecho por la Organic Trade Association describe a los consumidores norteamericanos de productor orgánicos²⁷:

- Un 55% de las familias en Estados Unidos basan sus razones por comprar productos orgánicos por considerar que son más beneficiosos para la salud.
- Las familias que no incorporan productos orgánicos a su dieta toman como principal motivo para no consumirlos es el precio de estos productos.

²⁶ Sitio Sofofa. Estudio Pro Chile “Oportunidades Comerciales para productos de Certificación Kosher” <http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2012/12/06_DOsses.pdf> Consultado el día 8 d Octubre del 2014.

²⁷ Sitio Mapo. (Pagina 4) <<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nico-2012.pdf>>. Consultado el día 26 de septiembre del 2014.



También siguiendo con los consumidores de productos orgánicos, el estudio realizado por las organizaciones Reuters y NationalPublic Radio analiza cuales son las preferencias de los consumidores al momento de seleccionar productos orgánicos:

El 58% de los que fueron encuestados por estas organizaciones, prefieren consumir productos orgánicos. Esta tendencia tiene fue más marcada con aquellos que poseen mayor nivel educativo y los menores de 65 años. Dentro de los que prefieren productos orgánicos, el 34% los consume para evitar las toxinas en sus alimentos. Las ventas de este tipo de producto alcanzaron los 3.5 mil millones de dólares.

5.2.2 Segmentación

Durante los últimos veinticinco años la demanda por productos con certificación Kosher se incrementó dramáticamente. En particular el mercado Kosher norteamericano ha crecido un ritmo de 12.5% anual²⁸. Vale destacar también que un tercio de los norteamericanos compra este tipo de productos con conocimientos y que los compradores gastan más y se preocupan de lo que compran.

Uno de los datos más importante de la industria alimenticia Kosher es que el consumidor promedio gasta un 47% más por año que el consumidor promedio no Kosher. US\$2.748 vs US\$1.873.²⁹

Millones de personas alrededor del mundo limitan su consumo alimenticio y buscan el símbolo Kosher para asegurarse de que se cumplan sus preferencias. Como mencionamos anteriormente, los consumidores de productos Kosher no son solamente judíos sino que también se suman los musulmanes, miembros de otras religiones, vegetarianos, aquellos con intolerancia a la lactosa y los que entienden que Kosher es sinónimo de calidad.

Sin embargo al cliente específico al que nos dirigimos es a quienes profesen la religión judía con un nivel socioeconómico medio alto/alto residentes de la ciudad de Nueva York.

²⁸ Chile Oliva. “Estudio de Penetración de Mercado de Productos Kosher” (Pagina 32)

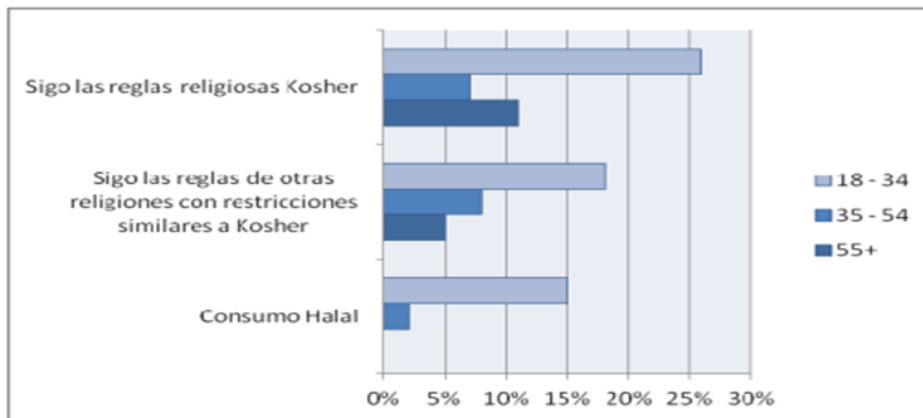
<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf> Consultado el día 14 de Octubre del 2014

²⁹ Pro Chile. Estudio del Mercado Kosher en California Estados Unidos <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_04_11100458.pdf> Consultado día 18 Septiembre del 2014



Los consumidores judíos abarcan el 45% del mercado Kosher. Según la compañía “Integrated Marketing Communications” 2.5 millones de judíos consumen productos Kosher.³⁰

En cuanto a su rango demográfico, 70% de los practicantes judíos son jóvenes, quienes se encuentran entre las edades de 18 a 35 años, esto demuestra que el consumo de productos Kosher tienen un potencial de compra a largo plazo.³¹



5.2.3 Poder de Negociación de los Clientes

El poder negociador de los clientes viene dado por las características mismas del segmento. Los consumidores meta no se encuentran en demasía, en comparación a productos masivo; están más organizados y más informados; por ende conlleva a un poder de negociación alto. Conjuntamente, la estrategia de los canales de distribución afecta directamente en dicho

³⁰ Sitio Mintel. <<http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/3-in-5-kosher-food-buyers-purchase-for-food-quality-not-religion>>Consultado el día 8 de Octubre del 2014.

³¹ Informe Chile Oliva, (página 33) <<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>> Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.



nivel, debido a que al ser limitados canales existe una mayor dependencia hacia estos e implica un aumento del poder negociador de los compradores

5.2.4 Competencia

El análisis de la competencia es un factor primordial a la hora de tomar la decisión de insertarse en un mercado. Considerando el objetivo de nuestra empresa de penetrar el mercado neoyorquino, realizaremos una evaluación de la competencia en tres ámbitos principales: el nacional, internacional y el mercado de destino. Inicialmente se tomará en cuenta la oferta exportable nacional analizando las diferentes empresas argentinas exportadoras de pasta de aceituna. Luego, pasaremos a identificar los principales competidores a nivel mundial. Por último, se analizará la competencia en el mercado de la gran manzana teniendo en cuenta los comercializadores locales. Una vez finalizado este análisis haremos una conclusión final sobre la competencia que encontraremos a la hora de llevar a cabo nuestro proyecto.

5.2.4.1 Competencia local

La producción de pasta de aceituna en Argentina ha crecido considerablemente durante los últimos años y se espera que siga creciendo. Acompañado a esta tendencia y ante la posibilidad de generar nuevos negocios en el ámbito internacional, muchas empresas argentinas dedicadas a la producción de aceite de oliva comenzaron a darle mayor importancia al valor agregado de la aceituna, dentro de su oferta exportable.

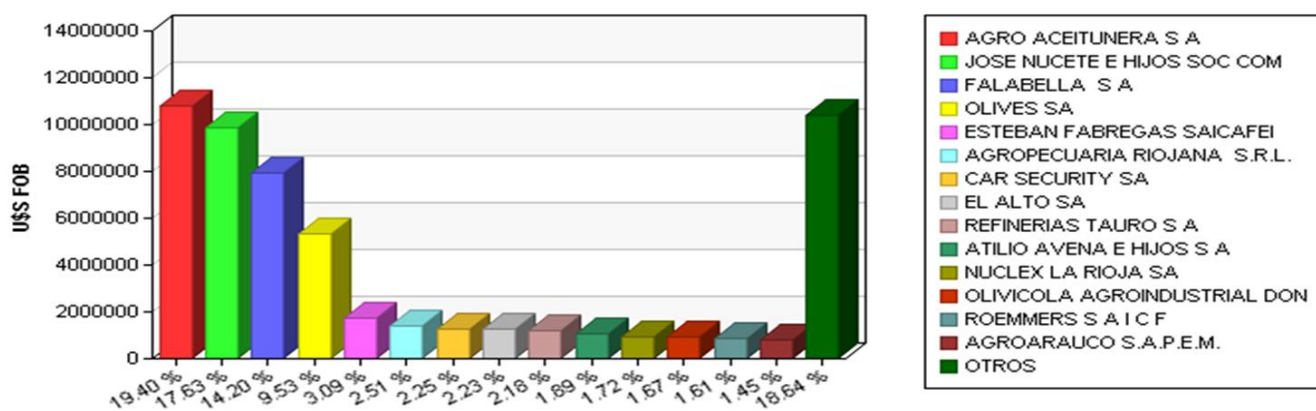
Al analizar la competencia en el ámbito local, nos enfocamos primero en aquellas empresas exportadoras de pasta de aceituna, sin considerar el destino de sus exportaciones. Luego, observamos que ninguna de las compañías que exporta se enfoca al mercado Kosher de Nueva York, por lo que consideramos una excelente oportunidad para poder ingresar como la primera empresa argentina a dicho mercado. La única experiencia que existe de una empresa argentina enfocada a la comunidad es con destino Israel, perteneciente a la empresa Fincas el Renuevo.



A continuación mostraremos las firmas argentinas exportadoras de pasta de aceituna en orden descendente de acuerdo al volumen exportado en el año 2013.³²

Principales empresas exportadoras argentinas:

Exportador	USD-FOB	% Inc.	Kg.Brutos
AGRO ACEITUNERA S A	10829901	19,40 %	6316991
JOSE NUCETE E HIJOS SOC COM ACCIONES	9845770	17,63 %	5501202
FALABELLA S A	7929817	14,20 %	5115354
OLIVES SA	5319357	9,53 %	3044860
ESTEBAN FABREGAS SAICAFEI	1727762	3,09 %	1223400
AGROPECUARIA RIOJANA SRL.	1402115	2,51 %	758570
CAR SECURITY SA	1257776	2,25 %	839670
EL ALTO SA	1244023	2,23 %	646380
REFINERIAS TAURO S A	1216965	2,18 %	714544
ATILIO AVENA E HIJOS S A	1054843	1,89 %	495253
NUCLEX LA RIOJA SA	961775	1,72 %	584430
OLIVICOLA AGROINDUSTRIAL DON SALIM SRL	932116	1,67 %	567270



³² Sitio Penta. <http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/login.jsp>. Consultado el día 26 de Septiembre del 2014.



En este apartado analizaremos los principales países productores y exportadores de pasta de aceituna y de aceituna a nivel mundial, para ello, se observará la evolución de su participación en el comercio mundial.

Como se menciona anteriormente, no existe una posición arancelaria exclusiva para la pasta de aceituna, por lo que tenemos que abarcarlo dentro de los derivados de la aceituna. Otro punto interesante es que no todos los países realizan la pasta de aceituna. A continuación, indicaremos los principales exportadores a nivel mundial y nos enfocaremos en aquellos países que producen pasta de aceituna, ya que estos serán nuestros competidores.

En el siguiente cuadro se pueden observar los principales productores mundiales de aceituna y la participación en el mercado.³³



Fuente: Consejo Oleícola Internacional

Como se puede observar en el gráfico, España es el principal productor mundial de aceituna. Siguiendo el orden de la torta, se encuentran en un segundo nivel Egipto y Turquía.

Unos de los principales factores relevantes a tener en cuenta para determinar los competidores en el ámbito internacional son el período de siembra y cosecha del producto. Este es un punto sumamente satisfactorio para nosotros ya que nos encontramos en contra

³³Sitio Asemesa. <http://www.asesma.es/content/datos_generales_del_sector>Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.



estación a nuestros competidores; de acuerdo a la ubicación geográfica del país y a las condiciones climáticas.

Con los que respecta a la exportación media mundial de las últimas 5 campañas, la producción alcanzó las 880.000 TM, según datos del Consejo Oleícola Internacional (COI). En este rubro España sigue siendo el número uno como país en el rubro de exportación, alcanzando con 342.300 TM, seguido a gran distancia por Grecia, Egipto, Turquía, Siria, Argentina y Perú.



Fuente: Consejo Oleícola Internacional

Los tres países identificados como posibles competidores son protagonistas importantes en el comercio internacional de Aceituna. Comenzando por España, que es el que mayor volumen de su producción destina a la exportación, seguido por Grecia y por último se encuentra Egipto, que por tener un gran consumo interno, la ratio Exportaciones/Producción es menor.

Concluyendo el análisis en el ámbito internacional, definimos a España, Grecia y Egipto como los principales competidores.

5.2.4.2 Competencia en el Mercado Kosher de Nueva York



En esta sección del análisis de la competencia buscaremos hallar a las principales empresas comercializadoras de pasta de aceituna en el mercado Kosher de Nueva York, que representen una competencia para nuestro proyecto. Tomaremos en cuenta aquellos importadores que tienen como principales clientes a las tiendas Kosher y tradicionales.

Comenzaremos realizando una identificación de las principales empresas exportadoras de pasta de aceituna, que comercializan dicho producto a nuestro mismo segmento y destino:

I. BLAI (www.blaiperis.com)

Esta empresa está ubicada en el pueblo de Bot (suroeste de Cataluña). No solo se dedica a la comercialización de pasta de aceituna sino también a todos los derivados de la misma como aceite, conservas, entre otros. Realiza la comercialización en el mercado Kosher de todos Estados Unidos y gran parte de Europa. Desarrolla su propia marca, enfatizando siempre la calidad de la aceituna española. Sin dudas esta empresa es nuestro principal competidor en el mercado, ya que cuenta con los mismos atributos que nuestra empresa, como la calidad, el packaging y el precio. Su precio en las tiendas Kosher se puede encontrar entre los USD 10.60 y USD 10.80.



II. MEDITALIA (www.meditaliafoods.com)

Es una compañía de cooperación económica benéfica creada en Israel que trata de unir a socios de diversas partes del mundo a través de sus ventajas competitivas. Las pastas de aceitunas se crean a través de la cooperación entre israelíes, árabes y otros vecinos. Las aceitunas se cultivan en los pueblos palestinos, mientras que el frasco de vidrio se hace en Egipto.

El producto actual puede conseguirse tanto en tiendas naturales como también en tiendas Kosher. Al igual que nuestro producto tiene un envase de vidrio pero su presentación es de 6.35 onzas, lo que equivale a 180 gramos. El precio al que puede encontrarse en la góndola



este producto es USD 7.35 lo que equivale a USD 8.20 por 7.05 onzas (200 gramos)³⁴. Una ventaja con la que contamos, es que en su packaging no es tan visible la certificación Kosher.



III. SABRA (www.sabra.com)

Sabra es la única empresa de origen norteamericana, la misma se creó en el año 1986 en la ciudad de Queens, Nueva York. En sus comienzos tenía como objetivo brindar productos saludables, pero con el paso de los años fueron agregándole valor tales como productos Kosher, celíacos, y naturales. La compañía cuenta con sus propias tiendas donde ofrece una variada gama de productos con su propia marca.

Sin embargo, la calidad de sus productos provenientes de las aceitunas no es del todo aceptada, ya que EE.UU. no posee buena materia prima, pero tienen algunos puntos a su favor, como es el precio (USD 8 x 180 grs.), conocimiento del mercado y accesibilidad al mercado meta.



IV. TA'AMTI

Dicha empresa, fue una de las pioneras en insertarse en el mercado Kosher de Estados Unidos, teniendo su sede en la ciudad de Dallas. Su principal actividad es la venta de productos orgánicos y certificados Kosher, con lo que respecta a la pasta de aceituna, sus comienzos se dieron hace 12 años, teniendo una gran aceptación pero con el paso del tiempo y con el ingreso de nuevos competidores ha ido perdiendo gran cantidad de consumidores/clientes, no obstante cuenta con el mejor precio del mercado, el mismo se puede encontrar en góndola en un precio que ronda los 7 dólares el recipiente de 6.3 onzas.



³⁴ Sitio The Healthy Diet. < <http://thehealthydietstore.com/Organic/Organic-Jams-and-Spreads/Meditalia-Green-Olive-Tapenade-6x6-35Oz> > Consultado el día 6 de Noviembre de 2014



Se puede afirmar que la rivalidad es ALTA, ya que hay varias empresas de productos Kosher intentando captar el mismo cliente, creemos que esto no va a ser una barrera ya que apelamos que nuestra ventaja comparativa, el sabor, logre atrapar a dichos clientes.

5.2.5 Proveedores

En el caso de nuestro proyecto, las materias primas, tanto para los cultivos y las cosechas, son elaboradas por nuestra firma. Dichas materias primas son seleccionadas cuidadosamente para otorgarle una diferenciación a futuro.

Tanto productores y técnicos como funcionarios, que están vinculados a la producción y comercialización de nuestra Pasta de Aceituna y otros productos derivados de la aceituna, son los encargados de forma conjunta para seleccionar las materias primas.

En cuanto a los pallets y cajas, utilizaremos un proveedor quien será la empresa Chep Argentina que nos proveerá los pallets correspondientes, mientras que las cajas para el embalaje de nuestros productos estarán a cargo de la empresa Cajas Mil.

Negociación con los Proveedores: Al ser una empresa que utiliza alimentos avalados Kosher, los procesos productivos de nuestros productos cumplen fielmente con todos los requerimientos impuestos por el Torá, tal como lo avala la Certificación obtenida por el rabino.

- Proveedores de Producción: OLIGREEN no posee proveedores para nuestro proceso productivo; se encarga de su propia producción.
- Proveedores de Envases: los mismo son de 200 gramos, envases de forma hexagonal de vidrio.
- Proveedores de Etiquetado: etiquetas termo adherentes provistas por una empresa grafica y diseño.

Debido al gran número de empresas que pueden brindar los servicios requeridos para la producción de nuestro bien exportable, se puede decir que el poder negociador de los proveedores es BAJO.



5.2.6 Amenaza de productos sustitutos

Primero cabe señalar que un producto sustituto, es solamente si puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado, por lo tanto un consumidor no tiene ningún incentivo para preferir un bien sobre el otro, aclarando eso en cuanto a los productos sustitutos de la pasta de aceitunas verdes, se encuentran las distintas preparaciones como la pasta de aceitunas negras, este es el principal producto sustituto, utilizado de la misma forma para el consumo.



La Pasta de Ajo, es utilizada para untar en pan o en galletas y además suele emplearse como condimento en algunos de los platos americanos, especialmente en carnes y pescados. Se puede encontrar en los puntos de venta en un envase similar presentación a nuestro producto.



Otro producto es la Pasta de Sésamo, la misma se obtiene de moler las semillas de sésamo y mezclarlas con agua, y así formar el Tahin. Esta pasta se puede consumir a cucharadas, untado en pan o en galletas o combinado con otros alimentos. También se comercializa en envases similar al nuestro.



Baba Ghanush es una pasta a base de puré de berenjena que se mezcla con semillas de sésamo, típica de la cocina árabe, mediterránea e israelí el cual se suele comer con pan o en galletas. Al igual que los productos anteriormente mencionados, se pueden conseguir en envases de vidrio similar al nuestro.



Hummus es una pasta a base de garbanzos y pasta de sésamo, es para consumirlo en pan o en galletas y también en otras formas, Como por ejemplo expandida en un plato y fría, acompañada de porciones de pan de pita que se emplea como elemento para mojar, de verduras y hortalizas frescas.



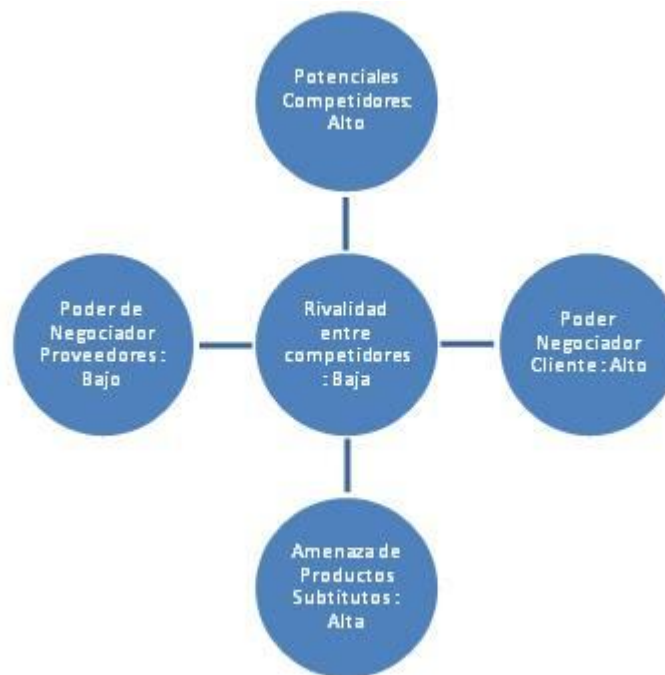
Otro producto sustituto que se puede considerar es el Guacamole. A diferencias de los anteriores, este aderezo se obtiene de forma casera machacando paltas, jugo de limón, tomate y chile. Es muy utilizado como salsa y también como tentempié.





El número de productos sustitos es elevado, debido a que hay una gran variedad de aderezos que pueden ser usados en la misma ocasión de uso como pueden ser pasta de aceitunas negras , pasta de ajos, pasta de sésamo, baba Ghanush, etc.

5.2.7 Conclusión Análisis Fuerzas de Porter:



La rivalidad entre las empresas que ofrecen nuestro mismo producto es de nivel bajo debido a que existen pocos competidores directos en el mercado que abasteceremos, por ende una menor intensidad en la rivalidad. Además, debido a que es un producto diferenciado influye en una menor actitud competitiva del sector.

Así mismo, la potencialidad de entrada de competidores es alta debido a que es un mercado que presenta un crecimiento rápido y sostenido por año, por lo cual provocara una demanda atractiva para ingresar, suficiente para que todos los competidores puedan crecer. Cuando



se pase al siguiente periodo del ciclo de vida de nuestro producto, en su fase de madurez o declive, la intensidad de la competencia aumentara.

6 FODA

FORTALEZAS

- . BAJO COSTO MANO DE OBRA
- . POSEEMOS CULTIVOS Y PLANTA PRODUCTIVA PROPIA
- . ALTA TECNOLOGIA Y PERSONAL CAPACITADO
- . GRAN EXPERIENCIA EN EL MERCADO LOCAL

DEBILIDADES

- . PRIMERA EXPORTACION POR ENDE NO CONTAMOS CON EXPERIENCIA EXPORTADORA
- . DIFICULTAD PARA ACCEDER AL FINANCIAMIENTO
- . PODER DE NEGOCIACION RELATIVAMENTE BAJO DEBIDO A LA POCA PRODUCCIÓN INICIAL.

OPORTUNIDADES

- . INCREMENTO DEL CONSUMO MUNDIAL DE ACEITUNA Y SUS DERIVADOS
- . INCREMENTO DEL CONSUMO DE PRODUCTOS ORGANICOS Y KOSER
- . TIPO DE CAMBIO FAVORABLE PARA LA EXPORTACION

AMENAZAS

- . DESCONOCIMIENTO DE LA MARCA
- . INFLACION NACIONAL LO QUE ELEVA LOS COSTOS LOCALES
- . DEFICIENTE INFRAESTRUCTURA VIAL
- . POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES DE PASTA DE ACEITUNA KOSHER DE PAISES PRODUCTORES

A la conclusión que llegamos, es que estamos ante una posibilidad de negocio viable para llevar a cabo, ya que no hay grandes competidores en el mercado debido a que la mayoría de los productores locales exporta principalmente a Brasil y Uruguay. Cabe destacar que se pronostica una devaluación del tipo de cambio, lo que nos permitiría ser más competitivo en el mercado internacional.



7 CÁLCULO DE LA DEMANDA

Estimación de la Demanda Kosher:

Nuestro producto será utilizado como aderezo tanto para el acompañamiento en diferentes tipos de panes, sándwiches y también a su vez hay que aclarar que puede ser utilizado para el acompañamiento de platos de mayor elaboración.

Como mencionamos anteriormente, la pasta de aceitunas que ofreceremos al mercado neoyorquino puede reemplazar a productos que se consumen de manera similar como por ejemplo: pasta de ajo, pasta de aceitunas negras, guacamole, humus, baba ghanush y pasta de sésamo.

La población judía de los Estados Unidos es la segunda mayor del mundo, cuenta con más de 5 millones de habitantes. De los cuales la mayor urbanización judía se encuentra en el Estado de Nueva York que cuenta con una población de aproximadamente 2.200.000 habitantes. De esos más de dos millones de personas, 1.500.000 se concentra en la ciudad de Nueva York (contando los condados que la componen).³⁵

Teniendo en cuenta un estudio realizado por Pro Ecuador, el cual detectó que el 70% de los practicantes judíos son jóvenes, quienes se encuentran entre las edades de 18 a 35 años (segmento al que apuntamos).³⁶

³⁵ Sitio Nueva York Gobierno.
<http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/census2010/t_sf1_p1_nyc.pdf>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.

³⁶Pro Ecuador. “Boletín de Análisis de Mercados Internacionales” (Pagina 18).
<http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/PROEC_AM2013_ENE-FEB.pdf>Consultado el Día 28 de Septiembre del 2014.



Por lo tanto, de un aproximado de 1.5 millones de judíos que habitan en la ciudad de Nueva York, el 70% correspondería al segmento de 18 a 35 años, es decir 1.050.000 habitantes. También tendremos en cuenta un informe de cultura judía, el cual demostró que un 27% de todas las personas que viven en hogares judíos son pobres. Lo cual quiere decir que no estarán comprendidas en nuestra segmentación y de esta manera se reduce el número a 766.500.³⁷

Si bien esta cantidad de los consumidores desconocen nuestra marca, con esfuerzo de promoción que conlleven a efectivas acciones en los puntos de ventas y en publicaciones Kosher, se calcula que podremos captar un 0,40% de este mercado judío (3066 personas) el primer año.

Aunque haremos foco principalmente en los consumidores judíos, no nos podemos olvidar de la demanda derivada (los que no lo consumen por motivos religiosos). Por ende habrá que aumentar un poco la oferta que haremos ya que la demanda será un poco mayor. Por eso aspiraremos a captar un market share un poco superior. OLIGREEN intuyó un aumento del market share para afrontar esa demanda no convencional. Por ende nuestro market share será de 0.465%, lo que sería un aproximado de 3.565 personas.

Calculamos que anualmente, los consumidores a los que apuntamos consumirán un aproximado de 4 frascos anuales. También apuntamos a un aumento del 10% anual de la participación del mercado.

³⁷Sitio Aurora Israel. <http://www.aurora-israel.co.il/articulos/israel/Mundo_Judio/45499/>. Consultado el día 25 de Septiembre del 2014.



PARTICIPACION DE MERCADO

UNIDADES A EXPORTAR



8 ESTRATEGIAS

8.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que usaremos para nuestro producto será foco en diferenciación de esta manera buscaremos que el consumidor perciba el producto como único. Para lograr la diferenciación de la competencia, nuestra empresa se enfocará en cuatro atributos: calidad, sabor, mercado de origen (marca país) y el etiquetado. La producción de aceitunas verdes en Argentina se da principalmente en las provincias de La Rioja, Catamarca, San Juan y Mendoza.³⁸ El clima y los suelos de estas provincias favorecen a la plantación olivicultura

³⁸ Sitio INTA. “Análisis de la Cadena del Olivo en Argentina”. < http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-la-cadena-del-olivo-en-argentina/at_multi_download/file/olivo_2742.pdf >. Consultado el día 7 de Noviembre del 2014.



de gran calidad. Un gran dato a destacar es que Argentina es el tercer país proveedor de aceitunas verdes y derivados a los Estados Unidos.³⁹

1. ESTADÍSTICAS 2010

Principales Países de Origen	Cantidad (miles de kg)	Monto (Miles US\$) Importaciones CIF	% Participación en el Mercado según valor
España	47.243	165.184	69,94
Grecia	9.419	32.887	13,92
Argentina	12.369	17.892	7,58

Nuestra empresa hace hincapié en diferenciarse en base a un producto de materia prima de alta calidad (aceitunas especialmente seleccionadas) para la producción de la pasta con el objetivo de resaltar su sabor. En cuanto a la presentación, buscamos que nuestro producto de aspecto Premium, basándonos en un etiquetado que resalte la certificación Kosher y el origen.

Se trata de un envase de vidrio de 7.05 onzas (200 gramos), con tapa rosca de lata y con un etiquetado en donde colocaremos la certificación Kosher, el origen Argentino y también el icono que haga alusión de que es un producto orgánico. Este envase también tiene una gran circunferencia lo que hará que haya suficiente espacio para el uso práctico del utensilio para hacer de la pasta de aceituna el acompañamiento ideal de las comidas. Lo que se quiere lograr es que nuestro envase sea atractivo y fácil de memorizar para los consumidores meta.

Con el correr del proyecto y si el crecimiento es el esperado, nuestra empresa piensa lanzar una nueva versión de la pasta de aceituna que incluirá el adiconamiento de ingredientes para que le den más sabor al producto que ofrezcamos. La versión que se incluiría a futuro es la pasta de aceitunas Kosher con nueces y salvia.

³⁹Pro Chile. “Estudio de Mercado de Aceitunas verdes en conserva en Estados Unidos” (Pagina 21/22)
<http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_03_11130243.pdf>

Consultado el día 14 de Octubre del 2014.



8.1.2 Estrategia de Inserción

La estrategia de inserción al mercado neoyorquino será la exportación directa. Realizar una exportación directa se da por el hecho de lograr una relación directa con el cliente, mayor control en las operaciones, mayor flexibilidad de emergencia de adaptación ante cambios de requerimientos en el mercado de destino. Sin embargo adoptando esta estrategia existen algunas desventajas como mayores riesgos asociados a nuestro primer proceso de exportación o mayores costos de investigación e inteligencia de mercado.

Nuestra empresa produce aceitunas verdes (también comercializa en mercado interno) y procesa parte de su producción para hacer la pasta de aceituna y envasarlas a modo de ser usada como aderezo. Mediante la exportación directa, OLIGREEN SRL busca reducir el número de intermediarios, tanto en origen como en destino, y se contacta directamente con el importador (que va a ser el encargado de la distribución en destino). El objetivo de la utilización de esta estrategia es generar un grado de confianza por parte del importador y a su vez que nuestra empresa tenga el mayor control sobre la calidad servicio que ofrece dicho importador.

En el mercado de Nueva York, nuestra compañía trabajará con las tiendas comunes/tradicionales de Nueva York y también con tiendas de alimentos de especialidad Kosher.

Para facilitar el establecimiento de la marca, la empresa asistió a Nueva York donde se realizó la feria “Fancy Food” (considerada la mayor feria en Estados Unidos en materia de alimentos y bebidas gourmets), la cual tuvo lugar en Junio y Julio del corriente año.⁴⁰

9 MEZCLA DE MARKETING

9.1 Producto

9.1.1 Descripción del Producto

Características del producto: La aceituna es el fruto del olivo, árbol de la familia de las oleáceas, la aceituna tiene todos los aminoácidos esenciales perfectamente equilibrados y

⁴⁰Sitio: Fancy Food. <<http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show/summer-fancy-food-show/attend/>>. Consultado el día Consultado el día 14 de Octubre del 2014.



una importante cantidad de minerales como el calcio y el hierro, vitaminas como la A, C y la Tiamina. Además ayuda a prevenir enfermedades cardiacas, mantener nuestro peso, y es aliado para las personas que tienen anemia.

La pasta de aceitunas es un producto que surge de la mezcla de aceitunas molidas y aceite de oliva extra virgen. La pasta de aceitunas es considerada un producto gourmet, se va a utilizar como acompañamiento de galletas, tostadas o complementos de comidas elaboradas.

Propiedades de la pasta de aceituna/ Aceituna: es una legumbre que se distingue por sus propiedades medicinales y sus abundantes nutrientes.

Una importante característica de la aceituna es su riqueza en lecitina, ideal para reducir el llamado colesterol malo.

- Su vitamina B ayuda a prevenir enfermedades como hepatitis o cáncer de hígado.
- Son ricos en ácidos grasos esenciales como omega 6.
- Cuenta con elevadas fibras solubles que permiten controlar enfermedades cardiovasculares

9.1.2 Ingredientes:

Aceitunas Verdes: son aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural.

La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo. Aceitunas verdes, directamente con una salmuera, donde sufren una fermentación total o parcial. Luego de la pasteurización de la pasta se la mezcla con aceite de oliva extra virgen para que no sea tan sólida y sea más fácil de untar.

Tipo de aceituna: (Arauco) Variedad probablemente obtenida a partir de la selección de plantas de semillero introducidas en Argentina desde España. En algunas zonas se la conoce



con el nombre de “Criolla”. Se la cultiva sólo en Argentina, no está difundida en el resto del mundo. Es la más difundida en Argentina por su alta productividad, frutos de tamaño grande y muy apta para el descarozado.

9.1.3 Propiedades del Producto

Propiedades de la aceituna: El fruto es una drupa comestible, de tamaño variable, con una sola semilla, hueso o corazón, en su interior. Pertenece a la familia de las oleáceas, se distingue por sus beneficios y sus abundantes nutrientes.

- ∞ Una importante característica de la aceituna es su gran función como antioxidante, fortaleciendo el sistema inmunológico.
- ∞ Su vitamina B ayuda a prevenir enfermedades como hepatitis o cáncer de hígado.
- ∞ Son ricos en ácidos grasos esenciales como omega 6.
- ∞ Cuenta con elevadas fibras solubles que permiten controlar enfermedades cardiovasculares.
- ∞ La abundancia de calcio interviene en la coagulación de la sangre.
- ∞ Entre los minerales que posee se encuentra el potasio, hierro y fósforo que sirven para regular la presión osmótica, el hierro ayuda en la respiración celular, forma parte de la hemoglobina y la mioglobina.

Composición de la pasta de aceituna en porción de 100 gr.:

Valor energético 30 Kcal.

Carbohidratos 1.2 gr.

Fibra alimentaria 0.2 gr.

Proteínas 0.3 gr.

Grasas totales 2.7 gr.

Grasas saturadas 0.5 gr.



Grasas trans 0 gr.

Sodio 154 mg.

Calcio 200 mg.

9.1.4 Proceso Productivo

El proceso productivo se basa en 9 etapas:

La primera etapa se basa en la recepción y pesado en donde se recibe las materias primas principales y auxiliares verificando y descartando aquellos que no cumplieran con las características o calidad requeridas.

La segunda etapa es el lavado, aquí las aceitunas se sumergen en agua fría por un tiempo de 24 horas donde se elimina el exceso de sal.

La tercera etapa es el descorazonado (pelado), se realiza con una deshuesadora manual.

La cuarta etapa es la molienda, para lograr una pasta homogénea, se realiza la molienda en una licuadora industrial.

La quinta etapa es la pasteurización, aquí debido al bajo PH y a la acidez de la salsa, se realiza un tratamiento del producto controlando los niveles y las temperaturas, con el objetivo de reducir los agentes patógenos que puedan contener: bacterias, protozoos, mohos, etc.

La sexta etapa es la mezcla, se mezcla la pasta ya pasteurizada con ingredientes seleccionados exclusivamente (aceite de oliva extra virgen) para aumentar el sabor de la pasta de aceitunas y para que la pasta no sea tan sólida y sea más fácil de untar, ya que va a ser usada como acompañamiento.

La séptima etapa es el envasado, este se realiza en caliente en envases de tipo pack transparentes de PVC de 200 gramos (7,05 onzas) de vidrio, evacuando el oxígeno y cerrándolo térmicamente.

La octava etapa es el etiquetado cumpliendo con las exigencias Kosher y las normas de Estados Unidos, más adelante se explicaran en profundidad.

La última etapa consta del enfriado de la pasta y una vez enfriada se almacena.



9.1.5 Clasificación Arancelaria

2005.70.00 IMPORTACIÓN ver Exportación

- Aceitunas
LAS DEMÁS HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS (EXCEPTO EN VINAGRE O EN ÁCIDO ACÉTICO) , SIN CONGELAR, EXCEPTO LOS PRODUCTOS DE LA PARTIDA 20.06.

Posiciones SIM
Notas Explicativas 4a Enmienda
Unidad **KILOGRAMO**
Ramo: II - Cereales, alimentos y maderas
Código AFIP (TRAM): **0020.00.00.000R**

AEC	14%	Arancel Externo Común
DIE	14%	Derecho de Importación Extrazona
DII	0%	Derecho de Importación Intrazona
		⚠ Origen-Incumplimiento
TE	0,5%	Tasa Estadística
IVA	21%	IVA
IVA ADIC.	20%	IVA Adicional
GANANCIAS	6%	Ganancias
IIBB	2,5%	Ingresos Brutos

- DJAI
 - Declaración Jurada Anticipada de Importación
- VALORACION
 - Declaración del Valor en Aduana
 - Alerta de Destinos Oficializados
- LICENCIAS
 - ⚠ Alimentos envasados
- INTERVENCIONES
 - INAL
- REQUISITOS
 - Embalajes de madera (NIMF15)
- MERCADO UNICO Y LIBRE DE CAMBIOS
 - Pago anticipado opcional-Obligación declarar Banco



9.1.6 Matriz de Ansoff

“El producto es un conjunto completo de satisfacciones valiosas. El cliente le da valor a un producto en proporción al que percibe para satisfacer sus necesidades”⁴¹ autor: Marketing Internacional - Michael Czinkota

Tal como describe el autor mencionado, la estrategia de producto es de tal importancia que a continuación definiremos sus principales características.

El producto a insertar en el mercado de destino es la pasta de aceitunas verdes, envasada en recipientes de vidrio de 7.05 onzas (200grs). Actualmente nuestra pasta ya se comercializa en el mercado argentino, por lo que buscaremos desarrollar una diversificación de mercado. A continuación se expone la matriz de Igor Ansoff por la cual se selecciona la estrategia a utilizar:



El desarrollo de mercados o diversificación implica la venta de productos actuales en mercados nuevos.

Las estrategias principales son:

⁴¹ Czinkota, Michael R. Marketing Internacional (10^oma Edición). México DF (Año 2013). Cengage Learning Editorial.



- Atracción de otros sectores del mercado, principalmente el mercado Kosher
- Apertura de mercados geográficos adicionales (nacionales).
- Política de distribución y posicionamiento

En nuestro caso, se trata de la apertura de un nuevo mercado geográfico/étnico con un producto ya existente en el mercado local e incluso ya presente en otros países. De esta manera, logramos la inserción en el mercado de destino, Nueva York y a su vez, detectamos la posibilidad de captar nuevos mercados dentro de Estados Unidos al dar a conocer nuestro producto.

Tal como se definió previamente, la estrategia genérica a utilizar es la diferenciación; la calidad de nuestro producto hace que el mismo sea percibido como único por los consumidores meta.

9.1.7 Clasificación de Producto

Teniendo en cuenta la clasificación del producto se trata de un bien de consumo selectivo. Y si tenemos en cuenta una clasificación más profunda obtenemos que:

- Según su duración, es un bien destructivo (uno o pocos usos)
- Según frecuencia de compra: es un bien de conveniencia, porque es un producto frecuente con el mínimo esfuerzo de decisión de compra.

9.1.8 Ciclo de Vida del Producto

Es importante determinar en qué fase del ciclo de vida del producto nos encontramos ya que según en qué etapa nos encontremos debemos ir modificando la estrategia a emplear en el marketing mix.

Al realizar un análisis podemos afirmar que nuestro producto se encuentra en la etapa de crecimiento, en esta etapa las ventas aumentan con mayor rapidez.

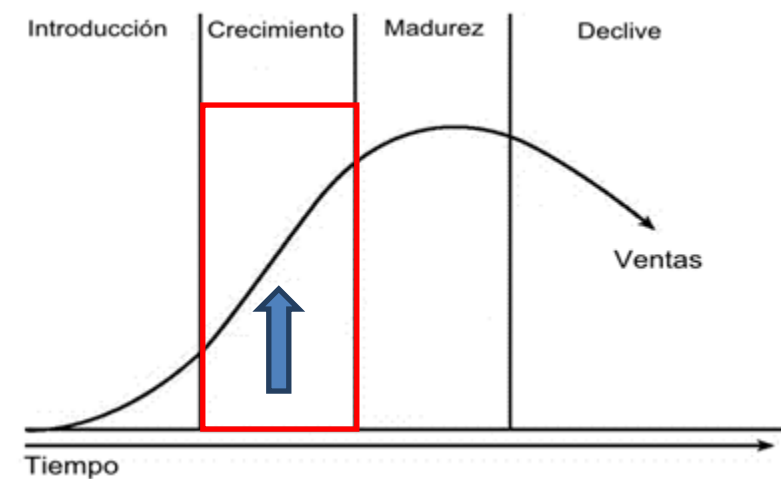


En esta etapa podemos afirmar que:

- ✓ Muchos competidores ingresan al mercado debido al atractivo del mismo.
- ✓ La distribución es selectiva.
- ✓ Las utilidades aumentan a medida que los costos unitarios bajan.
- ✓ Se focaliza en la diferenciación,
- ✓ Los clientes que adquieren el producto son los adoptadores tempranos.
- ✓ Aumenta la participación en el mercado.

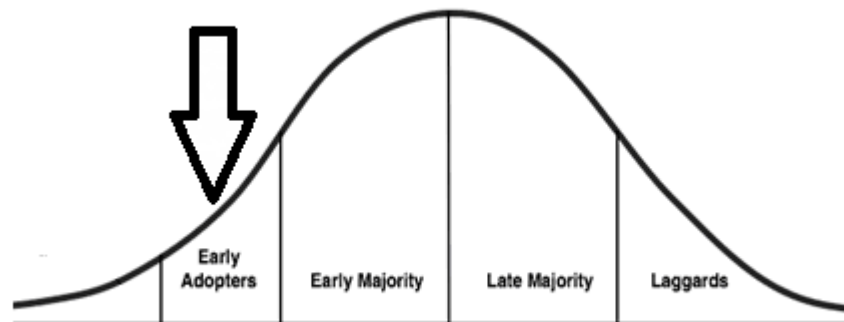
El objetivo de Oligreen, es mantener nuestra pasta de aceitunas lo máximo posible dentro de esta etapa del ciclo de vida, ya que es donde se perciben las mayores ganancias ya que en el próximo periodo, la madurez, estas mismas empiezan a decaer.

En el siguiente gráfico se observa el posicionamiento de nuestro producto de acuerdo al ciclo de vida en el mercado neoyorquino.



Fuente: elaboración propia

9.1.9 Adoptadores tempranos



Según Rogers es posible identificar cinco grupos que resultan en las diferentes etapas de la adopción de un producto. En la etapa de crecimiento se encuentran los adoptadores tempranos o adoptadores iniciales, que representan alrededor de un 13,05 de los consumidores, poseen la característica de probar nuevas iniciativas, pero de manera prudente. Tienden a ser personas muy educadas, con un nivel de formación algo superior al promedio.

9.1.10 Certificación Kosher

La supervisión Rabínica de los procesos productivos es necesaria para lograr el sello de certificación Kosher. El proceso está en manos de algún rabino perteneciente a una agencia de certificación calificada para asegurar que se usan sólo ingredientes Kosher durante el proceso de elaboración, y que todos los equipos de procesamiento son usados exclusivamente para la elaboración de alimentos Kosher.

Los rabinos se concentrarán básicamente en tres principios generales:

- Que los alimentos no contengan una mezcla de productos cárneos y lácteos.
- Que los alimentos sean tratados de acuerdo a las leyes específicas sobre cómo el animal debe ser faenado, de modo que el dolor sea mínimo para estos.



- Que los alimentos no contengan ingredientes que sean considerados como prohibidos por La Torah tales como el cerdo o los crustáceos por nombrar algunos.

En cuanto al proceso a seguir para obtener la certificación es el siguiente:⁴²

- La elección del organismo de certificación supervisada por rabinos entre los cientos disponibles.
- Presentar una solicitud con los detalles relativos a los productos a ser certificados, las instalaciones, y las materias primas que son utilizadas actualmente.
- La solicitud tendrá en cuenta la certificación del producto por ubicación o por la planta de elaboración específica.
- La agencia seleccionada evaluará y responderá con un "presupuesto" para la certificación y con una explicación sobre su comprensión de los procesos necesarios.
- Involucrar a un consejo de certificación o a un Rabino específico implicará que ellos realizarán una visita a la planta.
- El producto será certificado en una categoría específica como carne, lácteo o parve (neutral).
- Se autorizará incluir el símbolo Kosher (hechsher) en el empaque.
- Podrá incluir el símbolo en su estrategia comercial.
- Deberá renovar anualmente su certificación.

La certificación y la verificación ocurren en el punto de proceso y de empaque. Al tener sus productos certificados suma un nivel de conocimiento de las normas de cumplimiento y del entendimiento de la manera en que se deben manipular los productos durante el proceso para el consumidor Kosher.

⁴² Sitio Chile oliva. “Estudio de Penetración de Mercado Productos Kosher” (Pagina 23)

<<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>. Consultado el día 20 de Septiembre del 2014.



OLIGREEN selecciono al rabino Daniel Oppenheimer con su certificadora denominada Ajdut Kosher ya que es una de las más importantes del país que a su vez se vincula de manera fluida con las certificadores más importantes del mundo.⁴³

Dicho sello es el cual tendremos que colocar en la etiqueta de nuestra pasta de aceitunas verdes, para que los consumidores sepan que nuestro producto cuenta con todos los requisitos para ser un producto Kosher.



No existen tarifas diferenciadas o procesos legales adicionales que regulen la importación de productos Kosher a los Estados Unidos. El proceso Kosher no elimina los requisitos necesarios para la introducción de productos a los Estados Unidos, ya que la certificación solo asegura que los productos fueron manipulados de acuerdo a las leyes Judías y a las regulaciones de una agencia certificadora en particular.

La FDA (Food and Drug Administration) no regula de manera particular el etiquetado de los productos alimenticios y sus derivados Kosher. Si una compañía usa una certificación Kosher para sus productos en el mercado de Estados Unidos, esta debe contar con una confiable y esta debe estar al día. Esto significa que si un producto es etiquetado como Kosher y este no cumple con las leyes Kosher, el gobierno federal, a través de la FDA lo considerara como mal etiquetado según la ley, pudiendo este enfrentarse desde la

⁴³ Sitio Adjut. <<http://www.ajdut.com.ar/index.php/es/kosher>>. Consultado el día 22 de septiembre del 2014.



detención, retención e impedimento a la entrada al producto en cuestión a los EEUU en la frontera o puerto de ingreso hasta multas que pueden alcanzar los U\$1,000 por embarque o incluso pena carcelaria.⁴⁴

9.2 IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTO

9.2.1 Marca

Nuestra marca se posicionará a través de un convenio realizado con 2 importadores de Nueva York, estos cuentan con la distribución de productos en tiendas Kosher y tradicionales y los mismos tienen una imagen positiva por parte de los consumidores judíos, ya que acceden a puntos de ventas importantes dentro del mercado.

Esta imagen positiva por parte de los consumidores hacia los importadores, nos generara una ventaja competitiva para nuestros productos, lo cual nos facilitará la comercialización.

9.2.2 Envase y Etiquetado

Tanto los productos Kosher como los organicos, se destacan en tener un envase y un empaquetado distintivo para llamar la atencion del comprador. Un envase que cumpla con esta característica suele marcar la diferencia entre un producto exitoso y uno que no llega a serlo. Para poder lograrlo hay que tener un diseño unico de forma del envase y los colores en el etiquetado. La imagen de la certifiacacion Kosher y el origen de nuestro producto

⁴⁴ Sitio Chile oliva. “Estudio de Penetración de Mercado Productos Kosher” (Pagina 28)

<<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>. Consultado el día 20 de Septiembre del 2014.



también tiene que resaltar en el etiquetado de nuestro producto, de esta manera vamos a poder resaltar la diferenciación y la marca país.



Al mismo tiempo, adicionando el rotulado se grafica claramente que el alimento pertenece a la categoría Parve; de los alimentos neutros Kosher debido a que no contienen carne, ni contienen leche.

Vale destacar también que los consumidores de productos orgánicos le dan una gran importancia al material del envase, de manera tal que el mismo cumpla las reglas del medio ambiente y no lo afecte. Este es uno de los motivos por el cual nuestro envase será de vidrio, y de esta manera evitamos el uso de envases de plástico⁴⁵

Basaremos, principalmente, nuestra estrategia de segmentación en abastecer el mercado Kosher neoyorquino con nuestra pasta de aceitunas, pero a su vez además en la etiqueta se verá reflejada un sello que hace referencia a que también es un producto orgánico; lo cual no es nuestro principal enfoque pero lo podemos ver como un atributo que puede sumar valor agregado produciendo futuros compradores que no pertenecen a nuestro target específico como pueden ser clientes contemporáneos con tendencia a lo naturista/veganos.

⁴⁵ Sitio Mapo. “Informe de mercado alimentos orgánicos en los Estados Unidos” <<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nico-2012.pdf>>- Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.



9.3 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Dentro del plan de Marketing de la empresa, la comunicación de la misma a nivel internacional es de suma importancia para lograr una correcta inserción en el mercado meta. A continuación se detallarán los principales aspectos a tener en cuenta al realizar dicha comunicación, así como la estrategia de comunicación que se intentará desarrollar.

9.3.1 Objetivo de Promoción

El objetivo de comunicación de nuestra empresa durante el primer año será informar al mercado Kosher Neoyorquino sobre la existencia de nuestro producto ya que, al ser nuestro primer año en un mercado internacional necesitamos, en primer lugar, que una proporción de los consumidores meta lleguen a conocernos.

9.3.2 Estrategia de comunicación.

Para lograr este objetivo se utilizará el concepto de comunicación integral de marketing, donde todos los canales de comunicación deben ser coordinados, siguiendo una misma estrategia de promoción diseñada de acuerdo al producto ofrecido y al tipo de mercado con el que interactuamos.

Utilizaremos una estrategia mixta de comunicación, con un 60% push y 40% pull, esto implica que nos concentraremos en la relación con nuestros canales de distribución, pero no dejando de lado la relación con nuestros consumidores. No podemos aumentar más el porcentaje de comunicación de la parte del pull, por el hecho de que es más costoso, y no nos sería tan eficiente.

Nuestros esfuerzos de comunicación estarán enfocados en los puntos de ventas, mediante colocaciones de stands, exhibidores, folletos informativos, banners y degustaciones del producto. Esto se llevará a cabo en ciertos puntos de venta, y los costos serán compartidos en forma conjunta con nuestro importador. Nos resulta de vital importancia focalizarnos en dichos puntos, ya que ahí es donde finalmente se produce la compra.



Esta estrategia mixta se debe principalmente a que nuestro mercado meta es relativamente pequeño, es un público claramente diferenciable con 766.500 judíos aproximadamente, por lo tanto es necesario concentrar nuestros esfuerzos en los puntos de venta.

Luego del primer año, existe la posibilidad de incentivar a nuestro distribuidor a que le ofrezca a las tiendas Kosher promocionar nuestro producto, dicha incentivación consiste en una bonificación del 5% para el distribuidor ante futuras ventas, siempre y cuando logre vender la cantidad exportada.

Además decidimos que otra forma de comunicación de nuestro producto será la utilización de Internet, ya que hoy en día es de suma importancia el uso del mismo dentro de la población judía, (es poco costosa, muy accesible y nosotros establecemos el presupuesto de la misma, permitiéndonos segmentar al target dirigido)⁴⁶, según un blog de negocios judíos MyParnasa, es viable y efectivo la publicidad en páginas judías de Internet⁴⁷, por ende anunciaremos la pasta de aceitunas en una pagina Web llamada TheJewishWeek de Nueva York. En dicha página de Internet, compraremos un espacio en el cual estará la imagen de nuestro producto y un cartel llamativo, con el objetivo de captar la atención de los usuarios y dar a conocer nuestra pasta de aceitunas. El costo de la publicidad es de USD 1220 por año, con un banner de 120x120.⁴⁸

⁴⁶ Sitio Tagtica Web. <<http://tagticaweb.com/e-marketing/por-que-hacer-publicidad-por-internet/>>. Consultado el día 15 de Septiembre del 2014.

⁴⁷ Sitio MyParnasa. <<http://myparnasa.com/jewish-websites-make-money/>>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.

⁴⁸ Sitio The Jewish Week. <http://www.thejewishweek.com/advertise/advertising_rates_thejewishweek>. Consultado el día 22 de septiembre del 2014.



A su vez sabemos que nuestro segmento abarca a un número muy amplio de personas que no es necesario que adquieran sus productos en tiendas específicas Kosher. Por lo tanto también debemos emplear una estrategia de jalar (pull) al cliente hacia el punto de venta, este método será empleado principalmente mediante publicidad gráfica. Además otra estrategia de comunicación será la inversión en revistas de la comunidad, en este caso utilizaremos la revista JewishImage, la cual es una de las revistas judías más importante de Nueva York, ya que cuenta con 400.000 suscriptores.⁴⁹ El precio de la misma será de USD 1500 por año.

También participamos en la Feria "FancyFood" una de las ferias con mayor especialización en la cultura judía, para publicitar nuestro producto, la misma se llevo a cabo en la ciudad de Nueva York. Reúne empresas de la colectividad de distintos países del mundo. La participación en esta feria de negocios permitirá que nuestra empresa entre en contacto en forma directa con otras contrapartes potencialmente interesadas en nuestros productos. El costo de la misma fue de USD 296 por la estación de trabajo.⁵⁰



Fuente: elaboración propia

⁴⁹ Sitio Image USA. <<http://imageusa.com/category/online-magazine/>>. Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.

⁵⁰ Sitio Instituto de desarrollo productivo de Tucumán. <<http://www.idep.gov.ar/nota/807/fancy-food-show-2014:-convocatoria-cerrada>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.



9.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Una de las fases de la estrategia de distribución comprende la planificación del canal utilizado en destino. Por tal motivo se decidió realizar una distribución selectiva, ya que este sistema permite reducir los costos de distribución sin perder el control. Y obtener una mejor cooperación de sus distribuidores.

Respecto a la longitud de los canales de distribución y teniendo en cuenta la clase de intermediario que tendremos en el mercado de destino, se utilizará un canal de 4 niveles, es decir, un canal largo, en el cual la empresa le vende directamente al importador en destino y este es quien se encarga de la distribución de los productos y de abastecer las tiendas Kosher y tiendas tradicionales. Asimismo consideramos que esta era la mejor alternativa, teniendo en cuenta el análisis posterior que realizamos sobre las estructuras de canales existentes, o lo que se puede llamar cultura de la distribución.

Consideramos que una ventaja competitiva sería la alianza con nuestro importador que se encargará de la distribución de nuestro producto, el mismo tendrá un margen de 25% del precio de venta, creemos que al ser perteneciente de la comunidad y con varios años de experiencia en el ambiente, nos beneficiaría el ingreso de nuestro producto al mercado neoyorquino, teniendo en cuenta varios factores: como el conocimiento del mercado, canales de distribución, legislación, competencia, cultura.

Es por eso que recurrimos a los nexos judíos en argentina, quiénes nos brindaron cierta información que nos permitió junto a fuentes comerciales y ferias internacionales de la comunidad, realizar una elección adecuada sobre nuestro importador en destino.

Es por eso que decidimos que utilizaremos 2 importadores que así mismo se encargaran de la distribución, estos son:

En Manhattan: **Westside Kosher** 355 Food Center Dr., Building A-23 Hunts Point Co-opMarket Manhattan, NY 10474 718-842-8500 info@westsidekosher.com



En Brooklyn: **International Glatt Kosher Meats**, Brooklyn, NY 11220 (718) 630-5555⁵¹

Estos 2 serán los agentes adecuados para este proyecto, teniendo en cuenta la relación que los une con la población judía en el pueblo americano. Ya que hay que tener en cuenta, que en un tiempo superior a los 5 años del proyecto, OLIGREEN desearía introducir alguno de sus productos, como las aceitunas verdes en conserva, aceite de oliva, entre otros). Lo que sin duda requiere un compromiso por parte del importador que aporte la confianza necesaria para avanzar al respecto.

Aquí es donde el estrechamiento de las relaciones al punto de considerar al importador como aliado estratégico, cobra un sentido primordial para desarrollar el plan.

A continuación se muestra algunas de las diferentes tiendas a las que iremos con nuestro producto, al obtener acceso a estas tiendas, entramos al mercado y animamos a otras tiendas en la zona a proveer nuestra pasta de aceitunas verdes. Las tiendas claves en el Mercado de alimentos de calidad y los mercados de alimentos Kosher en Estados Unidos es Whole Foods Market.

Whole Foods es una cadena nacional, que se comprometió a proporcionar a sus clientes con la más alta calidad de los alimentos naturales, orgánicos, Kosher, y generalmente sanos. Asociarnos con Whole Foods nos ayudara a introducir la pasta de aceitunas verdes a Nueva York.

Y nos sería realmente ventajoso debido a la imagen positiva que tiene la cadena, ya que los productos allí ofrecidos se consideran de alta calidad por lo tanto darán a nuestros clientes confianza en la compra de cualquier producto, incluso los productos importados.

Manhattan

Whole Foods Market
95 E Houston St
New York, NY, United States

⁵¹ Sitio Empire Kosher. < <http://www.empirekosher.com/distributors/> >. (Consultado el día 28 de Septiembre del 2014)



Whole Foods Market

10 Columbus Cir
New York, NY, United States

The Kosher Marketplace

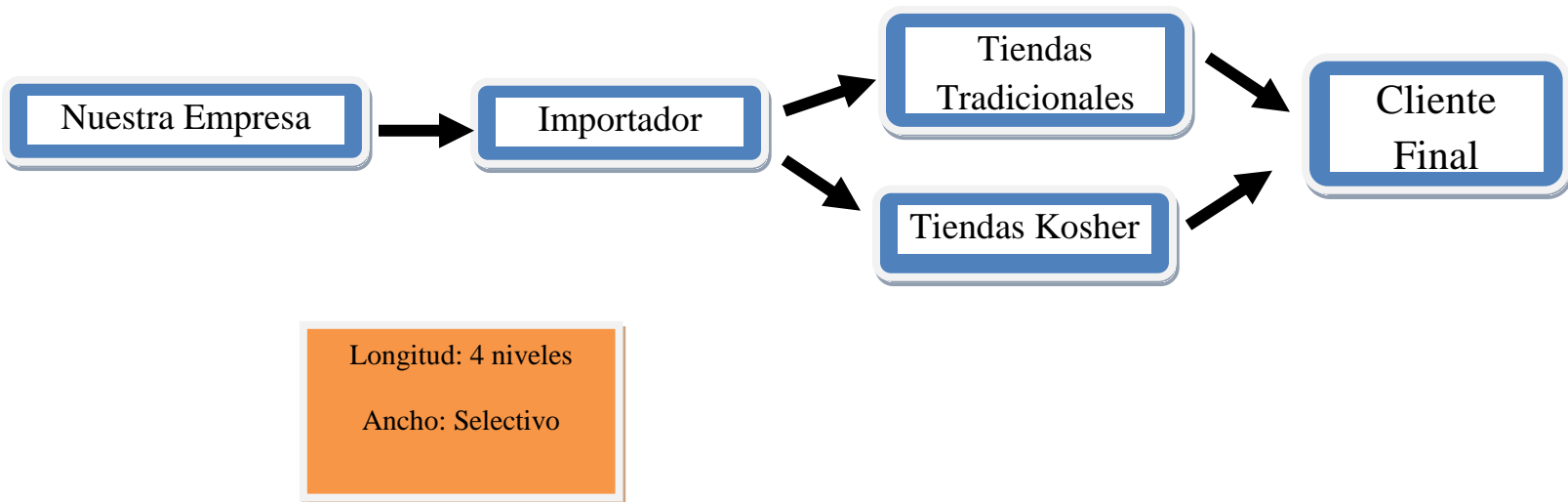
2442 Broadway (entre 90th y 91st)
New York, NY 10024

Brooklyn

Whole Foods Market

214 3rd St.
Brooklyn, NY 11215

9.4.1 Canal de Distribución en Destino



9.5 ESTRATEGIA DE PRECIO

9.5.1 Precio

El precio es la única variable del marketing mix generadora de ingresos, ya que las otras tres esencialmente son costo. También es considerado como un medio de comunicación con el comprador al proporcionar una base para juzgar el atractivo de un producto y está influido por la interacción de factores internos y externos de la empresa.



De acuerdo con lo anterior, se debe considerar que el precio está altamente determinado por la estrategia competitiva, definida previamente y debe recalcar su importancia en términos de la imagen y mensaje que desea transmitírsele al consumidor.

Para la fijación de precios en primera instancia, se eligió desarrollar una estrategia de descreme debido al valor que esperamos que perciban nuestros clientes del producto. Como ya se ha dicho antes, nuestro objetivo es brindarle al cliente una experiencia de sabor única a la hora de probar nuestro producto y en el momento de condimentar los alimentos permitidos por su fe judía. Además, se agrega la característica de ser un producto de origen orgánico, con ingredientes naturales y totalmente sano y delicioso; lo que lo hace un producto de alta gama definido como Premium/Gourmet.

Este precio está totalmente influenciado por el valor, debido a que se identifican factores que proporcionan una diferenciación de nuestro producto con el de la competencia, como son:

- Calidad
- Sabor
- Mercado de Origen
- Etiquetado

Por esta razón, es que se puede afirmar que el consumidor meta va a concebir el producto como único debido al valor agregado que aporta. Se abre la posibilidad de fijar un precio más alto como consecuencia de la percepción del segmento, debido a que nuestro cliente meta está dispuesto realizar un esfuerzo de pago por el valor agregado.

El precio tiene un efecto indicativo, que hace referencia a un efecto calidad-precio, concluyendo en que un precio mas elevado pretende un producto de calidad y por ende, las compras se vuelven más satisfactorias para nuestro cliente. Debido a que nuestros compradores no tienen demasiadas pistas de que nuestra marca es una de las más reconocidas, experiencias previas o consejos fiable que los guíe a la decisión de comprarlo, el precio se convierte en el supuesto relativo de la calidad y el valor. No deseamos imponer



un precio bajo debido al temor de que los compradores lo juzguen como un elemento de calidad inferior.

El precio de la pasta de aceitunas verdes de OLIGREEN en las góndolas del mercado Kosher de la ciudad de New York es de USD 9,01.

Conjuntamente, para la fijación del precio de exportación aplicamos la táctica de precio dual debido se tomo la premisa de considerar nuestro costo para fijar el precio; nuestro precio del producto para nuestro mercado local argentino es distinto al precio de la pasta de aceituna para el mercado internacional de Nueva York (posee un costo agregado debido a la influencia del proceso de exportación).

Debido a la inestable situación económica de nuestro país, donde hay una inflación en suba constante (que inciden directamente sobre nuestros costos de producción), restricciones al acceso al mercado de divisas y políticas de tipo de cambio poco previsible, es probable que alguno de estos factores repercuta en un cambio de precios. Debido a lo cual, es de vital importancia prestar mucha atención al mercado y decidir si éste va a poder absorber los nuevos precios antes de generar algún cambio en ellos.

Como los individuos meta utilizan el precio para evaluar la calidad debido a ser un producto nuevo, nuestra pasta Premium será de una menor sensibilidad al precio de los consumidores.

9.5.2 Costos

Es el desembolso o erogación al que obliga determinado objeto o actividad. Sirve para identificar la cantidad de dinero que se debe calcular para cubrir su proceso de producción o de comercialización, incluyendo los gastos y costos implicados en dichos procesos. El costo es un elemento con alto grado de certidumbre y poco flexible.

Se debe efectuar un estudio de costos de producción y comercialización antes de fijar los precios de exportación. Esta determinación de los costos deberá llevarse a cabo independientemente de la correspondiente a las ventas en el mercado interno, ya que los elementos a considerar son diferentes.



Para definir un precio y elaborar una cotización internacional es importante contar con información precisa de cada uno de los tres elementos básicos:

1. De la Empresa:

- **Costos de Producción:** Al hablar de gastos de producción se hace hincapié principalmente a los ítems laborales, que representan el mayor porcentaje de nuestro costo total. Trabajadores temporales informales, peones agropecuarios, operarios de maquina y técnicos en alimentos son los principales son el centro de la escena.

Además, se presentan costos esenciales como lo del riego, insumos, gastos por cosechas.

Posteriormente se hará un detalle más extenso de la categoría.

- **Envase, embalaje y etiquetado:** OLIGREEN se encarga por si sola de realizar dichas tareas.

2. Del Mercado :

- **Precios de referencia de la competencia :**

1- Bial : USD 10,80

2- Meditalia: USD 8,20

3- Sabra : USD 8

4- Ta'anti : USD 7

*corresponde a pasta de aceitunas verdes de tamaño de 6.3 oz.

Precio referencia: $10,8 + 8,20 + 8 + 7 = 35,2 / 4 = 8,5 \rightarrow$ USD 8,50

Los productos de la competencia poseen un precio de USD 8,50 aproximadamente de promedio, según la solapa comentada anteriormente competencia internacional. Por ende, haciendo hincapié en la explicación anterior de diferenciarnos por nuestra calidad; el cliente estaría dispuesto a pagar más por nuestro producto.



- **Demanda del producto:** Se puede afirmar que la demanda de la pasta de aceituna gourmet es una demanda inelástica. Esto significa que la reducción o el incremento del precio no tiene relación directa con el volumen de ventas, es decir, un decremento o incremento en el precio de venta no necesariamente implica una modificación en la demanda del producto o servicio.

3. Logísticos: Gastos asociados a la exportación.

9.5.2.1 Estructura de Costos

Costo de Produccion (EXW)	0,46
Costos de Adm	2,98
FOB	5,81
CIF- precio venta al Import.	5,94
Precio Distribuidor (25%)	7,51
Precio Minorista	9,01
PRECIO GONDOLA	9,01
Precio VATT	9,75

Finalizada la primera etapa en donde desarrollamos el costo de exportación, procederemos con el análisis del precio final al consumidor. Para esto, evaluaremos la longitud del canal y los márgenes habituales del mismo. Como se fue mencionando anteriormente en la estrategia de distribución, el producto llegará al consumidor final a través de un canal mediano en donde opera nuestro distribuidor. A continuación se detallan casa uno de ellos:

En el caso de los importadores, operan con un margen del 25 %.

Por último se encuentran los minoristas, cuyo margen es equivalente a un 20 %.

En cuanto a las formas de pago, durante los comienzos de las operaciones comerciales es política de la empresa que el primer embarque sea llevado bajo 100% CAD vía banco.



Esta condición fue pactada por ambas partes (OLIGREEN-Importador), esta forma de pago es utilizada principalmente en la mayoría de las primeras exportaciones realizadas a este mercado, donde el exportador es nuevo en el nicho y el importador realiza sus primeras importaciones con dicho productor; dejando en un segundo plano la carta de crédito confirmada, ya que dicho instrumento es considerado por la mayoría como algo muy costoso (por discrepancias) y engorroso de llevar a cabo.

Para continuar con el costeo de exportación y tener una estimación concreta del costo final del producto, es necesario en primera instancia definir la cantidad que enviaremos, en la cual se distribuirán los costos. Esta cantidad será la equivalente a un contenedor de 20 pies.

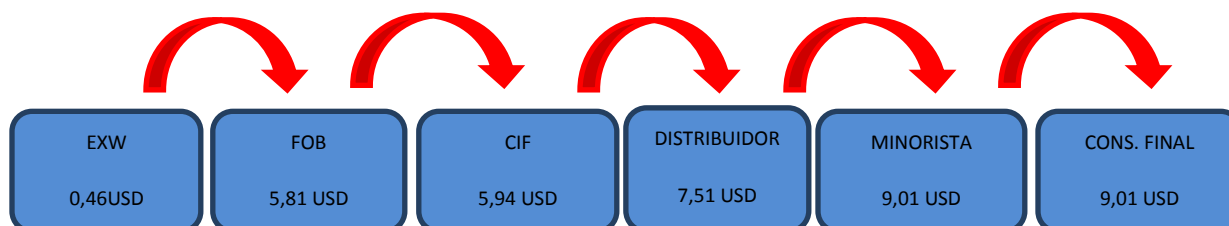
20 Standard

14.400 frascos (200 grs.)

8 pallets de 120 cajas cada uno.

Una vez definida la cantidad, tomaremos como punto de partida el precio EXW en la planta de Mendoza y sumaremos todos los conceptos necesarios para llegar al precio final del producto ubicado en el puerto de destino. Teniendo en cuenta el tipo de mercadería (no necesita refrigeración), el valor, las condiciones de venta y tiempos de entrega, los envíos se realizarán por vía marítima. Esto se debe a que el medio de transporte marítimo es el más conveniente debido a sus bajos costos en relación a las demás opciones de transporte, como puede ser el aéreo. La línea marítima con la que trabajaremos es Mediterranean Shipping Company.

Precio de venta en cada uno de los puntos del canal:





Llegamos a un precio al consumidor final de 9,01USD, ya que hay que contar que en Estados Unidos el precio de góndola no incluye el impuesto estatal. Este precio será un precio un poco más elevado que el resto, hay que recordar que la mayoría de las pastas con las que competimos no son Kosher.

10 INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

En primer lugar para que la empresa pueda salir al mercado internacional se debe hacer la inscripción en los Registros Especiales Aduaneros, en este caso el Lic. Esbensen Axel, encargado del departamento de Comercio Internacional llevo a cabo el proceso. En primera instancia ingresó a través de la página Web de la AFIP al servicio “Sistema Registral” con la clave fiscal de la compañía. Una vez ingresado al sistema seleccionamos la opción “F 420/R Registro de Operadores de Comercio Exterior”; allí completamos los campos solicitados.⁵²

Dentro de los 30 días, se presentó el formulario 420/R junto con la documentación complementaria (estatutos, balances, etc.) en la Aduana de la ciudad de Mendoza. Por ultimo tuvimos que presentar una póliza de caución para que el sistema nos emita la constancia de aceptación, dándonos el alta del solicitante en el “Registro Especial”.

Una vez realizado el trámite y que la empresa fue dada de alta como exportadora/importadora, comenzamos con los trámites de Senasa.

En el caso del servicio de sanidad y calidad agroalimentaria, tuvimos que presentar los formularios, solicitados por el organismo en su sede principal ubicada en Av. Paseo Colon 417, tales como Registro de exportador/importador, solicitud de inscripción, declaración del rubro comercial que desempeña la empresa, y el pago de un arancel anual de \$960.

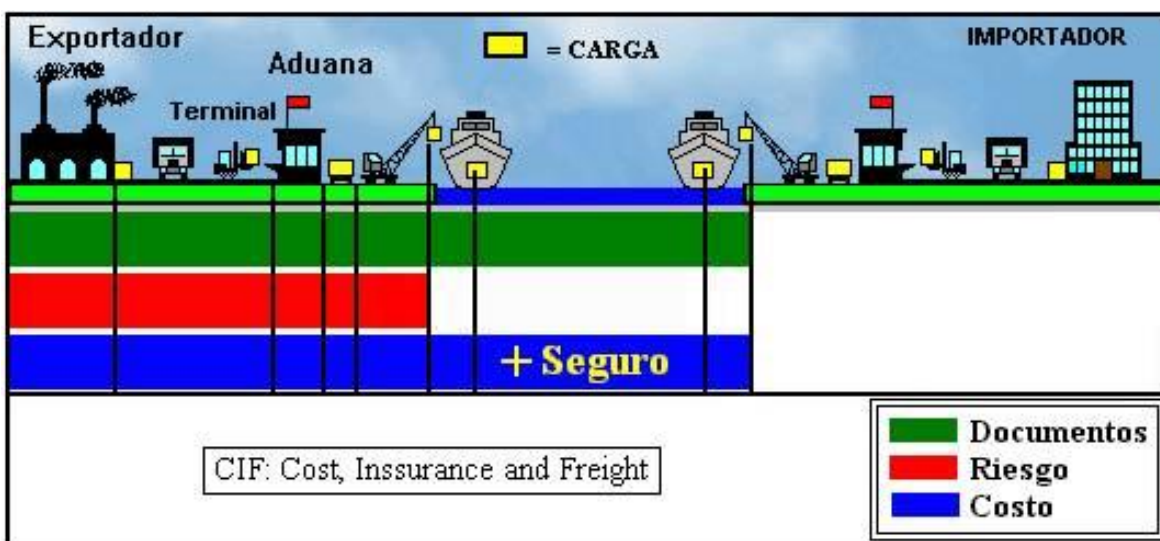
⁵² Sitio AFIP. <www.afip.gob.ar>. Consultado el día 19 de Septiembre del 2014.

11 LOGÍSTICA

11.1 Operativa

El estudio de la distribución física internacional requiere tener en cuenta dos cuestiones que definen valiosamente su esencia: la estrategia de inserción y la condición de venta. La primera variable fue explicada anteriormente y utilizaremos exportación directa mientras que la segunda es el INCOTERM CIF (Cost, Insurance and Freight → costo seguro y flete hasta el puerto de destino convenido).

Nos haremos cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Aunque el seguro lo contratamos nosotros, el beneficiario del seguro es el comprador, en cuanto al riesgo, el mismo se transfiere al comprador en el momento que la mercancía se encuentra cargada en el buque, en el país de origen.⁵³



Fuente: Urtubey, tecnología y equipamiento.

La distribución física internacional, es parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de la planificación, implementación y control eficiente del flujo de

⁵³ Sitio Wikipedia. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Incoterm#CIF>>. Consultado el día 24 de Agosto del 2014.



materiales y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo siempre con las necesidades de nuestro consumidor.

Nuestro punto de inicio se refiere en la provincia de Mendoza, en la ciudad de Maipú, en donde se realiza el proceso productivo y teniendo como objetivo final llegar hasta nuestro cliente meta situado en la ciudad de Nueva York.

La lógica que sigue la planificación del proyecto se circunscribe a: embarque de 1 contenedor DRY de 20 pies (el cual es utilizado normalmente para cargas secas, ya sean bolsas, cajas, packs termocontraíbles, máquinas, muebles, etc. Estos contenedores pueden almacenar hasta 23.000 Kg. de producto).⁵⁴

Por lo tanto para el primer año utilizaremos un contenedor de estas características en condición FCL (full container load) carga de contenedor completo, significa simplemente que nos haremos cargo de llenar el contenedor y de sufragar los correspondientes gastos.⁵⁵

Luego las cantidades de unidades exportadas por años irán aumentando año tras año según las estimaciones de ventas relacionadas con la potencial demanda y crecimiento de nuestro posicionamiento, pudiendo ser más unidades incorporadas al contenedor o simplemente agregando otro container.

Estas operaciones comienzan a principio de año con el inicio de proceso productivo y se podrá observar que con el almacenamiento se llevara a cabo en los depósitos de nuestra empresa. El almacenamiento se extenderá hasta que la totalidad de las unidades hayan sido producidas, para luego efectuar el proceso de embalaje y unitarización. La velocidad de producción es inferior a la velocidad de empaquetado, es por esto que el almacenamiento tiene lugar en nuestros edificios.

⁵⁴ Sitio Comex Panda. <<http://www.comexpanda.com/es/portafolio-contenedores/>>. Consultado el día 14 de septiembre del 2014.

⁵⁵ Sitio Intracen. <<http://www.intracen.org/guia-del-cafe/contratos/Contenedores-condiciones-FCL-o-CY-comparadas-con-LCL-o-CFS/>>. Consultado el día 14 de Septiembre del 2014.



11.1.2 Embalaje y Unitarización

Nuestro producto se resguardara en cajas de cartón corrugado de una medida de 30cm de ancho, 50 cm de largo y 10 cm de alto; que contendrán

15 unidades de pasta de aceitunas verdes.



Este materiales es apto para la actividad exportable debido a que el contenido neto de pasta se encuentra dentro de frascos de vidrios por ende se diseña una caja con separadores de cartón en su interior para evitar la fricción de estos, y un futuro inconveniente de rotura que produzca no llegar al punto de destino con nuestro producto en condiciones.

Con respecto al almacenamiento y stock, la modalidad de la empresa es despachar todo lo producido ya sea para comercializarlo en el mercado local o en el exterior. La finalidad de esta modalidad es reducir al mínimo los tiempos de almacenaje para no incurrir en costos derivados de éste y, al ser productos con plazos de vencimiento relativamente largos, evitar la pérdida innecesaria de dinero. Las materias primas son almacenadas dentro de la planta y el producto terminado, ya envasado y empacado, espera en depósito hasta ser aprobado por control de calidad.

Simulación de la vista área de una caja:

*Los números representan a las unidades

(frascos)

3	6	9	12	15
2	5	8	11	14
1	4	7	10	13

La caja en su totalidad pesa 5,5 kgs, sumando el peso del producto como también el del cartón. Seguidamente se procederá a colocar las cajas en pallets para luego incorporarlas al contenedor. El pallet que se usara será el de 1,2 metros x 1 metro, de madera, previa desinfección y limpieza.



Pallet vista lateral			Pallet vista de frente			
15			57	58	59	60
14			53	54	55	56
13			49	50	51	52
12			45	46	47	48
11			41	42	43	44
10			37	38	39	40
9			33	34	35	36
8			29	30	31	32
7			25	26	27	28
6			21	22	23	24
5			17	18	19	20
4			13	14	15	16
3			9	10	11	12
2			5	6	7	8
1			1	2	3	4
50 cm	50 cm	1,5 mts alto	30 cm	30 cm	30 cm	30 cm
1 mt			1,2 mts			

*El pallet podrá cargar un total de 120 cajas de cartón, haciendo un total de 1800 unidades por pallet. Haciendo el peso del pallet a 660 Kg.

Los siguientes cuadros a continuación detallaran la información detallada de las cargas y los respectivos pesos tanto los envases, las cajas, los pallets y los contenedores

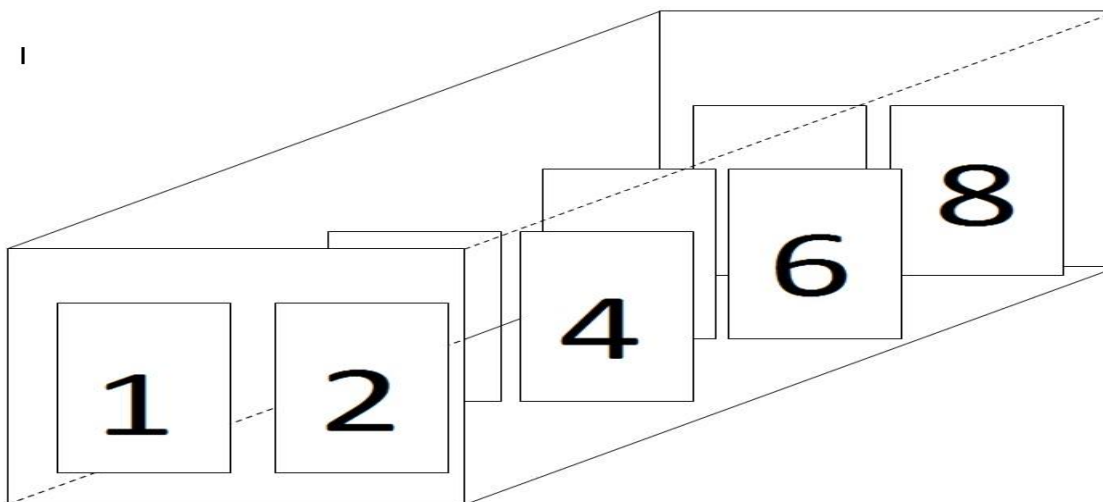
Envases		Cajas		Pallet		CTN	
Peso Neto (kg)	0,2	Cantidad de Enases	15	Cantidad de Cajas	120	Cantidad Pallets	8
Peso Bruto(kg)	0,35	Peso Neto(kg)	3	Cantidad de Envases	1800	Cantidad de Cajas	960
		Peso Bruto(kg)	5,25	Peso Neto(kg)	360	Cantidad de Envases	14400
		Peso Caja(kg)	0,25	Peso Bruto (kg)	660	Peso Neto(kg)	2880
		Peso Total Caja(kg)	5,5			Peso Bruto(kg)	5280

Por último, los pallets concluirán en un contenedor Dry de 20 pies. Serán un total de 8 pallets por contenedor, dando como resultado un total de 14.400 unidades exportables.⁵⁶⁵⁷

⁵⁶ Ver anexo 1. Factura E

⁵⁷ Ver anexo 2. Packing list

Representación de la carga de los pallets en un Contenedor Dry 20’:



Una vez que el embalaje está listo, el transporte terrestre entra en escena para llevar la carga a la terminal portuaria donde se procederá con la consolidación y demás pasos posteriores. La duración estipulada del transporte carretero a terminal es de 15 horas.

Esta tarea la realiza la empresa local Expreso Maipú S.A. que trasladará nuestro contenedor desde Mendoza hasta la ciudad autónoma de Buenos Aires, más específicamente al puerto de la Terminal Río de La Plata. (TRP)



La etapa de terminal portuaria guarda una relación con el transporte terrestre, y especialmente con la obtención de certificaciones. Las operaciones a realizar en la terminal consisten en el consolidado de la mercadería junto con la obtención de las certificaciones



fitosanitarias y demás especificadas en la documentación requerida. Dichas actividades tendrán una duración aproximada de 48 a 72 hs.⁵⁸

La planificación concluye con el transporte marítimo que tiene relación de concluir con las tareas precedentes. El plazo comunicado por la agencia Mediterranean Shipping Company de tránsito marítimo es de 24 días desde el puerto de Buenos Aires hacia el puerto de Nueva York.⁵⁹

Consideramos que la vía marítima es el medio más adecuado para llegar a destino ya que el transporte terrestre no es factible para el caso y el transporte aéreo eleva nuestros costos de manera significativa. Confiamos en que es un medio seguro, de bajo costo y no nos preocupa el prolongado tiempo en tránsito que requiere ya que nuestros embarques están pactados con mucha antelación permitiéndonos calcular con tranquilidad la fecha de embarque y de esta manera cumplir en tiempo y forma con la entrega.

El barco arribará a la terminal de Red Hook Container Terminal con dirección en: 70 Hamilton Ave., Brooklyn, NY 1231. Una vez descargado el container ingresara a depósito fiscal para ser desconsolidado; la carga se dividirá entre los distribuidores de la ciudad.

⁵⁸ Ver anexo 3. Certificado fitosanitario

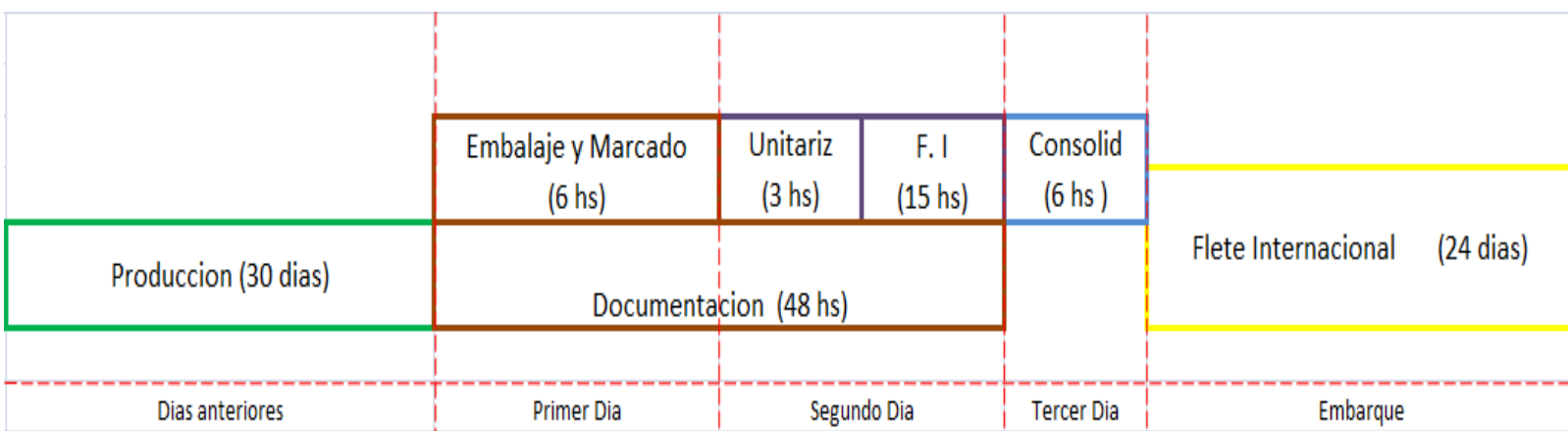
⁵⁹ Ver anexo 4. Bill of lading.



El siguiente cuadro muestra una visión general de la distribución física internacional siguiendo el diagrama de Gantt.

Concepto	Horas	Días
Producción	720	30
Embalaje y Marcado	6	Primer día
Unitarizacion	3	Segundo día
Flete Interno	15	Tercer día
Consolidación	6	Cuarto día
Documentación	48	Se tramite el 1° y 2° día
Flete Internacional	576	Día 24
Lead Time	1392	Día 58

11.1.3 Diagrama de GANTT



Cabe destacar que nuestra planificación logística está directamente influenciada por nuestro Incoterm de venta. El elegido para nuestro proyecto es el término CIF. El término costo, seguro y flete, determina que nuestro producto deberá ser de entregado bordo del buque en



el puerto de Nueva York; teniendo la obligación de contratar y pagar el costo del seguro y del flete principal para transportar la pasta de aceitunas verde hasta el puerto de destino convenido.

En resumen, de esta primera etapa de la estrategia de distribución el dato restante a conocer es el tiempo de la operación desde nuestro proceso productivo hasta la llegada al puerto destino, el cual se llegó a la sumatoria de 58 días; lo que hace aproximadamente un Lead Time de 60 días (2 meses).

12 RIESGOS CRÍTICOS

Aquí procederemos a identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en nuestro proyecto. Estos riesgos serán clasificados en internos y externos.

12.1 Riesgos Internos

Este tipo de riesgos son aquellos inherentes a las actividades directas de la empresa, es decir, aquellos que forman parte de lo cotidiano y que dependen pura y exclusivamente de la organización.

En el caso de nuestra firma OLIGREEN SRL. Debemos considerar un riesgo interno principal:

- Avería de la maquinaria necesaria para los procesos de producción y clasificación.

Los bienes de uso que se utilizan para la producción de pasta de aceituna pueden sufrir deterioros o daños causados por la operación inadecuada o simplemente por su desgaste natural. Este es un factor que debemos considerar, ya que en caso de no tener una respuesta rápida, podría causar demoras y costos adicionales en el sistema productivo.

El proceso productivo de la aceituna requiere de la operación de las siguientes maquinarias:

- Clasificadora: Una vez cosechado el producto se deberá pasar a clasificar el mismo de acuerdo a los diferentes tamaños. Esta tarea se lleva a cabo a través de máquinas dedicadas específicamente a la identificación por medio de peso y tamaño.



-Molino de Martillo: Una vez clasificada las aceitunas y su posterior descarozado, se procederá a realizar el proceso de aglutinamiento de aceituna para poder ingresar al martillo, donde se logrará la pasta de aceituna.

Para contrarrestar los riesgos inherentes a la avería, la firma cuenta con personal especializado en este tipo de máquinas que tiene los conocimientos técnicos y capacidad de respuesta adecuada para la resolución de este problema en forma rápida sin causar retrasos en la producción. Esto es así ya que OLIGREEN SRL. cuenta con años de experiencia en la producción y desarrollo de productos olivícolas en el mercado local.

12.2 Riesgos Externos en Argentina

Riesgos climáticos

Al tratarse de la producción de un cultivo agrícola, las condiciones climáticas representan un factor relevante en la eficiencia final que tendrá el sistema productivo. La aceituna es un cultivo que tiene mayor resistencia que otros al problema ocasionado por la sequía. A si mismo la zona donde se encuentran nuestros campos es ideal para la siembra de este laboreo. No obstante, una excesiva sequía como un exceso en las precipitaciones puede generar una merma en el rendimiento esperado en la producción en cuanto a calidad y/o cantidad de grano cosechado.

Riesgo cambiario/inflación

Un factor relevante que debe tenerse en cuenta cuando una empresa desea trabajar con mercados internacionales es el tipo de cambio actual y futuro. El tipo de cambio en argentina está siendo mantenido en un nivel cercano a los \$8.5 por dólar mediante la acción del mercado central. Si bien desde principio del corriente año hasta el mes de Octubre, el tipo de cambio pasó de \$6.20 a \$8.10, la inflación durante este período fue mayor a la variación del tipo de cambio. Este factor es importante porque al existir inflación en dólares, esta genera que el precio de exportación en dólares suba constantemente.

La inflación en dólares de nuestro producto deberá compararse con la inflación en dólares de los productos del mercado turco.



La empresa deberá tener especial cuidado, como cualquier exportador, controlando los niveles de inflación y la variación de los tipos de cambio, tanto en Argentina como en Turquía para poder accionar adecuadamente ante un cambio brusco de alguno de estos factores económicos.

Como consecuencia de este factor, si el precio de exportación sube por la inflación en dólares, deberemos indefectiblemente subir el precio al cliente final. Este efecto puede no ser crucial en caso de existir a la vez inflación en dólares en el mercado de destino que atenúe la percepción del consumidor respecto a dicha variación de precios. Aún así, es muy importante que la empresa tenga en cuenta este factor de riesgo para poder adecuar su estrategia de comercialización, intentando posicionar su producto basado en una estrategia que le permita comercializarlo a un precio mayor.

Políticos y sociales

Dado el contexto actual en nuestro país en el que la normativa del comercio exterior vive un continuo proceso de transformaciones, lo que genera un bajo nivel de previsibilidad, es necesario reconocer que existe un riesgo asociado a un posible cambio en la normativa, que pudiera afectar las operaciones previstas en nuestro proyecto.

Si bien las medidas tomadas recientemente por el gobierno actual tienden a afectar las operaciones de importación, esto genera un efecto indirecto sobre las empresas exportadoras, ya que el país comprador puede tomar represalias dejando de adquirir producto de procedencia Argentina.

Los riesgos sociales tienen origen en las diversas medidas tomadas por la población como reclamo al gobierno actual de mejoras en las condiciones de vida. Estas medidas suelen llevarse a cabo mediante cortes de ruta, paros de terminales portuarias, paro de transportistas, etc. Muchas de estas medidas podrían influir negativamente en el cumplimiento de los tiempos acordados en la operación logística relacionadas a la comercialización de los productos.



13 INSTRUMENTO DE COBRO

OLIGREEN SRL. Ha decidido cobrar las exportaciones de pasta de aceituna Kosher con órdenes de pago debido a los usos y costumbres de nuestros clientes y de las tendencias del comercio internacional a no incurrir en el uso de documentos en éstas operaciones. A pesar de ser un medio algo riesgoso para realizar las primeras exportaciones, apelamos a la trayectoria y confianza de nuestros distribuidores ya que son reconocidos en el mercado de destino.

Utilizaremos esta modalidad de Cash Against Document (CAD) o pago contra documentos debido a no querer incurrir en gastos de la apertura de una carta de crédito. Según el cual, el Importador debe mantener en el banco el 100% de la cantidad formalizada y desembolsada antes de realizar la operación.



Como mencionamos en grafico el importador realiza el pago del 100% del precio de la mercadería, una vez llegado los documentos. Utilizaremos este medio de cobro, debido a ser nuestra primera exportación.

Por ende, realizaremos la transferencia de los documentos hacia al importador, vía servicios Courier, que representan la propiedad de la mercadería.



13.1 Operativa del cobro de la exportación

OLIGREEN SRL envía la mercancía al importador pero no así la documentación necesaria para poder retirarla de la aduana neoyorquina.

Paralelamente envía a través de su banco (Banco Francés) al banco del importador (Standard Chartered Bank – New York) los documentos acreditativos de la propiedad de la mercancía. El banco del importador presenta el documento financiero a su cliente para que proceda a su pago. En el momento en que el importador o acepta el efecto recibe la documentación para poder retirar la mercancía.

La empresa posee una cuenta en el Banco Francés, con la cual realiza todas sus operaciones de comercio internacional. La sucursal con la que opera la empresa es la situada en Av. Corrientes 1102, Microcentro - CABA - CP (1043).

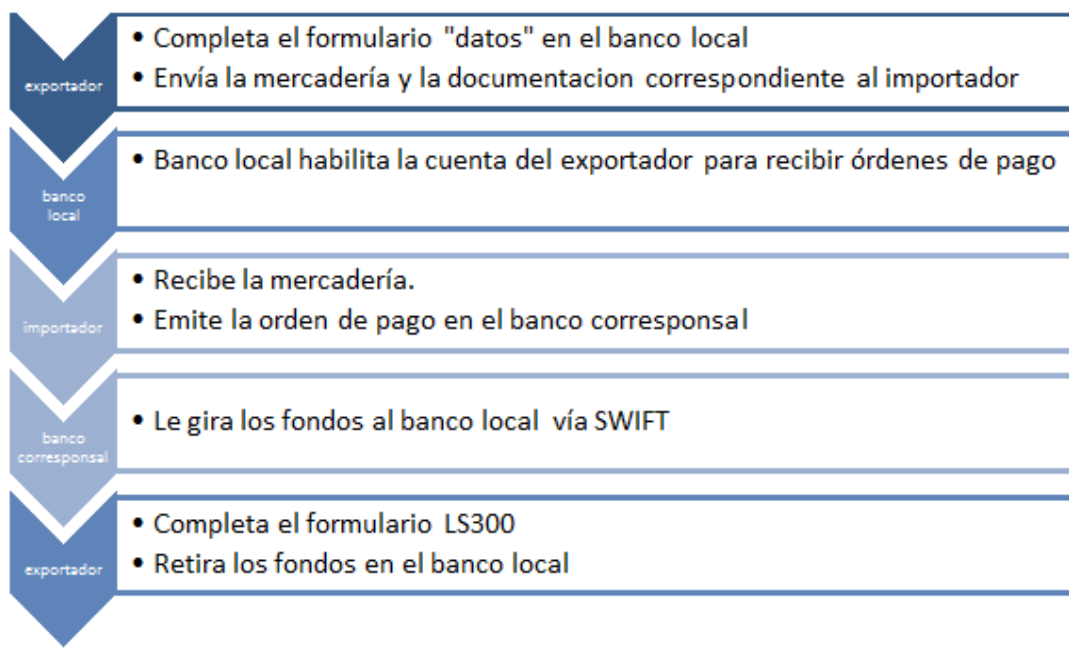
Para recibir órdenes de pago, el banco nos hace llenar por única vez un formulario denominado “datos”. En el mismo constan los datos del banco corresponsal (parte del formulario a completar por el banco) y los datos de nuestra cuenta (que la empresa ha de colocar). El banco corresponsal en destino es Standard Chartered Bank – New York, ubicado en One Madison Av., New York 10010-3603 USA.

Una vez completado dicho formulario, el banco habilita nuestra cuenta para recibir fondos de parte de nuestro comprador en el banco. Para eso previamente, debimos embarcar la mercadería, y mandar la documentación necesaria a nuestro importador. Luego el deposita los fondos en el banco corresponsal, y ése a través del sistema SWIFT le envía los fondos a nuestro banco. Por último para poder retirar los fondos acreditados, nuestro banco nos hace completar el formulario de orden de pago LS300 y presentar la factura comercial, el certificado de transporte y el permiso de embarque.

Cumplidos todos los requerimientos, el banco nos permite retirar los fondos.



13.2 Circuito Operativo Bancario



14 SEGURO INTERNACIONAL

La póliza de seguro está a cargo de la empresa Assekuransa. Dicha póliza cubre las pérdidas y daños producidos durante el transporte de las mercaderías detalladas en el certificado que se rige en el acuerdo de compra-venta internación con el importador. La cobertura es de depósito a depósito, contra todo riesgo/full cover. El monto del seguro es de USD 900.

15 PLAN FINANCIERO

15.1 El Proyecto

OLIGREEN en SRL. Es una empresa de productora principalmente de productos olivícola orgánicos radicada en la provincia de Mendoza, Argentina. Desde su creación, en 2009, hasta el día de hoy se dedica a la comercialización de todos sus productos en el mercado nacional. Mediante sus negocios, se dio la oportunidad de aplicar el mercado por lo cual se



decide llevar a cabo un proyecto para exportar uno de sus productos, pasta de aceituna Kosher, a la ciudad de Nueva York

Para llevar a cabo dicho proyecto, se necesitara obtener un financiamiento que será obtenido una parte con un préstamo bancario del Banco Francés y otra parte será aportado por capital propio de la empresa (sobrante de las actividades realizadas en el mercado doméstico).

Este nuevo proyecto no cuenta con información histórica contable.

15.2 Supuestos para la construcción del flujo económico financiero

Para la construcción de nuestro flujo, se tuvo en cuenta las siguientes especificaciones:

- Respecto a un tema tan importante para nuestro país como es la inflación, las tasas anuales que se consideraron fueron obtenidas por el promedio de la variación interanual difundida por el Congreso y el INDEC del año 2011 a 2013.
- Con lo que respecta al tipo de cambio, se comenzó a obtener las cotizaciones desde Enero del 2013 hasta Septiembre del 2014 y se dio como resultado una variación del 29.89% promedio. Esta variación fue utilizada anualmente durante los cinco años del proyecto para las variaciones futuras del tipo de cambio. Dado el contexto económico de nuestro país, las tendencias indican que nuestro tipo de cambio va a seguir aumentando.
- Para la realización y evaluación de nuestro flujo económico-financiero, realizamos dicho análisis tanto en pesos como en dólares estadounidenses ya que es la moneda que utilizaremos en el mercado meta y en la cual realizaremos el pago/cobro de nuestra operación.

Según lo establecido por la “Ley de Impuestos a las Ganancias”, nuestra empresa deberá pagar un 35% de dicho impuesto, lo que se reflejará en el flujo de fondos anuales.

15.3 Cálculo de la Demanda y Previsión de Ventas



Previamente a la decisión de llevar a cabo nuestra exportación. Se realizó un cálculo de la demanda que fue explicado detalladamente en la estrategia de comercialización de OLIGREEN. Dicho estudio llegó a la conclusión que el mercado meta al que apunta nuestra empresa cuenta con 766.500 personas. Frente a este número de personas, se estableció un porcentaje de participación de mercado para cada año de nuestro proyecto, y así se fijaron las cantidades a vender anualmente.

Con lo que respecta a las ventas, teniendo en cuenta todos nuestros costos, tantos fijos como variables, se fijó un precio de venta para cada año del proyecto que también tiene en cuenta, la inflación de nuestro país, el tipo de cambio y la inflación en el mercado meta.

Vale aclarar que muchos de nuestros costos se incurren por el periodo de la maduración y cosecha de las aceitunas. Dicho periodo es de cinco meses.

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Costo	USD 0.46	USD 0.45	USD 0.45	USD 0.44	USD 0.43	USD 0.42
Precio	USD 5.94	USD 5.83	USD 5.73	USD 5.62	USD 5.52	USD 5.42

Cálculo de la Demanda	
Poblacion Nueva York	8,300,000
Poblacion Judia en Nueva York	1,500,000
Promedio consumidores kosher	766.500

Ventas proyectadas	2015	2016	2017	2018	2019
Market share	0,465%	0,51%	0,561%	0,617%	0,679%
Unidades	14400	15640	17200	18920	20820
CF USD	USD 84.009,06	USD 89.593,17	USD 96.747,81	USD 104.498,09	USD 112.912,62

15.4 FINANCIACIÓN

Para solventar nuestra primera exportación, nuestra empresa obtendrá un financiamiento por parte del Banco Francés de \$70.000 con una TNA (Tasa Nominal Anual) del 19.50%. El plazo de dicho préstamo será de 36 meses (3 años) a tasa fija con un sistema de amortización del tipo francés.



15.5 INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo reflejan los fondos que deben estar disponibles para financiar temporalmente a los costos de operación que no pueden ser cubiertos por el proyecto hasta que se hagan efectivos los ingresos, es por esto que la inversión necesaria en CTN surge del déficit acumulado máximo que se generará en el negocio, alcanzando el nivel de USD28.169,59. Este valor se verá reflejado en el año 0 del flujo de fondos anual. Se calcula que se recuperará aproximadamente un 60% del mismo al finalizar el plazo de los 5 años ya que son los gastos que podrán o venderse o seguir siendo utilizados por la empresa continuando sus operaciones en el mercado local o en el extranjero si así lo decidiera.

15.6 INVERSIÓN INICIAL EN ACTIVO FIJO

Para cumplir con la demanda tanto nacional como la de nuestra exportación, obtendremos una maquina Molino de Martillo para el proceso de trituración de la aceituna para transformarla a pasta. Esta máquina tiene un costo de \$100.000, de los cuales se financiara 70% con el préstamo del Banco Francés y el resto con capital propio.

En nuestra planta ya contamos con el resto de las maquinarias (envasadora semiautomática, dosificadora llenadora de frasco) para el proceso de producción. Fueron obtenidas en 2008 previo a la apertura de nuestra empresa.

Al tomar la decisión de llevar a cabo el proyecto de exportación, nuestra empresa realizo una refacción del galpón de producción para el acomodo de la maquinaria nueva y la eficaz utilización de los espacios de forma que queden todos coordinados en el proceso productivo. Esta refacción se llevó a cabo por un valor de USD 3.000.

15.7 CERTIFICACIÓN KOSHER

OLIGREEN selecciono al rabino Daniel Oppenheimer con su certificadora denominada Ajdut Kosher ya que es una de las más importantes del país que a su vez se vincula de manera fluida con las certificadores más importantes del mundo. El costo total de la certificación por la cantidad exportada es de 8000 USD. Esto infiere tanto de las visitas que



se producen a la planta durante el proceso de producción como de los papeles que avalan la certificación

15.8 PUBLICIDAD INTERNACIONAL

Según nuestra estrategia de promoción, la empresa invertirá anualmente la suma de 6620 USD.

3900 UDS del total serán invertidos en promoción en los puntos de ventas en degustación y promoción. Dicha promoción en los puntos de ventas minoristas (banners y stands con degustación del producto) será con el objetivo de aumentar el posicionamiento de nuestro producto en la mente de los consumidores lo que llevará a un aumento de las ventas.

El resto del total se pueden deducir de publicidad que se contratará en destino; se publicitará nuestro producto en la revista Kosher “JewishImage USA” que tiene un costo de 125 USD mensuales (revista judía de gran importancia en New York) y en la página Web de la misma que tiene un costo de 610 USD por 6 meses.

También se llevará a cabo un viaje realizado por el Director de la empresa en Junio de 2014, el cual costo de USD 2.200 los cuales representan 1100 UDS de pasaje, 296 USD del stand de la feria Fancy Food, 419 USD de alojamiento por 2 noches en el hotel “Lucerne” de la ciudad de Manhattan y 385 UDS de viáticos. El viaje comercial es con el fin de conocer las características del mercado, dar a conocer nuestra marca y promocionar el producto.



15.9 ESTRUCTURA COSTOS Y PRECIOS EXW, FOB, CIF Y PUNTO DE VENTA

COSTO DE EXPORTACIÓN		TOTAL	
		14400	
COSTOS DE PRODUCCION DE LA PASTA DE ACEITUNA		USD X UNIDAD	USD POR 14400
COSTO DE PRODUCCION PASTA DE ACEITUNA	USD	0,46	USD 9.646,33
TOTAL	USD	0,46	USD 6.660,55
2.COSTOS ADMINISTRATIVOS			
Costos Fijos	USD	2,51	USD 36.210,55
TOTAL	USD	2,98	USD 42.871,09
3.COSTOS COMERCIALES			
NO			
4.COSTOS FINANCIEROS			
Costo	USD	0,04	USD 597,46
TOTAL	USD	3,02	USD 43.468,56
5.COSTOS IMPOSITIVOS			
NO			
6.UTILIDAD			
Utilidad Pretendida (Sobre FOB)	35,00%	USD	2,03 USD 29.295,40
SUBTOTAL RUBRO 6	USD	2,03	USD 29.295,40
7.GASTOS DE EXPORTACIÓN DIRECTOS			
Gastos de Terminal	USD	0,01	USD 140,50
Gastos Agencia	USD	0,03	USD 412,00
Consolidación (Incluye Fumigación)	USD	0,03	USD 435,29
Flete Interno	USD	0,09	USD 1.355,00
Gastos de Documentación	USD	0,01	USD 154,00
Seguro Interno	0,70%	USD	0,02 USD 313,76
SUBTOTAL RUBRO 7	USD	0,20	USD 2.810,55
TOTAL	USD	3,21	USD 46.279,11
8.GASTOS DE EXPORTACIÓN INDIRECTOS			
Derechos de Exportación	4,76%	USD	0,28 USD 3.985,77
Gastos Aduaneros	0,80%	USD	0,05 USD 669,61
Gastos Bancarios	1,00%	USD	0,06 USD 837,01
SUBTOTAL RUBRO 8	USD	0,38	USD 5.492,39
9. GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL			
Promoción	USD	0,46	USD 6.620,00
SUBTOTAL RUBRO 9	USD	0,46	USD 6.620,00
TOTAL	USD	3,67	USD 52.899,11
10.BENEFICIO SINCENTIVOS A LA EXPORTACIÓN			
Reintegración	4,76%	USD	0,28 USD 3.985,77
VALOR FOB	USD	5,81	USD 83.701,13
Flete Internacional	USD	0,07	USD 1.008,00
Seguro Internacional	1%	USD	0,059 USD 847,09
PRECIO VENTA AL IMPORTADOR CIF	USD	5,94	USD 85.556,22
Derechos de Importación (0,074 * kg)	USD	0,01	USD 213,12
Gastos Aduaneros	USD	0,02	USD 295,00
Gastos de terminal	USD	0,03	USD 420,00
COSTO PARA EL IMPORTADOR	USD	6,01	USD 86.484,34
Margen Distribuidor	25%	USD	7,51 USD 108.105,43
Margen del Minorista	20%	USD	9,01 USD 129.726,51
PRECIO EN GÓNDOLA EN ESTADOS UNIDOS	USD	9,01	USD 129.726,51
Vat	8%	USD	0,74 USD 10.702,44
PRECIO FINAL	USD	9,75	USD 140.428,95



15.10 COSTOS DE PRODUCCIÓN

15.10.1 Costos Laborales

Al hablar de gastos de producción se hace hincapié principalmente a los ítems laborales, que representan el mayor porcentaje de nuestro costo total.

Los trabajadores que efectúan su trabajo en OLIGREEN se detallan de la siguiente manera:

Trabajadores Golondrinas: son trabajadores temporarios cuya principal función es la de la realización de la cosecha; que consiste en la actividad de recolección y su posterior acopio en los depósitos de la empresa. En total los contratados son 4 empleados temporales que solo trabajan un solo mes al año (más específicamente 25 días hábiles). El costo laboral son de \$ 200 por día hábil, produciendo \$ 5000 cada uno; lo que hace un total de \$20.000 en concepto de golondrinas (USD 2369).

Esta modalidad de trabajos temporarios es muy frecuente en el sector olivícola, especialmente para los encargados de la cosecha debido a que su función no se realiza todo el año.

Peón Agropecuario: son dos (2) peones con funciones de mantener en condiciones óptimas la conservación de la finca de OLIGREEN. Estos peones trabajan para todas las demás plantaciones de la empresa, no solo para las de pasta de aceituna. Por ende, se asume el 25 % del total de su costo, debido a que dicho porcentaje representa la cantidad de hectáreas que están influenciada por la pasta de aceituna. Los peones poseen un sueldo mensual \$ 4440,25 debido a la legislación laboral según AFIP. Sumado las cargas sociales, los 12 meses del año y el coste de ambos obreros llegaría a un total \$134.273 anual. Asumiendo el anterior prima, y su pasaje al dólar se obtendría un total de USD 3.977.

Operador de Maquina: ante la decisión de OLIGREEN de aumentar su capacidad productiva mediante la anexión de una máquina de molino de martillos, es necesario la incorporación de un nuevo trabajador con la capacidad de ejecutar de manera eficiente este activo. El sueldo asciende mensualmente a \$5.200, liquidando anualmente \$78.624 (USD 9315). Aquí, el porcentaje asumido corresponde a un 100 %, debido a que se avoca exclusivamente a las pastas de aceitunas de exportación.



Ingeniero Técnico en Alimentos: el licenciado tendrá la función de verificar, controlar y certificar alimentos de buena calidad. También, este trabajador no solo está abocado a la pasta de aceituna, sino también a los otros productos de la empresa. Por ende, se decide tomar un porcentaje del 7 % (porcentaje de hectáreas de pasta de aceituna exclusivas para exportación) de su costo total. El ingeniero mensualmente implica un costo de \$ 16.000 mensual, sumándole cargas sociales y los doce meses laborables se finaliza en \$241.920(USD 28.663). Influenciado por el porcentaje resultaría de un costo anual USD 2.006.

15.10.2 Otros Costos de Producción:

Riego: El mecanismo de riego que utilizamos en nuestros campos, será un sistema por goteo, debido a que en la zona se hallan pocos niveles de precipitaciones por lo cual accederemos a esta irrigación. La empresa proveedora detalla un costo de \$7.000 por mes. Debido a que la cosecha son solo cinco (5) meses procede a un costo total de \$35.000 (USD 4.147).

Envases: los frascos de vidrios que contienen nuestro producto en optimas condiciones hasta su destino. Tienen un costo de \$1,4 por unidad individual; que acondicionado a 14.400 frascos llega a un total de \$21.000 (USD 2.488).

Etiqueta: La envoltura se desarrollara con etiquetas termo adhesivas personalizadas para nuestro productos que implica para nuestra empresa debe hacer un esfuerzo económico de \$0,35 por unidad; haciendo un total, con respecto a 14.400, \$5.040 (USD 597).

Insumos: pertenecen a los materiales laborables que asciende a un total aproximado \$ 1.215

Del costeo expuesto se puede apreciar que existe una distribución de los costos, de acuerdo a la etapa del proceso de exportación.

- Gastos de transporte interno: este concepto está relacionado con el traslado en camión de la mercadería desde la planta de nuestra empresa hasta el puerto de Buenos Aires. El precio del transporte se cotiza por camión sin tener en cuenta si éste utiliza el total o no de su capacidad de carga. (Empresa Medlog)



- Gastos de consolidación: por cuestiones prácticas la consolidación se efectuará en el depósito de la terminal en la que gira el buque. Los valores de la consolidación son cotizados por contenedor por lo que el aumento del volumen de carga no disminuirá los costos finales.

GASTOS DE CONSOLIDACIÓN	
* Consolidación	350,00
* Fumigación	23,79

- Gastos de terminal: estos conceptos están directamente relacionados a la agencia marítima con la que se opere, ya que de ella dependerá la terminal en donde zarpe el buque. La terminal utilizada será Terminales Río de la Plata y los costos de la misma ascienden a 202 USD por el total del embarque.

GASTOS TRP	
* Manipuleo recepción	105,00
* PBIP	11,00
* Manipuleo entrega CNT vacío	27,00
* Servicio a las Cargas	43,00
* Control / Precintado	16,00
TOTAL	202,00

- Gastos de agencia y transporte internacional: dentro de los gastos atribuibles a esta etapa, algunos de ellos se cotizan por contenedor y otros cuya cotización es por operación. Estos últimos se absorberán a medida que aumentan el tamaño de la carga. En cuanto al flete internacional, se cotiza por contenedor. La agencia contratada será Mediterranean Shipping Company y los gastos de la misma



ascienden a 412 USD. El costo del transporte internacional es de 1008 USD cotizado por la agencia.

GASTOS LOCALES DE AGENCIA	
* THC	200,00
* TOLL	90,00
* Gate	55,00
* Handling	55,00
* Scs	12,00
Total	412,00

- Gastos de documentos: En esta solapa se encuentran los gastos de:

BL 50 USD

SENASA 60 USD

Ivetra 14 USD

SIM 10 USD

- Gastos de despacho: nuestra empresa terciarizara el despacho de todas las operaciones con un mismo despachante. El costo del mismo es de un 0,7% sobre el valor FOB total.
- Tributos aduaneros: este concepto está relacionado con el pago de los derechos de exportación como también con el pago del arancel SIM (Sistema Informático María) y de digitalización. Con respecto a los derechos se pagan por tonelada exportada siendo este un costo que no disminuirá al aumentar el volumen. En cuanto al pago del arancel por el uso del SIM y de digitalización, este es único por operación; por lo tanto, la variación de costo será inversamente proporcional a la de volumen de carga. (el costo del SIM se incluyó en los gastos de documentos)



15.11 FLUJO DE FONDOS ANUALES PROYECTADOS

Este cuadro mostrará el flujo de caja (cash flow) anual de los cinco años que dura el proyecto de acuerdo a las previsiones y supuestos explicados y realizados anteriormente. A partir del Cash Flow, se obtendrá el VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PAYBACK (el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial).

En el siguiente cuadro se ve reflejado el cash flow anual del proyecto de acuerdo a todos los supuestos y previsiones realizadas anteriormente. A partir de este cuadro se determinará el VAN, TIR y PAYBACK del negocio. Los detalles del cash flow mensual de cada año se encuentran en el anexo.

FLUJO DE FONDOS ANUAL PROYECTADO EN USD						
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS EN UNIDADES		14400	15640	17200	18920	20820
VENTAS		USD 84.009,06	USD 89.593,17	USD 96.747,81	USD 104.498,09	USD 112.912,62
CMV		USD 6.540,10	USD 6.974,82	USD 7.531,81	USD 8.135,17	USD 8.790,24
RESULTADO BRUTO		USD 77.468,96	USD 82.618,35	USD 89.216,00	USD 96.362,92	USD 104.122,38
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		USD 35.700,40	USD 35.816,08	USD 36.816,44	USD 38.217,80	USD 40.815,88
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN		USD 6.500,29	USD 6.932,38	USD 7.485,96	USD 8.085,65	USD 8.736,73
GASTOS DE EXPORTACIÓN		USD 6.534,05	USD 6.789,18	USD 7.091,24	USD 7.435,77	USD 7.805,31
GASTOS POR VIAJE	USD 2.100,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
GASTOS DE LOGÍSTICOS		USD 4.581,27	USD 4.731,77	USD 4.934,46	USD 5.157,30	USD 5.402,54
EBITDA	USD 2.100,00	USD 24.152,95	USD 28.368,95	USD 33.087,90	USD 37.466,60	USD 41.361,93
DEPRECIACIONES	USD 1.184,83	USD 912,22	USD 702,32	USD 540,73	USD 416,31	USD 320,52
EBIT	USD 3.284,83	USD 23.240,73	USD 27.666,62	USD 32.547,17	USD 37.050,29	USD 41.041,40
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	USD 3.284,83	USD 23.240,73	USD 27.666,62	USD 32.547,17	USD 37.050,29	USD 41.041,40
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		USD 8.134,26	USD 9.683,32	USD 11.391,51	USD 12.967,80	USD 14.364,48
INTERESES						
RESULTADO NETO	USD 3.284,83	USD 15.106,48	USD 17.983,30	USD 21.155,66	USD 24.082,69	USD 26.676,91
REINTEGROS			USD 4.000,43	USD 4.266,34	USD 4.607,04	USD 10.352,89

15.12 WACC, VAN, TIR Y PAYBACK

Con la obtención de la información de los Bonos Americanos (T-Bonds), el riesgo país, la rentabilidad del mercado y la β del mismo, se podrá calcular el CAPM (modelo de valuación de activos de riesgo). El CAPM que obtuvimos generó un valor de 19.05% que a su vez será el costo del equity para el cálculo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC).



Para el calcular el WACC, se utilizó la siguiente formula:

$$\text{CAPM} * \text{Equity} + \text{Kd} * \text{Deuda} * (1 - \text{tasaimpositiva})$$

Una vez obtenidos los valores de esta fórmula, se llega al cálculo del WACC. Nuestro proyecto dio como resultado 18.13% lo que se utiliza como tasa de descuento en el flujo de fondos.

Luego se seguimos con la obtención del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. El cálculo del mismo se descuenta con la tasa obtenida anteriormente (WACC). El VAN que obtuvimos dio como resultado USD 38.833,90 UDS cifra que indica el valor que le da el proyecto de exportación a la empresa. La obtención del Valor Actual Neto es un aspecto sumamente importante para definir si se lleva a cabo el negocio, ya que en caso de ser negativo no sería viable.

Seguidamente del VAN, se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) dando como resultado un 44%. Para llevar aceptar y llevar a cabo el proyecto, a TIR debe ser mayor al WACC. Esta tasa en la fórmula de los flujos descontados dará que el valor actual neto del proyecto sea de 0.

El Payback (el tiempo que se recuperará el dinero invertido) para nuestro proyecto es de 2 años y 4 meses

WACC	18,13%
VAN	USD 38.933,90
TIR	44%



PAYBACK COMUN	2 AÑOS	4 MESES	PAYBACK	
			USD 46.302,77	
			USD 16.018,69	USD -30.284,07
			USD 22.686,06	USD -7.598,02
			USD 25.962,73	3,51
			USD 29.106,04	
			USD 56.896,39	

15.13 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se realizó la estimación del punto de equilibrio de OLIGREEN para los cinco años de duración del proyecto.

Punto de Equilibrio	Carga Fija/(P.unitario-CV.unitario)	Margen de Seguridad	
AÑO 2015	35700,40 4,54	7.870	1,83
AÑO 2016	35.816,08 4,55	7868	1,99
AÑO 2017	36616,44 4,54	8.070	2,13
AÑO 2018	38.217,60 4,48	8536	2,22
AÑO 2019	40815,88 4,55	8.975	2,32

De los resultados anuales obtenidos, se pueden obtener cuales son las cantidades mínimas de ventas para cubrir los costos totales (fijos y variables) y de esta manera evitar que las operaciones de la empresa generen pérdida.

15.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se analizó la variación del VAN aplicando diferentes niveles de variaciones (tanto positivas como negativas) sobre los ingresos por ventas y las unidades vendidas. Para ver más detalles de este análisis, dirigirse al anexo.

15.15 TRATAMIENTO DEL IVA



En relación al tratamiento del IVA, nuestra empresa destina el 70% de nuestras ventas al mercado local, por lo que utilizamos los montos de IVA de las compras y gastos del proyecto para obtener mayor crédito fiscal a la hora de liquidar este impuesto y así reducir el importe a pagar al fisco.

15.16 CONCLUSIONES FINANCIERA

Una vez finalizado el análisis tanto económico como financiero de todas las variables que hemos mencionado, se puede llegar a la conclusión de que nuestro proyecto de exportación es financieramente factible y rentable dado a que el VAN es positivo y a la TIR que está dentro de lo esperado, superando al costo promedio ponderado del capital. Al tener un tipo de cambio variable en nuestro país, esto nos impactará de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.



16 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de lo investigado en el plan de exportación, hemos identificado que el mercado de productos Kosher de la ciudad de Nueva York, se encuentra en constante crecimiento. Argentina es uno de los principales y reconocidos productores de aceitunas en el mundo, por lo que resulta de gran atractivo para nuestra empresa aprovechar dicha oportunidad de desarrollar un producto. Nuestra Pasta de Aceitunas Verdes tiene características de alto valor agregado que resaltan la calidad y el sabor de los ingredientes, cumpliendo con todos los requisitos pertinentes, para ser parte del mercado neoyorquino de alimentos Kosher.

Oligreen es una empresa solvente que posee un plan financiero acorde a la altura de las circunstancias, en conjunto con estrategias comerciales especialmente diseñadas para llevar a cabo el plan de exportación de la mejor manera posible; enfocándonos en los siguientes puntos claves:

- **Producto:** Pasta de Aceitunas Verdes Kosher. Estrategia de diferenciación por calidad, sabor, etiquetado y mercado de origen.
- **Distribución:** Se utilizara un canal largo, con intermediarios, produciendo una distribución selectiva a las tiendas tradicionales y tiendas Kosher de la ciudad de Nueva York.
- **Promoción:** Se realizara las acciones de promoción en el mercado de destino en forma conjunta con los distribuidores haciendo énfasis en los puntos de venta.
- **Precio:** Estrategia de descreme

Nuestra empresa posee las características acordes para la producción, debido a que cuenta con excelentes profesionales capacitados, con la disponibilidad y calidad de tierras, y una estructura organizacional apta para realizar el proyecto.

Finalmente, tras lo expuesto en el documento, se concluye que la rentabilidad del proyecto así como su atractivo lo hacen viable, una oportunidad que la empresa no debería dejar pasar.



17 BIBLIOGRAFÍA

- Chile Oliva. Estudio de penetración de mercado productos kosher. <<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>
Consultado el día 08/10/2014. Página 8
- Pro Chile. Estudio del Mercado Kosher en California, Estados Unidos. Año 2011 <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_04_11100458.pdf> (Página 4).
Consultado 18 de Septiembre del 2014
- Cámara de Madrid. “Estudio de Mercado Alimentación Kosher en Estados Unidos”. Consultado el día 18 de Septiembre del 2014 <[http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU\(F\)%20-%20FINAL.pdf](http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU(F)%20-%20FINAL.pdf)>.
- Sitio eHow. Consultado 19 de Septiembre del 2014 <http://www.ehowenespanol.com/responsabilidades-del-control-calidad-lista_151838/>
- Jewish Virtual Library (Sergio DellaPergola, *WorldJewishPopulation*, 2012; *The American JewishYear Book*, Dordrecht: Springer, 2012, pp. 212-283); Consultado 18 de Septiembre de 2014.
- Cámara de Madrid. Estudio de mercado “Alimentación Kosher en Estados Unidos”. <[http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU\(F\)%20-%20FINAL.pdf](http://www.camaramadrid.es/asp/exportmadrid/estudios/docs/Comida%20kosher%20en%20EEUU(F)%20-%20FINAL.pdf)> .Consultado el día 8 de Octubre 2014. Página 8.
- Sitio Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/%Adtica_de_los_Estados_Unidos>. Consultado el día 8 de Octubre de 2014.
- Sitio Wikipedia. <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_exterior_de_los_Estados_Unidos>
Consultado el día 8 de Octubre del 2014
- Sitio Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Bill_de_Blasio>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.
- Sitio Wikipedia <http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_los_Estados_Unidos>. Consultado el día 6 de Noviembre del 2014.



- Sitio Portafolio .Consultado el día 22 de Septiembre del 2014. <<http://www.portafolio.co/temas/estados-unidos-y-canada>>.
- Sitio Yahoo .Consultado el día 23 de Septiembre del 2014. <www.es.finance.yahoo.com>.
- Sitio La economía .Consultado el día 22 de Septiembre del 2014. <www.laeconomia.com.mx>.
- Sitio Banco Mundial .Consultado el día 23 de Septiembre del 2014. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?page=1>>.
- Sitio Statista. <<http://www.statista.com/statistics/290539/revenue-of-seasoning-sauce-and-condiment-production-in-the-us/>>. Consultado el día 28 de Agosto del 2014.
- Sitio Statista. (Grafico) <<http://www.statista.com/statistics/290539/revenue-of-seasoning-sauce-and-condiment-production-in-the-us/>>. Consultado el día 28 de Agosto del 2014.
- Sitio Federación de Comunidades Judías de España. <<http://www.fcje.org/files/triptico%20kosher.pdf>>. Consultado el día 13 de Octubre del 2014.
- Sitio Federación de Comunidades Judías de España. <<http://www.fcje.org/files/triptico%20kosher.pdf>>. Consultado el día 6 de Noviembre de 2014 (Página 2).
- Sitio Prensa Judía. <<http://www.prensajudia.com/shop/detallenot.asp?notid=29526>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.
- Sitio Diario Judío. <<http://diariojudio.com/noticias/nuevo-estudio-sociologico-de-la-comunidad-judia-de-nueva-york-tiene-muy-interesantes-resultados/25890/>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.
- Sitio El tiempo <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-901215>>. Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.
- Sitio Directivos y Gerentes. <<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/ecommerce/82-noticias/1107-las-tendencias-ecommerce-en-eeuu-para-el-2014.html>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.
- Sitio Quiminet. <<http://www.quiminet.com/articulos/7-beneficios-de-los-envases-de-vidrio-2861100.htm>>. Consultado el Día 14 de Octubre del 2014.



- Sitio Mapo. <<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nico-2012.pdf>>. Consultado el día 8 de Octubre del 2014
- Sitio Sofofa. Estudio Pro Chile “Oportunidades Comerciales para productos de Certificación Kosher” <http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Eventos/2012/12/06_DOsses.pdf> Consultado el día 8 d Octubre del 2014.
- Sitio Mapo. .Pagina 4. <<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nico-2012.pdf>>. Consultado el día 26 de septiembre del 2014.
- Chile Oliva. “Estudio de Penetración de Mercado de Productos Kosher” .Pagina 32. <http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf> . Consultado el día 14 de Octubre del 2014.
- Pro Chile. Estudio del Mercado Kosher en California Estados Unidos <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_11_04_11100458.pdf> Consultado día 18 Septiembre del 2014
- Sitio Mintel. <<http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/3-in-5-kosher-food-buyers-purchase-for-food-quality-not-religion>> Consultado el día 8 de Octubre del 2014.
- Sitio Chile oliva, Informe Chile Oliva. (página 33) <<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>. Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.
- Sitio Penta. <http://www.v4.penta-transaction.com/telematica_v4/login.jsp>. Consultado el día 26 de Septiembre del 2014.
- Sitio Asemesa. <http://www.asesesa.es/content/datos_generales_del_sector> Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.
- Sitio The Healthy Diet. < <http://thehealthydietstore.com/Organic/Organic-Jams-and-Spreads/Meditalia-Green-Olive-Tapenade-6x6-35Oz> > Consultado el día 6 de Noviembre de 2014



- Sitio Nueva York Gobierno. <http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/census2010/t_sf1_p1_nyc.pdf>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.
- Sitio Pro Ecuador. “Boletín de Análisis de Mercados Internacionales” (Pagina 18). <http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2013/02/PROEC_AM2013_ENE-FEB.pdf> .Consultado el Día 28 de Septiembre del 2014.
- Sitio Aurora Israel. <http://www.aurora-israel.co.il/articulos/israel/Mundo_Judio/45499/>. Consultado el día 25 del Septiembre del 2014.
- Sitio INTA. “Análisis de la Cadena del Olivo en Argentina”. <http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-la-cadena-del-olivo-en-argentina/at_multi_download/file/olivo_2742.pdf >. Consultado el día 7 de Noviembre del 2014.
- Sitio Pro Chile. “Estudio de Mercado de Aceitunas verdes en conserva en Estados Unidos” (Pagina 21/22) <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/documento_08_03_11130243.pdf >. Consultado el día 14 de Octubre del 2014.
- Sitio Fancy Food. <<http://www.specialtyfood.com/fancy-food-show/summer-fancy-food-show/attend/>>. Consultado el día Consultado el día 14 de Octubre del 2014.
- Czinkota, Michael R. Marketing Internacional (10^oma Edicion). México DF (Año 2013). Cengage Learning Editorial.
- Sitio Chile oliva. “Estudio de Penetración de Mercado Productos Kosher” (Pagina 23) <<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>. Consultado el día 20 de Septiembre del 2014.
- Sitio Adjut. <<http://www.ajdut.com.ar/index.php/es/kosher>>. Consultado el día 22 de septiembre del 2014.
- Sitio Chile oliva. “Estudio de Penetración de Mercado Productos Kosher” (Pagina 28) <<http://www.chileoliva.cl/files/Estudio%20Kosher%20Washinton.pdf>>. Consultado el día 20 de Septiembre del 2014.
- Sitio Mapo. “Informe de mercado alimentos orgánicos en los Estados Unidos”<<http://www.mapo.org.ar/wp-content/uploads/2013/09/Informe-Org%C3%A1nico-2012.pdf>>- Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.



- Sitio Tagtica Web. <<http://tagticaweb.com/e-marketing/por-que-hacer-publicidad-por-internet/>>. Consultado el día 15 de Septiembre del 2014.
- Sitio MyParnasa. <<http://myparnasa.com/jewish-websites-make-money/>>. Consultado el día 22 de Septiembre del 2014.
- Sitio The Jewish Week. <http://www.thejewishweek.com/advertise/advertising_rates_thejewishweek>. Consultado el día 22 de septiembre del 2014.
- Sitio Image USA. <<http://imageusa.com/category/online-magazine/>>. Consultado el día 24 de Septiembre del 2014.
- Sitio Instituto de desarrollo productivo de Tucumán. <<http://www.idep.gov.ar/nota/807/fancy-food-show-2014:-convocatoria-cerrada>>. Consultado el día 23 de Septiembre del 2014.
- Sitio Empire Kosher. <<http://www.empirekosher.com/distributors/>>. Consultado el día 28 de Septiembre del 2014
- Sitio AFIP. <www.afip.gob.ar>. Consultado el día 19 de Septiembre del 2014.
- Sitio Intracen. <<http://www.intracen.org/guia-del-cafe/contratos/Contenedores-condiciones-FCL-o-CY-comparadas-con-LCL-o-CFS/>>. Consultado el día 14 de Septiembre del 2014.




18 ANEXOS

Anexo 1: Factura E

	FACTURA		
	E		
FROM: BUENOS AIRES, ARGENTINA TO: NEW YORK, UNITED STATE		Invoice N°: MVC-01 Dated: 3/08/2014	
SOLD TO: INTERNATIONAL GLATT KOSHER MEAT, BROOKLYN NY 11220 NEW YORK, UNITED STATES			
Payment: CAHS AGAINST DOCUMENTS			
COMPLETE DESCRIPTION OF GOODS	QNTY BAGS	RATE USD	AMOUNT USD
TOTAL BAGS : NO			
GREEN OLIVES TAPENADE	14400	5,94	85.556,22
NCM : 2005.70.00			
BILL OF LADING N° : MSCUD9637176			
TOTAL NET WEIGHT	: 2.880 KGS	TOTAL USD NY, UNITED STATES	85.556,22
CERTIFIED THAT THE GOODS ARE OF ARGENTINIAN ORIGIN.			




Anexo 2: Packing list

		PACKING LIST PAGE 1 / 1	
		SOLD TO: International Glatt KosherMeat Brooklyn, NY 11220	
8 pallets Description Of Goods. Green Olives Tapenade NCM: 2000570.00		Gross weight: 5.280 kgs Invoice Nº: MVC-018 Dated: 8/11/2014	
BAGS No.	Net Wt. KGs.	Detail Of Goods	
1 TO 14400	200 grs.	Green Olives Tapenade	
SUMMARY			
TOTAL JAR		=	14400 JARS
TOTAL NET WT:		=	2880 KGS



Anexo 3: Certificado Fitosanitario

 CERTIFICADO FITOSANITARIO PHYTOSANITARY CERTIFICATE N° 254634-8	
DE: Organización Nacional de Protección Fitosanitaria de ARGENTINA <small>OFICINA: National Plant Protection Organization of ARGENTINA</small>	
PARA: Organización (es) Nacional (es) de Protección Fitosanitaria de: Estados Unidos <small>(s): The Pl...</small>	
DESCRIPCIÓN DEL ENVÍO/ DESCRIPTION OF THE CONSIGNMENT	
1 - Nombre y dirección del exportador <small>Name and address of the exporter</small> Oligreen S.R.L. Passo N° 365 - Maipu - Mendoza	2 - Nombre y dirección declarada del destinatario <small>Declared name and address of the consignee</small> International GlattKosherMeats Brooklyn, NY 11220
3 - Medio de transporte declarado <small>Declared means of transportation</small> Maritime - Container Ship Msc	4 - Punto de entrada declarado <small>Declared point of entry</small> Nueva York - Estados Unidos
5 - Nombre del producto, número y descripción de bultos <small>Name of product, number and description of packages</small> 14400 jar green olives tapenade	
6 - Cantidad declarada <small>Quantity declared</small> 2880 Kg.	
7 - Nombre botánico de la planta <small>Botanic name of plant</small>	8 - Lugar de origen <small>Place of origin</small> Buenos Aires- Argentina
9 - Marcas distintivas <small>Distinctive marks</small> Oligreen	
10 - Por el presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados de esta especie han sido inspeccionados y/o analizados, de acuerdo con procedimientos oficiales adecuados, y se consideran libres de plagas cuarentenarias especificadas por la contraparte importadora y que cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por esta, incluyendo los relativos a plagas no cuarentenarias reglamentadas. <small>This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles of this species have been inspected and/or analysed according to appropriate official procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified by the importer's contracting party and to conform with the current phytosanitary requirements of the importing contracting party including those for quarantine pests.</small>	
DECLARACIÓN ADICIONAL/ ADDITIONAL DECLARATION	
11 -	
TRATAMIENTO DE DESINFECCIÓN Y/O DESINFESTACIÓN/ DESINFESTATION AND/OR DESINFECTATION TREATMENT	
12 - Tratamiento/ Treatment	13 - Producto químico y concentración (ingrediente activo)/ Chemical and Conc. concentration for the ingredients
14 - Duración/ Duration	15 - Temperatura/ Temperature
16 - Fecha/ Date	
17 - Información adicional/ Additional information	
DATOS DE EXPEDICIÓN/ INFORMATION OF EXPEDITION	
Lugar y fecha de expedición <small>Place and date of issue</small>	
Oficial autorizado <small>Authorized official</small>	
La correspondiente ONPF, sus funcionarios y representantes declinan toda responsabilidad económica y/o comercial resultante de este certificado. Cualquier aduana o entidad de este documento es pasado por la ley. <small>The corresponding ONPF, its officials and representatives disclaim any liability of economic nature or commercial nature resulting from this certificate. Any customs or entity of this document is passed by the law.</small>	
Con este código usted podrá verificar la autenticidad y validez del documento ingresando a la siguiente página: <small>With this code you can verify the authenticity and validity of the document by accessing the following page:</small> www.senasa.gov.ar/76/	
CUVE	N°:  2518229

“Plan de Exportación de Pasta de Aceitunas Verdes Kosher”



Anexo 4: Bill of Lading

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. <small>Website: www.mscargoline.com SCAC Code: MSCU</small>		BILL OF LADING No. MSCUD9637176 NON-NEGOTIABLE COPY		
SHIPPER: Oligreen SRL Paseo Nº 366 - Malpu - Mendoza		CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (Include Agents) if POD: SHIPPER'S LOAD, COUNT AND SEALED: POLYCL Lloyds No Number: 801938		
CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of ..." here TO ORDER		NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to Carrier or to its Agent for failure to notify - see Clause 20) International GlattKosherMeat Brooklyn, NY 11220		
VESSEL AND VOYAGE NO (see Clause 4.4.6): MSC VANESSA - UA430R		PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
BOOKING REF: (M) SHIPPER'S REF: IAN0388728		PLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 16)				
Container Number, Seal Numbers and Marks FSCU929727 20 24meters Seal Number: AAF0668	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading (other pages), if applicable) ONE CONTAINER WITH 14400 JET NO NETOS 2880 PRODUCT Green olives tapenade NCM: 2006.70.00 PO: 29659 PE: 1404SEC01000727E MS: 60 Total items: 970	Gross Weight 96400 kgs. Total 24191.000 kgs.	Measurement	
FREIGHT & CHARGES - Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are received (Clause 16)				
FREIGHT & CHARGES	BASIS	RATE	PREPAID	COLLECT
RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition unless otherwise stated (except the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for cargo subject to all terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT. If this is a negotiable (To Order) bill of Lading, one original Bill of Lading, duly endorsed, must be surrendered by the Merchant to the Carrier together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order after payment of outstanding Freight and charges against the surrender of one original Bill of Lading or its endorsement with the relevant fee at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable. IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this verso and B/Ls, and wherever one original Bill of Lading has been surrendered all other Bills of Lading shall be void.				
DECLARED VALUE (Only applicable if Ad Valorem charges paid - see Clause 7.3): XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		CARRIER'S RECEIPT (No. of Copies or Pages used by Carrier) - see Clause 14.1): 1 enr		SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. By MDC (ARQ) - Buenos Aires As Agent
PLACE AND DATE OF ISSUE MSC(ARQ) - BUENOS AIRES 1-NOV - 2014		SHIPPED ON BOARD DATE 3 - NOV - 2014		