

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL

LICENCIATURA DE COMERCIO INTERNACIONAL

PLAN DE EXPORTACIÓN TARALLINI SNACKS A BRASIL



“Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título
de grado de Licenciado en Comercio Internacional”

PROFESOR:

Cordiano, Miguel

INTEGRANTES:

Basilaki, Agustina

LU: 1027868

Echegoyen, Agustin

LU: 113776

Loscalzo, Nadia

LU: 1028795

Ruiz, Tatiana

LU: 1028881

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Resumen ejecutivo | 5 |
| 1.1 Abstract | 6 |
| 2. Descripción del Negocio..... | 9 |
| 2.1 <i>Nuestra Visión.....</i> | 9 |
| 2.2 <i>Nuestra Misión</i> | 9 |
| 2.3 <i>Historia.....</i> | 9 |
| 2.4 <i>Forma de Organización.....</i> | 10 |
| 2.5 <i>Descripción de Funciones</i> | 11 |
| 3. Análisis de mercado..... | 13 |
| 3.1 <i>Descripción de la Industria</i> | 13 |
| 3.2 <i>Descripción del país</i> | 14 |
| 3.3 <i>Análisis del Macroentorno</i> | 18 |
| - 3.3.1 <i>Entorno Económico.....</i> | 18 |
| - 3.3.2 <i>Entorno Cultural</i> | 21 |
| - 3.3.3 <i>Entorno Político – Jurídico</i> | 22 |
| - 3.3.5 <i>Conclusiones del análisis del Macroentorno.....</i> | 23 |
| 3.4 <i>Análisis del microentorno.....</i> | 25 |
| - 3.4.1 <i>Competidores</i> | 25 |
| 3.4.1.1 <i>Competidores directos.....</i> | 25 |
| 3.4.1.2 <i>Competidores Indirectos</i> | 28 |
| 3.5 <i>Empresa</i> | 29 |
| - 3.5.1 <i>Análisis VRIO</i> | 29 |
| - 3.5.2 <i>Proveedores</i> | 30 |
| - 3.5.3 <i>Tecnología, normas, calidad, mantenimiento y respaldo al producto</i> | 31 |
| - 3.5.4 <i>Materiales para el envasado.....</i> | 32 |
| 3.6 <i>Fuerzas de Porter.....</i> | 33 |
| 3.7 <i>FODA</i> | 35 |
| 3.8 <i>Segmentación</i> | 36 |
| - 3.8.1 <i>Segmentación Geográfica</i> | 36 |
| - 3.8.2 <i>Segmentación Demográfica</i> | 37 |
| - 3.8.3 <i>Segmentación Psicográfica</i> | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 3.9 Pronóstico de Ventas | 38 |
| 3.10 Metas | 39 |
| - 3.10.1 Metas a Corto Plazo..... | 39 |
| - 3.10.2 Metas a Largo Plazo | 39 |
| - 3.10.3 Plan Futuro de Inversión y Desarrollo..... | 40 |
| 3.11 Estrategias | 41 |
| - 3.11.1 Estrategia Genérica | 41 |
| - 3.11.2 Estrategia de Inserción | 41 |
| - 3.11.3 Alianzas Estratégicas | 41 |
| 4. Mezcla de Marketing | 42 |
| 4.1 Producto | 42 |
| - 4.1.1 Descripción | 42 |
| - 4.1.2 Clasificación Arancelaria..... | 43 |
| - 4.1.3 Estrategia de Producto | 44 |
| - 4.1.4 Marca | 44 |
| - 4.1.4.1 Estrategia de Marca..... | 44 |
| - 4.1.5 Etiquetado | 45 |
| - 4.1.6 Ciclo de vida del producto | 48 |
| 4.2 Estrategia de Precio | 48 |
| - 4.2.1 Precio de venta al consumidor final en destino..... | 51 |
| 4.3 Estrategia de Comunicación de Marketing Internacional (CIM) | 52 |
| 4.4 Distribución | 53 |
| - 4.4.1 Logística..... | 55 |
| - 4.4.2 Unitarización | 55 |
| - 4.4.3 Consolidación | 56 |
| 5. Operaciones | 56 |
| 5.1 Envase y embalaje | 56 |
| 5.2 Impuestos | 56 |
| 5.3 Almacenamiento | 59 |
| 5.4 Transporte | 60 |
| 5.5 Estructura Internacional | 60 |
| 5.6 Personal | 61 |
| 5.7 Medio de pago Internacional | 61 |
| 5.8 Autorizaciones previas a la Logística | 64 |

| | |
|---|-----------|
| - 5.8.1 Barreras de entrada | 64 |
| - 5.8.2 Documentación adicional según el tipo de producto | 65 |
| - 5.8.3 Documentos complementarios | 66 |
| - 5.8.4 Documentos necesarios para efectuar una importación desde Brasil..... | 66 |
| - Registros de Productos | 66 |
| 5.9 Transporte Internacional | 67 |
| 5.10 Seguro | 68 |
| 5.11 Costos Adicionales | 68 |
| 5.12 Distribución Física Internacional..... | 69 |
| 5.13 Diagrama de Gantt | 71 |
| 6. Riesgos..... | 72 |
| 6.1 Riesgos Críticos..... | 72 |
| Riesgos Externos | 73 |
| 7. Proyecciones Financieras..... | 74 |
| 7.1 Requerimientos de inversión y su proyección de financiamiento..... | 74 |
| 7.2 Determinación del flujo neto de caja | 77 |
| 7.3 Análisis del Punto de Equilibrio | 80 |
| 7.4 Principales Indicadores de Rentabilidad | 82 |
| 7.5 Evaluación del Riesgo | 82 |
| 7.6 Amortización de la deuda | 84 |
| 7.7 Análisis de sensibilidad..... | 85 |
| 8.Anexos..... | 86 |
| 8.1 Anexo 1..... | 86 |
| 8.2 Anexo 2..... | 93 |
| 8.3 Anexo 3..... | 94 |
| 8.4. Anexo 4..... | 96 |

1. Resumen ejecutivo

Tica Foods S.A. es una empresa argentina especializada en elaboración de productos Italianos horneados de aperitivos salados y galletas. La empresa que opera a nivel nacional y con pronta proyección de incurrir en el mercado internacional, elabora y comercializa una variedad de productos incluyendo el Tarallo. Nuestra estrategia de expansión fue pensada para penetrar y conquistar el mercado de los snacks (aperitivos salados). Su confección fue especialmente diseñada para mostrarse en exhibidores propios de la marca, ya sea en supermercados, mostradores de bares y restaurantes.

Se eligió Brasil como destino del negocio debido a las relaciones comerciales existentes entre ambos países, a la cercanía de los mismos y a las similitudes culturales. Tenemos en cuenta que en dicho país se encuentran muchos residentes de nacionalidad Argentina, aproximadamente 42.163.¹

Además el mercado brasilero, uno de los mayores de snacks de América, espera un crecimiento del 40% hasta el 2018². Con un facturación estimada de USD 2.13 billones, estos aperitivos llegarán a USD 2.99 billones en los próximos cuatro años.

La ciudad elegida para vender el producto es San Pablo. Se eligió esta ciudad ya que tiene una población grande, y desde aquí tercerizaremos la venta y distribución de los productos con empresas locales que posean una importante cantidad de puntos de venta, dando a los comerciantes brasileños la seguridad y comodidad de comprar nuestros productos a sus proveedores de confianza, y a su vez evitándonos armar una estructura que resultaría muy costosa para la empresa.

Si bien como en toda operación de exportación existen riesgos, las ventajas competitivas que alcanza el producto argentino y las buenas relaciones entre ambos países, son un incentivo a continuar con el proyecto.

El packaging de los Tarallini se verá modificado en el cambio de idioma, se adaptará el envase a lo que es el idioma local, el portugués. Sin embargo mantendrá ese

¹<http://www.lanacion.com.ar/1422801-brasil-la-nueva-tierra-prometida-de-los-inmigrantes>

² Según la empresa de inteligencia de mercado Mintel.

carácter predominante de un producto premium importado, originario y tradicional del sur de Italia, manteniendo su intenso sabor e imagen clásica embistiendo los ataques de la modernidad.

El precio establecido para la venta se sustenta tanto en relación a los costos de la empresa como en base a los precios de la competencia. Esto nos brinda la oportunidad de ofrecer un precio competitivo, pero sin dejar de lado que lo que ofrecemos es un snack de línea premium. La situación actual del país con un peso más devaluado que el real nos da una ventaja para lograr costear la exportación.

Los consumidores a los que el producto está dirigido son adultos jóvenes (25 – 45 no jóvenes ni adolescentes) de ambos sexos de un nivel socio económico medio – medio alto, que trabajan, se cuidan, cumplen con sus obligaciones pero a la vez le dan gran importancia al disfrute, a compartir con pareja, familia y amigos lindos ratos e incluso a un momento de soledad, con algo rico para comer y tomar.

El objetivo se proyecta a cinco años, consistiendo en la exportación del producto al mercado elegido, con ventas de USD 162.099,68 el primer año, USD 388.007,38 el segundo año, USD 449.086,12 el tercer año, USD 538.903,34 el cuarto año y USD 646.684,01 el quinto año. Cuya inversión inicial es de USD 40.131,93.

Financieramente, el proyecto presenta un VAN de USD 144.522,93, es decir, un aumento del valor para los accionista, y una TIR del 38.98 % mayor al promedio ponderado del costo de capital, que arroja un valor de 14,51%. Con período de recupero de 4 años calculado a través del payback actualizado.

1.1 Abstract

Tica Foods S.A. is an argentinian company specialized in elaboration of baked Italian products of salty snacks and cookies. The company, which operates nationwide and has an early projection of incurring in the international market, elaborates and markets a variety of products including the Tarallo. Our expansion strategy was thought to penetrate and conquer the snacks market (salty snacks). It

confeccion was especially designed to be shown in exhibitors of our own brand, either in supermarkets, bar counters or restaurants.

Brazil was chosen as the destiny for our project due to the trade relations between both countries, their closeness and cultural similitues. We take into account that in this country there are many Argentinian residents, about 42.163.

Also, the Brazilian market, one of the biggest of America, expects a growth of 40% until 2018. With an estimated billing of USD 2.13 billions, these snacks will reach USD 2.99 billions in the next four years.

The city chosen to sell our product is Sao Paulo. It was chosen because of its large population, and from here we outsource the selling and distribution of the products to local companies that have several selling points, giving to the Brazilian traders the trust and comfort of buying our products to their suppliers of confidence, and also avoiding the confeccion of a structure that would be very expensive to the company.

Even though there are risks as in every export operation, the competitive advantages of the Argentinian product and the good relationship among both countries are incentives to continuing with the project.

The Tarallini packaging will be modified with the language, the container will adapt to the local language, the Portuguese. However, it will keep that predominant type of a premium imported product, original and traditional from the Italian south, keeping it intense flavor and classical image, against the attack of modernity.

The established price for selling is based both on the costs related to the company as on the competitors' prices. This gives us the opportunity of offering a competitive price, without neglecting that what we offer is a premium product. The current situation of devaluation in Argentina gives us an advantage for funding the exportation.

The consumers to which the product is led to are young adults (25 – 45, not young or teenagers) of both sexes with an average or high socioeconomic level, that work, take care of their selves, fulfill their obligations but also give enjoyment value, sharing with their partners, family and friends nice times or even an isolation time, with something tasteful to eat and drink.

The aim is projected to five years, consisting of the export of the chosen market, with sales of USD 162.099,68 t he first year, USD 388.007,38 for the second year, USD 449.086,12 for the third year, USD 538.903,34 for the fourth year and USD 646.684,01for the fifth year. Its initial investment is USD 40.131,93.

Financially, the project has an NPV of USD 144.522,93, an increase in value for the shareholder, and an IRR of 38,98 % above the weighted average cost of capital, which gives a value of 14,51%. With recovery period of four years calculated through the payback date.

2. Descripción del Negocio

2.1 Nuestra Visión

“Ser una empresa de alimentos líder en Argentina, con proyección internacional.”

2.2 Nuestra Misión

“Proveer alimentos seguros y de calidad que satisfagan las expectativas de nuestros clientes a un precio competitivo, aplicando procesos sustentables, enmarcados en un plan de mejora continua.”

2.3 Historia

Los inicios del proyecto se remontan hacia principios del año 2012, cuando a Lucas Martin ve muy de cerca el éxito que un amigo personal venía teniendo recientemente con la inserción al mercado de un nuevo producto, maní cervecero.

Cansado de la rutina del trabajo en dependencia y con un capital propio que generaba la oportunidad de lanzarse hacía algo nuevo, aunque aún no se decidía hacia qué. Cuando se encontraba cursando un MBA en la universidad Argentina de la Empresa, le cuenta su situación a Agustín Echegoyen, que se encontraba en la misma posición, ya cerca de terminar la carrera de grado y con ganas de un cambio en el ámbito laboral. Agustín le cuenta que en su ciudad natal Tres Arroyos, un amigo y su familia habían armado una fábrica de galletitas muy importante llamada TOSTEX S.A. y sabía que no tenían una marca muy fuerte pero vendían a fasón para grandes marcas.

Agustín le comenta la idea a Lucas, quien después de años trabajando en grandes empresas y con una familia muy enfocada en el rubro empresarial, propone dar un paso más y crear juntos una marca propia. El consideraba que tenía lo que hacía falta para lograr comercializar un producto nuevo e insertarlo en el mercado: Contactos y una estructura.

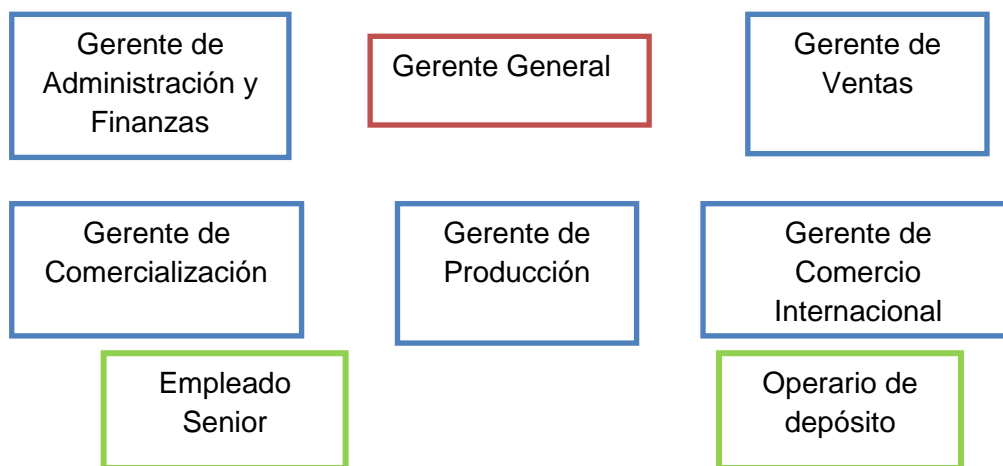
Luego de lanzar oficialmente la marca, deciden contratar Agustina Basilaki como gerente comercialización, quien nos decía: “Estoy muy contenta de trabajar en esta

empresa, tiene un crecimiento muy acelerado y pensamos competir con marcas muy fuertes como Pepsico en los próximos 5 años. Es un desafío personal y para todo mi equipo”.

Un año después la marca TaralliniSnacks gana presencia en todo el país, y se encuentra ya en grandes cadenas como en las petroleras YPF, Esso, Shell y también en autoservicios Chinos y grandes supermercados.

A fines del 2013, se contratan 2 mujeres Licenciadas en comercio Internacional, que le comentan en una reunión que están exportando este maní cervecero en el cual se inspiró el proyecto, hacia Brasil. Luego de unas semanas evaluando esta nueva rama que se desprendía del proyecto y con un estudio de mercado, deciden dar el paso y confiarle a la Lic. Nadia Loscalzo y Lic. Tatiana Ruiz, el visto bueno para llevar adelante la exportación. Ellas nos comentaban “Estamos muy motivadas con este proyecto, confiamos en el producto y en que vamos a insertar con éxito la marca”.

2.4 Forma de Organización



El Cuerpo Gerencial se encuentra conformado por:

- ❖ *Agustín Echegoyen*: Licenciado en Comercio Internacional en la Universidad Argentina de la Empresa.
- ❖ *Lucas Martin*: Licenciado en Administración y Finanzas de Empresas en la Universidad Argentina de la Empresa.

- ❖ *Agustina Basilaki*: Licenciada en Comercialización en la Universidad Argentina de la Empresa.
- ❖ *Tatiana Ruiz*: Licenciada en Comercio Internacional en la Universidad Argentina de la Empresa.
- ❖ *Nadia Loscalzo*: Licenciada en Comercio Internacional en la Universidad Argentina de la Empresa.

2.5 Descripción de Funciones

Gerente General: Evalúa el desempeño periódico y comprueba la coordinación existente entre las diferentes áreas de la compañía. Formula los objetivos a mediano y largo plazo en el ámbito de planeamiento estratégico. Analiza junto a los diferentes departamentos como aumentar la rentabilidad de la empresa.

Gerente de Administración y Finanzas: Su función primordial consiste en guiar las acciones de los variados sectores de la empresa hacia los objetivos empresariales determinados al comienzo de cada período. Responsable por la planificación, dirección y control de la administración financiera de la entidad a largo, mediano y corto plazo, incluyendo las actividades presupuestarias. Se ocupa del manejo del capital del trabajo, analizando las opciones que ofrece el mercado financiero y negociando las mejores condiciones para la obtención de recursos financieros. También se encarga de elaborar los registros contables y balances para presentar ante los organismos de recaudación fiscal.

Gerente de Comercialización:Elabora las estrategias de comercialización, distribución, publicidad y precios de los productos y a la vez controla su cumplimiento. Maneja los presupuestos del área comercial y publicidad. Encargado del diseño del packaging de los productos de la marca.

Gerente de Producción: Organiza y da seguimiento a la ejecución de todos los trabajos dentro del ciclo de producción garantizando que, individualmente, cumplen con las especificaciones establecidas en el sistema de calidad. Optimiza y planifica la compra de materia prima. Da seguimiento especial a la planificación de los trabajos y del cumplimiento de los plazos de entrega, procurando información periódica, puntual y

fiable al departamento comercial en este aspecto. Responsable por la planificación, organización y supervisión de los procesos de compras, costos e inventarios.

Gerente de ventas: Tiene como función principal el cumplimiento de los objetivos de venta de la compañía, de generar nuevas relaciones comerciales en el ámbito nacional como en el internacional y sostenerlas a lo largo del tiempo. Responsable por la dirección del proceso de ventas. Supervisa el cumplimiento de las metas y programas de ventas de los productos de la empresa. Elabora los pronósticos de ventas en forma periódica y supervisa al personal del área de ventas.

3. Análisis de mercado

3.1 Descripción de la Industria

El mercado de snacks cuenta con un gran potencial debido a su gran y sostenido crecimiento a lo largo de los últimos años.

Se prevé que las ventas mundiales de productos snacks aumenten un 7% anual a USD \$334 mil millones en 2015.

A nivel mundial, las regiones, como Asia-Pacífico, América Latina e India ofrecen a los procesadores de snacks y panadería mayor potencial de crecimiento futuro.³

Asia es el principal motor de la innovación en snack salados a nivel mundial, siendo responsable de casi la mitad de todos los lanzamientos del año 2012.

Europa se sitúa bastante más atrás, con un 25% de lanzamientos (entre 2008 y 2012 ha experimentado un crecimiento del 63% en nuevos productos incorporados al mercado) y América del Norte acapara el 17 % del total de lanzamientos.

A nivel global, China e India son los mercados de mayor crecimiento.

Para ayudar a impulsar este crecimiento, los procesadores están comercializando a gustos específicos de los consumidores y realzan el uso de ingredientes orgánicos, contenido de fibra, sin gluten y los cereales integrales en sus envases.

Los snacks son pequeñas ingestas que podemos hacer entre comidas principales para reducir el nivel de hambre, mantener en actividad nuestro cuerpo y suministrar energías, así como nutrientes.

Según Mintel, las principales razones del consumo de snacks son:

- ❖ Para saciar el hambre entre comidas
- ❖ Por aburrimiento
- ❖ Como una recompensa o premio que nos ofrecemos
- ❖ Por aportarnos un impulso de energía en un momento determinado

La marcada tendencia de los últimos años de los snacks que apuntan a ser más saludables para satisfacer las nuevas políticas mundiales en alimentación, salud y nutrición establecen lineamientos claros para que los productores busquen innovar en

³<http://www.foodtrendtrotters.com/2013/12/18/tendencias-e-innovacion-en-snacks-salados/>

brindar un alimento que sea más seguro para los consumidores, y adaptarse a sus nuevas necesidades.

La combinación de sabores, los ingredientes saludables, el uso de conservantes y antioxidantes naturales así como los snacks frutales; son los componentes que estructuran la categoría de snacks actualmente.

Con respecto a los snacks salados, a pesar de que los tradicionales hechos en base de papa, maíz y trigo siguen siendo los que mueven mayor volumen a nivel mundial, se está innovando con materias primas no tradicionales como chips de arroz, legumbres, vegetales, frutas, raíces, etc. Muchos de estos ingredientes se perciben como alternativas más saludables a los clásicos por ser ricos en fibra, proteínas o antioxidantes, entre otros.

Como ya se dijo, la innovación en el sector de los snacks a nivel global está impulsado por la salud y el bienestar, la conveniencia y por los factores de estilo de vida. Sobre todo el snacks “libre de culpa” va cobrando mayor importancia, con lo cual se ha incrementado el número de lanzamientos bajo este posicionamiento: snacks con bajo contenido en sal/grasas, “natural”, alta saciedad, de liberación lenta y los snacks funcionales. Sobre todo, el uso de aceites más ligeros para la fabricación de los snacks y los snacks horneados han experimentado un rápido crecimiento en los últimos años.

Las marcas de snacks más reconocidas a nivel global se están focalizando en lanzar nuevas líneas saludables que se ajusten más al perfil que busca el nuevo tipo de consumidor, buscando un constante desarrollo de productos, e incluso también innovando en formas, presentaciones y sabores.

3.2 Descripción del país

En Brasil, una gran parte del consumo está dirigido a suplir las necesidades de alimentación. Según un estudio realizado por el IBGE (Instituto Brasileiro de Geografía y Estadística), del presupuesto de alimentación, que es del 19,8%⁴, el 3,8% es destinado a snacks, mostrando un gasto mayor en comparación a productos como café, sándwiches, bebidas no alcohólicas y alcohólicas entre otros. De hecho, Brasil es el

⁴<http://assertbrasil.com.br/orcamento-familiar-despesas-com-alimentacao/>

tercer país mayor consumidor de snacks de América, detrás de Estados Unidos y Canadá.

El mercado brasilero espera un crecimiento del 40% hasta el 2018. Con un facturación estimada en USD 2,13 billones, estos aperitivos llegarían a USD 2,99 billones en los próximos cuatro años. La agencia también elaboró escenarios más optimistas donde el crecimiento llegaría a un 49%, sumando USD 3,19 billones, y algunos más pesimistas, con un crecimiento promedio del 30% y facturación de USD 2,78 billones.⁵

Mintel prevé que el consumo de snacks se vea aún más potenciado en el 2016 cuando en el país se lleven a cabo las Olimpiadas, siendo este un evento del tipo que la gente suele consumir en mayor medida este tipo de productos.

Según un estudio, hoy en día los supermercados e hipermercados son las plazas más elegidas por el segmento para comprar snacks con un 63% de preferencia, mientras que un 28% afirma comprar en panaderías. Además, el 42% de los brasileros consumen más de esos productos estando fuera de sus casas y el 22% los consumen en encuentros familiares y con amigos. Con 65% de penetración los snacks más consumidos por los brasileños son las almendras y castañas, y con un 53%, más de la mitad dice consumir pochoclos de microondas⁶.

En los últimos 2 años fueron lanzados 1136 nuevos snacks en Brasil, aunque no todas lograron un posicionamiento significativo en el mercado con lo cual debieron retirarse, siendo los snacks de trigo/maíz los que tuvieron un mayor número de lanzamientos. En segundo lugar papas fritas, en tercero barras de cereales, cuarto pochoclos, seguido por galletitas, frutas deshidratadas y salados (como chipá y demás).

Según un estudio realizado por Mintel, los siguientes son los aspectos que los consumidores brasileros consideran de mayor importancia a la hora de elegir un producto:

54%- Ser de la marca que conoce o confía.

52%- Ser rico o sabroso.

⁵ Según la empresa de inteligencia de mercado Mintel.

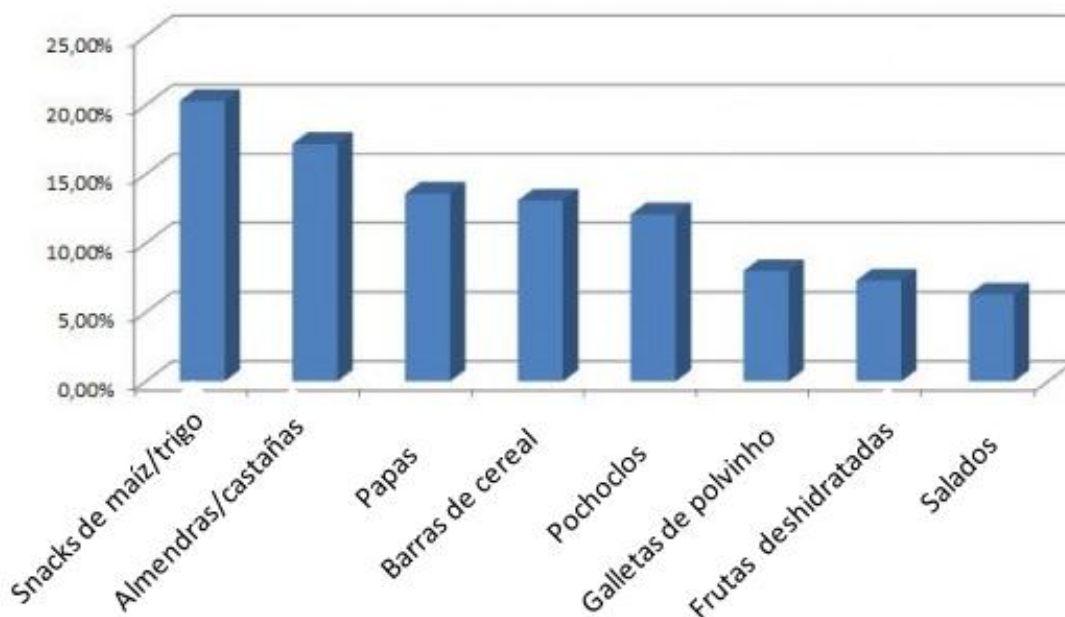
⁶ <http://www.sm.com.br/Editorias/Ultimas-Noticias/Mercado-de-salgadinhos-e-snacks-crescera-40%25-ate-2018-23046.html>

- 28%- Ser nutritivo, que contenga vitaminas.
- 27%- Ser un alimento de calidad.
- 27%- Ser barato.
- 22%- Ser un alimento con menos conservantes.

Brasil, al igual que la mayoría de los países hoy en día, cuenta con un alto índice de obesidad, por lo que en este momento los consumidores están buscando alimentos más saludables. Se estima que el 92% de las madres están dispuestas a pagar dinero extra por productos de mayor calidad, el 67% consideran la reputación de la marca antes de comprar un producto y un 64% manifiesta que llevan a comer menos comidas rápidas a sus hijos.

En el caso de los snacks es importante tener en claro que los consumidores buscan productos bajos en sal, grasas trans y calorías, pero además aprecian aquellos productos que incluyan ingredientes que contengan un beneficio adicional para la salud. Es por ello que los productos que son horneados en vez de freídos llaman más la atención. Las marcas que se focalizan en estos hábitos alimenticios saludables están mostrando un rápido crecimiento.

El porcentaje (%) de snacks por subcategoría en Brasil es:



Fuente: Mintel

❖ Participación de las empresas según la preferencia de los minoristas:⁷



Y en el área del Grande de San Pablo se consumen estos snacks:⁸

1° Fandangos

2° Yokitos

3° Ruffles

4° Cheetos

5° Pringles

⁷http://www2.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=19735&sid=40&tpl=view_tpl16

⁸http://www2.sm.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=19735&sid=40&tpl=view_tpl16

3.3 Análisis del Macroentorno

3.3.1 Entorno Económico

Brasil pertenece al Mercosur, junto con Argentina, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia (se encuentra en proceso de adhesión). Este tratado implica la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países miembros.

Brasil es la sexta economía mundial. Sin embargo, luego de haber experimentado un crecimiento excepcional, la economía brasilera parece mostrar signos de agotamiento por causa del estancamiento de los precios de las materias primas de exportación, el estancamiento del consumo interior, debido al endeudamiento de los hogares, y a la baja de las inversiones.

Esto se ve reflejando en el crecimiento del PIB año tras año. Durante el año 2010 la tasa fue del 7,5% mientras que en el 2012 fue del 0,9%. En el 2013 y lo que se prevé para el 2014, es que el crecimiento de la economía sea del 2,5%.

La política intervencionista que se aplica frena a los inversionistas. Si bien el objetivo era estimular las inversiones extranjeras para relanzar la economía, cuestiones como la apreciación de la moneda, el mal estado de las infraestructuras y las desigualdades sociales y geográficas, atentan contra este objetivo. Se busca brindar apoyo a los créditos y a la financiación de inversiones y medidas presupuestarias a largo plazo, pero se ven obstaculizadas y demoradas a causa de que el gobierno las aplica de manera desigual. Además el Estado, busca controlar la inflación y reducir la deuda pública, que como veremos más adelante, se espera que este año crezca a casi el 70% del PIB.

Las inversiones públicas no alcanzan para asegurar un crecimiento sostenible y las privadas han bajado. A pesar de esto, vemos que Brasil cuenta con importantes multinacionales, un sector agroalimentario eficaz, reservas cambiarias por 367 mil millones de dólares y un Banco público de desarrollo potente.

Es de importancia destacar los problemas sociales sufridos en el país. Es uno de los países más desiguales del mundo, con una gran disparidad regional y con un aumento de violencia criminal. La tasa de desempleo se encuentra en el 5,6%, uno de los más bajos de la historia de Brasil, pero con una alta presencia de trabajo informal. En los últimos dos años 22 millones de personas lograron salir de la extrema pobreza.

A continuación veremos una tabla que refleja la evolución de los indicadores más destacados de los últimos 4 años, extraído de la WorldEconomic Outlook Database del Fondo Monetario Internacional:⁹

| Indicadores de crecimiento | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 (e) |
|---|----------|----------|-----------|-----------|----------|
| PIB (miles de millones de USD) | 2.142,91 | 2.474,64 | 2.253,09e | 2.190,22e | 2.169,80 |
| PIB (crecimiento anual en %, precio constante) | 7,5 | 2,7 | 0,9e | 2,5e | 2,5 |
| PIB per cápita (USD) | 10.992e | 12.584e | 11.359e | 10.958e | 10.773 |
| Endeudamiento del Estado (en % del PIB) | 65,0 | 64,7 | 68,0e | 68,3e | 69,0 |
| Tasa de inflación (%) | 5,0 | 6,6 | 5,4e | 6,3e | 5,8 |

Fuente: IMF –WorldEconomic Outlook Database - últimos datos disponibles.

Como podemos observar, se espera que el PIB sostenga un crecimiento anual del 2,5%, aunque también, en los últimos 4 años el porcentaje de deuda del Estado con base al PIB se incrementó en un 4%, es decir que hoy alcanza a un 69% del producto total. También se observa que la inflación se mantiene en una tasa entre el 5 y el 6,6% alcanzado durante el 2011, teniendo una tasa estimada para el 2014 del 5,8%.

En lo que respecta al comercio, es uno de los 20 mayores importadores del mundo. Sus principales socios comerciales son China, EE.UU., los países del Mercosur

⁹<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/brasil/cifras-comercio-exterior>

y la Unión Europea. Por lo general, la balanza comercial es excedentaria. En el 2011 registró el superávit comercial más importante desde el año 2007 pero luego en el 2012 sufrió una caída del 35%, dinámica que se mantendría por causa de la baja de los precios de las materias primas, el alza de las importaciones de energía y una menor competitividad de los productos brasileros. Según las estadísticas brindadas por la Organización Mundial de Comercio, podemos ver que en el 2013, por primera vez dentro de los últimos 5 años, la importación de bienes superó a la exportación de los mismos. A continuación, observamos un cuadro que muestra su evolución, elaborado por la OMC y el Banco Mundial:

| Indicadores de comercio exterior | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Importación de bienes (<i>millones de USD</i>) | 133.673 | 191.537 | 236.964 | 233.388 | 250.447 |
| Exportación de bienes (<i>millones de USD</i>) | 152.995 | 201.915 | 256.039 | 242.580 | 242.179 |
| Importación de servicios (<i>millones de USD</i>) | 44.074 | 59.519 | 72.976 | 77.751 | 83.540 |
| Exportación de servicios (<i>millones de USD</i>) | 26.245 | 30.072 | 36.435 | 38.121 | 37.460 |
| Importación de bienes y servicios (<i>crecimiento anual en %</i>) | -7,6 | 35,8 | 9,7 | 0,2 | - |
| Exportación de bienes y servicios (<i>crecimiento</i>) | -9,1 | 11,5 | 4,5 | 0,5 | - |

| Indicadores de comercio exterior | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|--------|--------|--------|--------|------|
| <i>anual en %)</i> | | | | | |
| Importación de bienes y servicios (<i>en % del PIB</i>) | 11,1 | 11,9 | 12,6 | 14,0 | - |
| Exportación de bienes y servicios (<i>en % del PIB</i>) | 11,0 | 10,9 | 11,9 | 12,6 | - |
| Balanza comercial (<i>millones de USD</i>) | 25.271 | 20.147 | 29.807 | 19.431 | - |
| Comercio exterior (<i>en % del PIB</i>) | 22,1 | 22,8 | 24,5 | 26,5 | - |

Fuente: WTO - World Trade Organization ; World Bank , últimos datos disponibles

El cuadro refleja que el Comercio exterior representa un cuarto de la economía de Brasil, alcanzando en 2012 un 26,5 del PIB.

3.3.2 Entorno Cultural

Brasil cuenta con una cantidad aproximadamente de 202.656.788 habitantes¹⁰, de los cuales el 50,6% son mujeres y el restante hombres. San Pablo es el estado más habitado con 43,6 millones de personas. En su mayoría, las personas son de etnia blanca (53,7%), mientras que el 46,3% se divide entre mestizos (38,5%), negros (6,2%), el 0,9% pertenecen a minorías como indios, árabes y japoneses, y el 0,7%, sin categoría.

La lengua nativa del país es el portugués, si bien permanecen presentes muchas lenguas indígenas. Generalmente la mayoría de las personas pueden entender el idioma

¹⁰Según datos del IBGE, Instituto Brasileiro de Geografía e Estadística, del 2014.

español, sin embargo el inglés es la primera lengua extranjera hablada en Brasil, y es la más utilizada cuando al comercio respecta. También se ha registrado un crecimiento en el aprendizaje del idioma francés.

La religión mayoritaria es el catolicismo debido a la herencia recibida por parte de los portugueses, sin embargo, la libertad religiosa es reconocida y practicada desde hace varias décadas. Desde finales del siglo XIX comenzó a ser divulgado en Brasil el espiritismo, siendo hoy el país con mayor presencia de éste en el mundo.

Según, Unicef, para el año 2012 el grado de alfabetización de la población era del 90,4%; el porcentaje dentro de los hombres es del 90,1%, mientras que de las mujeres el 90,7%. Los datos arrojados por el censo elaborado en el 2010, reflejan que el 3,3% de los niños entre 6 y 14 años no van a la escuela, siendo la región Norte del país la que muestra los peores resultados.

3.3.3 Entorno Político – Jurídico

La Presidente de Brasil desde el 1 de enero de 2011 es Dilma Rouseff perteneciente al Partido de los Trabajadores, considerado un partido de centroizquierda. Durante el mes de octubre se llevaron adelante las nuevas elecciones en el país, tanto presidenciales, legislativas y para la renovación de un tercio de los miembros del senado, dando como resultado la reelección de Rouseff como presidente.

Un estudio del 2013 revelado por la empresa AON, una de las mayores aseguradoras del mundo, coloca a Brasil como uno de los países con más bajo riesgo para la inversión (se debe tener en cuenta que se excluyó del estudio a los países desarrollados). Si bien es un dato importante, se debe tener en cuenta que el contexto ha cambiado. La organización del Mundial, y todas las inversiones que fueron necesarias, desembocaron en constantes protestas por parte de la población que reclamaba que se debía invertir en cuestiones de necesidad primaria. Con la realización de los Juegos Olímpicos que se llevarán a cabo en este país en 2016 podrían suceder hechos similares. Es importante tener en cuenta estos factores, ya que los distintos reclamos de la sociedad, los cortes que se puedan efectuar, paros, o bloqueos como forma de demostrar su disconformidad, pueden afectar las inversiones tanto de organizaciones públicas como de las privadas.

Con respecto a las barreras al ingreso al país, la Argentina cuenta con una ventaja al formar parte del Mercosur. El arancel para el ingreso de nuestro producto al país es del 5 %, mientras que por el acuerdo ACE 18, la tasa pasa a ser del 0%. Brasil, además, cuenta con un Impuesto Sobre Productos Industrializados (IPI) que grava a todos los productos ya sean finalizados o intermedios, nacionales o extranjeros. Se abona sobre el valor CIF más el impuesto a la importación (que como vimos anteriormente es 0). Otro impuesto a tener en cuenta es el Impuesto a la circulación de Mercaderías y Servicios (ICMS) que grava la circulación de mercancías o de servicios de transporte interestatal, intermunicipal y de comunicación; varía según el estado, en el caso de San Pablo es del 18% y se abona sobre el CIF más el IPI. Adicionalmente, cuentan con un Programa de Integración Social y de Formación de Patrimonio de Servidor Público (PIS/PASEP), y Contribución para el Financiamiento de Seguridad Social (CONFINS), con el objetivo de financiar el seguro de desempleo, beneficios monetarios y compartir ingresos de los organismos y entidades para trabajadores públicos o privados. El PIS/PASEP es del 1,65% y el COFINS del 7,60%, calculándose sobre el CIF más el IPI y el ICMS (18%).

3.3.5 Conclusiones del análisis del Macroentorno

Consideramos a Brasil como un mercado atractivo para nuestro negocio. Como mencionamos en el análisis, el potencial para desarrollar un negocio como el nuestro en un estado como el de San Pablo con más de 43 millones de habitantes es importante. Sobre todo en un país donde se observa año tras año, si bien puede ser en mayor o menor medida, un crecimiento de la economía sostenido y donde, desde hace unos años, el mercado de los snacks crece y se observa que el 3,8% del presupuesto de alimentación es destinado a snacks.

Observamos que es un país altamente alfabetizado y que, si bien la mayoría puede entender el idioma español, lo recomendable va a ser adaptar el producto a la lengua local, el portugués.

Al mantenerse el partido político vigente con la reelección de la presidente Dilma Rouseff, no se esperan grandes cambios en el escenario político para los próximos años, aunque se debe estar pendiente constantemente en caso de que se produzcan cambios que puedan influir en el desarrollo de nuestras operaciones.

En lo que respecta a las barreras de ingreso al país, Brasil aplica diversos impuestos pero el pertenecer al Mercosur nos brinda una ventaja importante contra posibles competidores al no deber abonar impuesto a la importación. Esta ventaja va a ver reflejada en una diferencia de precio contra los restantes que sí deben abonarlo.

3.4 Análisis del microentorno

3.4.1 Competidores

3.4.1.1 Competidores directos

Se detallan en la siguiente tabla:

| Marca/Empresa | Sabores | Precio | Gramos |
|-----------------------------|---|-------------|--------|
| EqlibriCracker / Pepsico | Original | R\$ 2,13 | 48g |
| | Mozzarella | | |
| | Limón | | |
| EqlibriPanetini/ Pepsico | Jamón crudo | R\$1,59 | 40g |
| | Queso suave | | |
| | Aceite con un toque de pimienta del reino | | |
| | Tomate temperado | | |
| Ruffles/ Pepsico | Original | R\$ 2,34 | 50g |
| | Churrasco | R\$ 4,27 | 75g |
| | Cebolla y salsa | R\$ 3,63 | 100g |
| | Súper onda original | R\$ 8,98 | 175g |
| Pit stop/ Marilan | Jamón | R\$ 2,56 | 162g |
| | Pizza | | |
| | Original | | |
| | Queso | | |
| | Cebolla | | |
| | Chapa | | |
| | Integral | R\$ 2,66 | |

| | | | |
|--------------------|--------------------------------|-------------|------|
| Polvinho/ V. Lela | Parmesano | R\$ 8,50 | 130g |
| Club Social/ Kraft | Original | R\$ 3,41 | 156g |
| | Queso | | 150g |
| | Jamón | | 156g |
| | Integral | R\$ 3,84 | 112g |
| | Rellenas de queso y cebolla | | 104g |
| | Queso y tomate | | |
| | Rellenas de pizza y muzzarella | | |
| | Rellenas de pizza | | |

Pepsico



Presente en el mercado brasilero desde 1953. En 2013 cumplió 60 años en Brasil. Es una de las empresas más populares de Brasil. PepsiCo cuenta con 16 plantas localizadas estratégicamente en todo el territorio nacional, más de 100 filiales de venta. Cuenta con una gran variedad de productos y es líder en el mercado brasilero de snacks.¹¹ La empresa es parte de la vida de los brasileros con marcas preferidas y líderes del mercado como QUAKER (cereales), TODDY e TODDYNHO (chocolatadas), ELMA CHIPS, LUCKY e EQLIBRI (snacks), MABEL (galletitas), GATORADE (bebidas deportivas), LIPTON (te listo, asociada con a Unilever), KERO COCO e TROP COCO® (água de coco), H2OH! e PEPSI-COLA (bebidas con gás).

Eqlibri Cracker: con 60% menos de gorduras saturadas.



EqlibriPanetini: es un producto asado.



¹¹<http://www.pepsico.com.br/ruffles/>

Ruffles: líder en ventas en el mercado brasilero desde 1986. Es la marca de papas fritas más famosa de Brasil. Ruffles está dirigida a ser la papa frita de los jóvenes y de la diversión.



Kraft

Es una de las empresas más tradicionales de alimentos en el mundo. Está fuertemente presente en América del Norte (Estados Unidos y Canadá), empleando a más de 23000 personas en 39 fábricas. Con un facturamiento superior a US\$ 18 billones en 2013.



En Brasil está presente desde 1993, año en que adquirió a Q-Refresko S.A, empresa líder en bebidas en polvo en todo el país. Tres años después asumió el control total de la Industria de Chocolates Lacta. Ya en el 2000 con la adquisición mundial de Nabisco, la empresa paso a ser la propietaria de marcas de galletitas tradicionales del mercado brasilero como BomGouter, Trakinas y Club Social. En 2003 ingreso en la categoría de quesos.

Club Social: las galletitas vienen divididas en tres partes, son doradas, tienen sal y vienen tres galletas por empaque, son crocantes y especiales para acompañarte en cualquier momento del día



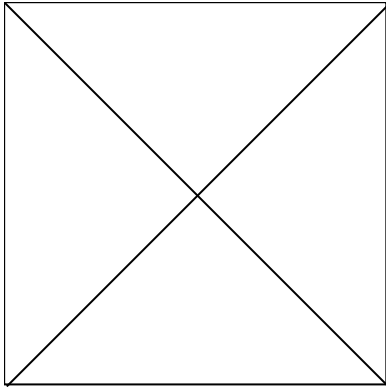
Marilan¹²

Fue en 1957 cuando empezó esta empresa. En los comienzos era pequeña pero después termino siendo un parque industrial. Hoy produce más de 60 tipos de bizcochos. Hoy ya exporta a más de 50 países en todos los continentes. Actualmente produce 300 toneladas por día, con maquinarias automatizadas.



¹²<http://www.marilan.com/>

Pit Stop: es una galletita salada dirigida al consumo en el momento de un break.



3.4.1.2 Competidores Indirectos

Pepsico

- Eqlibri Multigranos: 50g. Hecho con granos (avena, trigo y maíz), asado y crocantes. Tienen 70% menos de gorduras saturadas (en comparación a productos similares en el mercado). Sabores: original y tomate-cebolla.
- Quaker de bolsillo
 - Cookies (avena con granola, avena sabor pasas, avena sabor granola, avena: manzana y canela, avena sabor cacao y avellana). Disponible en porción individual de 40g.
 - Barra de cereal (banana y chocolate, torta de frutilla).

Mae Terra¹³: fundada en 1979, se basó en la creencia de una alimentación natural compuesta por alimentos integrales, clave para una vida más saludable y equilibrada.

- Remix: Primer snack de bolsillo saludable de Mae Terra. Sabores (frutas secas, castañas y acai) de 25g.
- Cookies Orgánicas Light e Diet. Tienen pedazos de frutas, cereales y castañas. Hechos de 5 granos integrales (quinua, amaranto, linhaca, avena y trigo). Ricos en fibra. Fuente de proteínas.



¹³<http://www.maeterra.com.br/site/>

Taeq: posee una amplia y variedad línea de productos saludables para quien quiere alimentarse bien.¹⁴ Además son productos para diferentes momentos del día.



- ❖ Cookies (avena y miel).
- ❖ Barras de cereal (almendras y pasas de uva).
- ❖ Frutas seca e deshidratada.

3.5 Empresa

3.5.1 Analisis VRIO

El análisis VRIO, se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa.

El objetivo principal del análisis VRIO fue estudiar la eficiencia en la utilización de los recursos y si existe una diferenciación o ventaja competitiva frente a otras empresas. Para esto, evaluamos los recursos de la empresa para determinar su potencial competitivo, considerando las siguientes características: el valor, la rareza, la inimitabilidad y la organización.

| Recursos Tangibles | | | |
|---------------------------|---|------------------------------|--------------------|
| Financieros | <ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para obtener financiamiento externo en ambos países, pero las empresas competidoras son muy grandes y poseen una fuente de financiación propia inimitable. | No valorable | Desventaja |
| Físicos | <ul style="list-style-type: none"> • Excelentes campos donde se obtiene una materia prima de primera línea. | Valorable, raro, no imitable | Ventaja Sostenible |

¹⁴<http://www.taeq.com.br/>

| | | | |
|-----------------------------|--|------------------------------|------------------|
| | <ul style="list-style-type: none"> • La distancia de la fábrica en origen a los puntos de venta en destino, encarecen los costos y se transmite directo al precio del producto. | No valorable | Desventaja |
| Recursos Intangibles | | | |
| Humanos | <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de muy bajo costo por tercerización de procedimientos. • Mano de obra económica. | Valorable | Paridad |
| Innovación y Creatividad | <ul style="list-style-type: none"> • Un snack gourmet. • Un espíritu Italiano • Un estilo diferente a lo que ofrece la competencia. Connota calidad, trayectoria y resalta los sabores caseros. | Valorable, raro, imitable | Ventaja Temporal |
| Reputación | <ul style="list-style-type: none"> • Fidelidad de los consumidores, buena aceptación de la marca. | Valorable, raro, no imitable | Ventaja Temporal |

Luego de haber concluido el análisis, comprobamos que la empresa posee más de una ventaja temporal en cuanto a recursos y esto prueba la posibilidad de exportar hacia este nuevo mercado.

3.5.2 Proveedores

La empresa se encuentra radicada en Tres Arroyos, una zona de primer nivel para la producción de trigo y soja. De aquí se obtienen el grueso de las materias primas que Tarallini selecciona para producir sus productos bajo los más altos estándares de calidad.

Los ingredientes que utilizan directamente en el producción son: Harina de trigo enriquecida, almidón de maíz, aceite de oliva, aceite alto oleico, sal, levadura, emulsionantes, regulador de acidez, aromatizante/saborizante, mejorador de harina. Contiene gluten y derivados de trigo y de soja.

Molinos Tres Arroyos es la empresa que provee desde hace más de 5 años a Tostex con Harina y cereales.

Olivares del Sur SA es la encargada de proveer aceites de primera línea.

Novas SRL es quien provee los aditivos saborizantes, de características naturales, estables y persistentes, presentados en forma líquida, polvo, pasta o emulsión, de origen natural, idéntico al natural o artificial.

En cuanto a los flexibles utilizados (envases), Flexofilm Avellaneda S.A. es nuestro principal proveedor, con más de 60 años en el mercado trabajando con las principales marcas como Arcor, Habana, Bagley entre otras.

En cuanto al embalaje, la fabricación de las cajas está a cargo de AllcorPackaging S.A.

3.5.3 Tecnología, normas, calidad, mantenimiento y respaldo al producto

La planta encargada de elaborar los productos para TaralliniSnacks, es en su esencia “fasonera”, es decir que produce para importantes marcas que operan en el mercado internacional como lo son Arcor y Bagley. Esto llevo a que la fábrica cumpla con todas las normativas ISO 9000 e ISO 9001.

La tecnología de los equipos de las cuatro líneas de producción es la adecuada para cumplir con los más altos estándares de seguridad alimentaria.

Política de Calidad, Seguridad Alimentaria y Medioambiente de Tostex S.A.:

- ❖ Proveer alimentos seguros que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.
- ❖ Utilizar proveedores y procesos que garanticen la obtención de alimentos inocuos y el cumplimiento de las normativas.
- ❖ Mejorar las condiciones de seguridad en el ambiente de trabajo y la concientización de nuestros empleados con el fin de eliminar los accidentes y lesiones.
- ❖ Reducir el impacto ambiental de nuestras actividades y fomentar la preservación de los recursos naturales.
- ❖ Definir objetivos y metas que estimulen el proceso de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Alimentaria y Medioambiente y evaluarlos periódicamente mediante auditorías.
- ❖ Cumplir con los requisitos legales nacionales, provinciales y municipales.

- ❖ Capacitar a todo nuestro personal en los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Alimentaria y Medioambiente, para que todos integrantes de la organización entiendan y ejecuten sus responsabilidades individuales y colectivas de acuerdo a esta política.
- ❖ Comunicar y gestionar adecuadamente los incidentes relacionados con la seguridad alimentaria tanto dentro como fuera de la empresa.

La planta cuenta con todas las instalaciones necesarias para realizar los procesos de acuerdo a su Política:

- ❖ Depósito de materias primas: donde se almacenan higiénicamente los insumos necesarios para la elaboración de los productos.
- ❖ Depósito de material de empaque: donde se encuentran los materiales necesarios para el envasado de los productos.
- ❖ Depósito de producto terminado: se hallan los productos que están listos para ser despachados.
- ❖ Sala de producción: donde se desarrollan las actividades productivas de las 4 líneas de producción.
- ❖ Laboratorio: cuenta con todo lo necesario para realizar los controles de calidad de materias primas, semielaborados y productos terminados, y todas las actividades relativas al gerenciamiento del Sistema de Gestión de Calidad, Seguridad Alimentaria y Medioambiente de Tostex S.A.
- ❖ Vestuarios para el personal: instalaciones adecuadas para el cambio de ropa de los operarios y su descanso.
- ❖ Sector de oficinas: donde están las oficinas de las distintas gerencias y la Sala de reuniones donde se llevan a cabo las reuniones del Equipo de Seguridad Alimentaria, capacitaciones del personal, reuniones con clientes, proveedores, etc.

El departamento de atención al consumidor trabaja constantemente para mantener conforme a todos sus clientes, brindando una atención rápida y personalizada.

3.5.4 Materiales para el envasado

El polipropileno biorientado, más conocido como BOPP, se ha convertido en el film más requerido por la industria de envases flexibles, y es el utilizado por Flexofilm S.A.,

la empresa la cual fabrica los envases a Tarallini. Las mayores virtudes de este tipo de material son su versatilidad, economía y sustentabilidad.

Es una película de polipropileno con un revestimiento que permite que sea termosellado. Su característica principal es la barrera de protección que ofrece para evitar la entrada o salida de humedad. Por lo que sus aplicaciones se orientan principalmente al mercado masivo de galletas, snacks chocolates, alfajores, caramelos y también etiquetas.

3.6 Fuerzas de Porter

Poder de negociación con los compradores: ALTO

Nuestros compradores son las grandes cadenas de supermercados, específicamente se seleccionó Pão de Açúcar, ya que no realizamos ventas directas a los consumidores. Estas cadenas realizan compras en grandes volúmenes, lo que les permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellas quienes establecen los plazos de pago, espacio de exposición del producto, promociones, etc. Como consecuencia de esto, para tener presencia en estos comercios, debemos adecuarnos a muchas de sus exigencias a la hora de negociar posibles descuentos.

Rivalidad entre competidores: ALTA

El mercado de los snacks se encuentra totalmente atomizado por cientos de productores tanto de empresas pequeñas o PYMES como de multinacionales, de producción local o internacional. Sin embargo, el sector muestra un crecimiento sostenido que lo vuelve atractivo para nuevos productores, e incluso más aun para los que quieran incursionar en productos que se ajusten a las nuevas tendencias más sanas y saludables.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Un factor relevante en la industria de snacks es la capacidad de sustitución que presentan productos como los snacks de base de maíz y trigo o las papas, que son los más consumidos, particularmente aquellos de menor precio, e incluso en un plano más

amplio se ve una fuerte tendencia del consumo en Brasil de frutas deshidratadas y nueces y castañas como sustitutos que cumplen los mismos circuitos de consumo. A pesar de esto, los snacks como los Tarallini, al contar con la distinción de ser más saludables debido a ser horneados, tienen un mayor nivel de diferenciación y logran en general un mayor nivel de fidelización ya que se trata de consumidores que se preocupan un tanto más por su salud y hábitos de alimentación y tienen en claro que es lo que buscan.

Amenaza de nuevos entrantes: ALTA

Los costos iniciales para ingresar al mercado de la producción de snacks son relativamente bajos. No se requiere de grandes instalaciones ni de grandes lotes de producción para ingresar al mercado, ni tampoco una gran inversión en capital inicial. Al existir tantos competidores no hay grandes restricciones a la entrada de nuevas empresas, aunque en la mayoría de los casos las empresas nuevas deben ganarse una porción de mercado con un gran esfuerzo al competir con las ya posicionadas y líderes.

Poder de negociación de los proveedores: MODERADO

Los insumos principales son commodities de cotización internacional, de los cuales se dispone de una amplia oferta tanto en el mercado local como el internacional. Sin embargo, no se puede optar por sustitutos de menor calidad ya que esto afectaría el sabor, la textura y la calidad del producto. Se requiere de una asociación entre productores y proveedores para obtener los mejores resultados posibles a través de controles de calidad constantes.

Conclusiones Fuerzas de Porter

Aunque se observa ciertos aspectos negativos del análisis Porter debido principalmente a que nuestro canal de distribución será el supermercado Pão de Açúcar también se puede aprovechar esto para negociar la aplicación de descuentos por cantidades y asimismo nos brindara prestigio por ser uno de los supermercados más importantes.

Además esto se puede compensar con el hecho de que nuestros proveedores nos ofrecen materias primas de gran calidad y hemos logrado una buena asociación con ellos.

En cuanto a los competidores y a los potenciales sustitos se corre un riesgo importante debido a la oferta que se encuentra en el mercado, pero pensamos que nuestro producto puede lograr una diferenciación debido a sus características.

3.7 FODA

Oportunidades

- ❖ El acuerdo con Brasil nos permite ingresar sin el pago del derecho a la importación.
- ❖ Buenas relaciones comerciales bilaterales con Brasil, debido a que ambos componen el bloque comercial Mercosur.
- ❖ Tendencia hacia un consumo de alimentos más saludables y de mayor calidad.
- ❖ Elevado consumo de snacks en Brasil.
- ❖ Gracias al aumento en el poder adquisitivo, los consumidores brasileños están ahora en busca de productos más sofisticados. La exportación de este tipo de productos al mercado brasileño genera una gran oportunidad para nuestra empresa.

Debilidades

- ❖ Sin experiencia logística y poca en mercados internacionales.
- ❖ Producto desconocido para el mercado externo.
- ❖ Sabor oliva escaso
- ❖ Cantidad de calorías: más de 400 por paquete.

Fortalezas

- ❖ Producto con ingredientes naturales saludables.
- ❖ Listo para consumir.

- ❖ Receta italiana con 3 sabores
- ❖ El packaging connota que es un snack Premium

Amenazas

- ❖ Gran cantidad de competidores.
- ❖ Las fluctuaciones en los costos locales y del dólar generan inconvenientes para la fijación de un precio estable de exportación.
- ❖ Preferencia por productos de producción nacional y por los provenientes de Europa.

Conclusiones FODA

En base a lo analizado se llegó a la conclusión de que el proyecto es rentable por razones tales como que Brasil es uno de los principales consumidores de snacks de América y su consumo sigue en alza sobre todo de los snacks más saludables. Y además de esto el mercado es atractivo por cuestiones arancelarias y comerciales.

A pesar de que el mercado brasileño parece mostrar una inclinación mayor a los productos nacionales y a la alta cantidad de competidores se cree que los SnacksTarallini podrán ocupar una porción del mercado significativa y que con el tiempo se consolidaran aún más.

3.8 Segmentación

3.8.1 Segmentación Geográfica

La población de Brasil registro su marca record en julio de este año con 202.768.562 habitantes, un crecimiento del 0,86% respecto al mismo mes del año pasado, según divulgó este jueves el estatal Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).

Por estado, Sao Paulo se mantuvo al frente con 44 millones de habitantes, que representan 21,7% de la población de Brasil.

Respecto a la ciudad de San Pablo, el último censo arrojó una cifra de 11.895.893 habitantes, con una densidad de 7383,0 hab/km².

3.8.2 Segmentación Demográfica¹⁵

Personas de clase social media-alta.

La población se distribuye de la siguiente forma según la edad:

- ❖ 25-29 años: 8,9% (1.058.734 personas)
- ❖ 30-34 años: 8,2% (975.463 personas)
- ❖ 35-40 años: 7,2% (856.504 personas)
- ❖ 40-45 años: 6,8% (808.920 personas)

Para la segmentación apuntamos a los segmentos de 25 a 45 años como consumidores potenciales, estos se encuentran en edad activa y representan en conjunto 31,10% de la población de San Pablo.

3.8.3 Segmentación Psicográfica

Se considerarán diversos tipos de consumidores:

- ❖ Tarallini es el snack ideal para la persona que busca promediar entre sabor y lo saludable. O sea, es más rico que una fruta o una barra de cereales y más sano que una papa frita o un nacho. Eso nos lleva a una palabra que es clave en la definición del público: EQUILIBRIO.
- ❖ Adultos jóvenes (25 – 45 - no jóvenes ni adolescentes) de ambos sexos de un nivel socio económico medio – medio alto que trabajan, se cuidan, cumplen con sus obligaciones pero a la vez le dan gran importancia al disfrute, a compartir con pareja, familia y amigos lindos ratos e incluso a un momento de soledad, con algo rico para comer y tomar.
- ❖ Serán personas en su mayoría sin hijos (cuando interviene la decisión de los chicos, sobre todo si son pequeños, priorizan más la moda y lo que ven en la televisión), habitantes sobre todo de grandes ciudades, amantes de practicar hobbies, de la cultura, de las soluciones fáciles acordes con sus principios y

¹⁵http://www.ibge.gov.br/home/mapa_site/mapa_site.php#indicadores

expectativas, de las relaciones sociales, que gustan de agasajar a sus amigos, grandes usuarios de la tecnología y consumidores de tendencias y novedades.

3.9 Pronóstico de Ventas

La población de la ciudad de San Pablo es de 11 895 893 y la del Estado de San Pablo es de 44.035.304. Esto representa un 21,7% de la población total de Brasil, que es de 202.768.562 de habitantes. Y con respecto a la ciudad de San Pablo un 5,87%.¹⁶

Nuestro producto busca posicionarse entre los consumidores de 25 a 45 años, que representan en conjunto el 32,1% de la población. Esto nos da una totalidad de 65.088.708 personas en todo el Brasil. Ya que sólo trabajamos con la ciudad de San Pablo, el número de personas se reduce a 3.699.622 ($11.895.893 * 31.1\%$) que representa un 1,82% total de Brasil.¹⁷

De acuerdo a la distribución selectiva que se propuso, el intermediario (Pão de Açúcar) tiene el 20%¹⁸ del mercado, con lo cual se podrá alcanzar a 739.924 consumidores de la ciudad de San Pablo ($11.895.893 * 0,311 * 0.2$).

La facturación de snacks en Brasil fue de USD 2,13 billones en el último año, y el consumo per cápita 6,2 kg¹⁹ por habitante (6200 g) aproximadamente.

El consumo mensual de snacks es de 517 gramos (6200 g /12). Se van a consumir 4 paquetes por persona (517g/ 130g). En base a esto para abarcar a toda la población de San Pablo se tendría que exportar 2.959.696 paquetes (4 paquetes * 739.924 habitantes).

Sin embargo teniendo en cuenta la gran cantidad de competidores en el mercado de snacks y que no todos los de este segmento consumen productos saludables, se decide exportar 31.680 paquetes por mes, lo que representa un 0,01 de este total (31.680 paquetes /2 .959.696 paquetes).

¹⁶<http://www.cidadesesaopaulo.com/sp/es/sao-paulo-en-numeros>

¹⁷<http://www.ibge.gov.br/espanhol/>

¹⁸<http://www.portalsupplychain.com.br/default.asp?action=mercado&codigo=2090>

¹⁹<http://www.tramaweb.com.br/press-release/10623/arcor-incrementa-linha-breakup-e-lanca-sabor-pimenta.aspx>

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| Población de Brasil | 202.768.562 |
| Población de la Ciudad de San Pablo | 11.895.893 |
| Personas de 25-45 San Pablo | 31,10% |
| Consumo per cápita de snacks | 6200g |
| Consumo mensual de snacks | 517g |
| Paquetes por persona | 4 paquetes |
| Participación de Pão de Açúcar | 20% |
| Mercado meta de San Pablo | 739.924 |
| Consumo paquetes mensual | 2.959.696 |
| Exportación mensual | 31.680 |

3.10 Metas

3.10.1 Metas a Corto Plazo

- ❖ Lograr vender la totalidad de la mercadería exportada en los supermercados Pão de Açúcar de la ciudad de San Pablo. Esto es 31.680 packs al mes durante el primer año.

Acciones necesarias corto plazo

- ❖ Diferenciarnos de los competidores mediante 3 características: productos horneados, influencia Italiana y sabor gourmet.
- ❖ Conseguir que el producto esté disponible en grandes supermercados de San Pablo.

3.10.2 Metas a Largo Plazo

- ❖ En un plazo de 3 años ampliar la cobertura geográfica. En lo posible lograr llegar a otras ciudades importantes del Estado de San Pablo como Curitiba, Campinas.
- ❖ Lograr un aumento gradual de las ventas, logrando un crecimiento del 25% en los dos años próximos al de la inserción, seguido de un aumento del 20% luego del tercer año del proyecto. Si bien en porcentaje los números son significativos,

esto es factible de lograrlo en el corto plazo. Principalmente por la posibilidad de captar nuevos puntos de venta mediante los centros de venta mayoristas de los supermercados Pão de Açúcar, aquí dueños de diferentes puntos minoristas compran mercadería para re vender en sus comercios.

Acciones necesarias a largo plazo

- ❖ Captar nuevos consumidores apuntando a un nuevo uso del producto. Además de ser entre comidas que sea para desayunar, merendar. Por ejemplo que los niños consuman las galletitas en la merienda.
- ❖ Fidelizar a aquellos consumidores que ya nos han elegido.
- ❖ Incorporar nuevos tamaños de packaging, ya sea más grande para un consumo familiar o uno más chico para consumo individual, actualmente están teniendo mucho éxito en las cadenas minoristas, kioscos principalmente, los packs con menos de 65 gramos, logrando un bajo precio de venta para una ocasión de consumo “onthego” individual.

3.10.3 Plan Futuro de Inversión y Desarrollo

- ❖ Se está evaluando un futuro plan a 5 años de internacionalizar la empresa para llegar a un precio más competitivo, con el aporte de capitales y knowhow propios.
- ❖ Esto dependerá del crecimiento que experimente la demanda en el mercado brasileño, la ampliación de los puntos de venta, posibilidad de acceder a grandes cadenas y al mercado minorista.
- ❖ Se mantendría la misma estructura que se utiliza actualmente en Argentina, con una empresa que le fabrique sus productos con exclusividad y bajo los mayores estándares de calidad.

3.11 Estrategias

3.11.1 Estrategia Genérica

Nos enfocaremos en desarrollar una estrategia genérica de foco en diferenciación. Con nuestro producto buscamos satisfacer necesidades homogéneas que no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado, como la es ofrecer un producto que se pueda consumir como snack o incluso formar parte de un desayuno o merienda, proporcionando un alimento más saludable de lo que sería su competencia pero además rico y apetecible. Siguiendo con esta idea, encontraremos nuestra mayor ventaja competitiva, dentro de este segmento, en la diferenciación, ya que desarrollaremos un producto único dentro de la rama de los snacks y además que genere más valor al ser importado y que apunte al consumo más sano, con lo cual los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio. Con esta estrategia nos proponemos obtener márgenes altos, exportando volúmenes intermedios.

3.11.2 Estrategia de Inserción

La estrategia de inserción primaria a utilizar es una exportación directa. La elección de la misma se debe a la facilidad que presenta el mecanismo y a que es la recomendada para un primer acercamiento al mercado extranjero.

El producto será totalmente producido en Argentina y luego será exportado a Brasil, a partir de donde la contraparte se hará cargo.

Esta estrategia de inserción nos permitirá lograr el posicionamiento de nuestro producto en el mercado de destino con nuestra propia marca.

3.11.3 Alianzas Estratégicas

Si bien la firma no busca una alianza estratégica compleja a largo plazo, le interesan las promociones en puntos de venta principalmente con productos locales que estén bien posicionados para generar un voto de confianza en los consumidores y que elijan nuestro producto, otorgándonos una oportunidad de probarlo que en otra situación no la

hubiésemos tenido. Principalmente para la gente que no confía en productos nuevos, gente conservadora seguidora de grandes marcas y tradiciones.

La marca deja expresa su aprobación hacia este tipo de prácticas, y se encuentra abierta a establecer alianzas con productos de gran trayectoria que le permitan mejorar su posicionamiento. Se otorgarán descuentos muy significativos hacia el canal de ventas, que es quien se ocupa de fusionar dos marcas en una promoción para ampliar el volumen de ventas en un periodo determinado.

4. Mezcla de Marketing

4.1 Producto

4.1.1 Descripción

Los tarallos son aros crocantes de unos 2 cm de diámetro, también llamados pretzels italianos, elaborados según una tradicional receta del sur de Italia (Puglia). Son envasados en packs de 130 gr. en 3 sabores: parmesano, oliva, calabresa.

Tenemos 3 puntos importantes a desarrollar para la definir el producto, la segmentación del mercado y target:

- ❖ Tarallini es un snack elaborado según receta tradicional italiana, con 3 sabores muy ricos.
- ❖ Su método de cocción es horno, no fritura, lo que lo encuadra dentro de los snack saludables. Además es libre de grasas trans, tiene aceites naturales, con omega 9 y no contiene colesterol
- ❖ Pero, su ingrediente base son harinas (no son cereales, ni granos, ni frutos secos, ni frutas, ni verduras), es decir, que son relativamente saludables.

Diferenciación de Tarallini frente a otros snacks:²⁰

- ❖ Su receta tradicional italiana, que nos traslada a un universo de sabores de antaño y elaboraciones cuidadas.

²⁰Fuente: Ibarómetro, opinión pública e investigación de mercado. Septiembre 2014.

- ❖ Su sabores, intensos y premium: calabresa, oliva y parmesano.
- ❖ Su textura crujiente.
- ❖ Su presentación muy cuidada.

En un mercado hipercompetitivo, Tarallini es una propuesta que conecta satisfactoriamente con las motivaciones de la mente, lo visual y el paladar. El producto capta las demandas vinculadas a la categoría:

- ❖ **Crocancia:** que permite no “ensuciarse” y disfrutar. Habilita además, la comprensión del concepto de salubridad, lo vuelve creíble.
- ❖ **Sabores:** suaves, con baja intensidad. Se espera más de ellos (porque la categoría guiona). Aun así, las variedades, conectan con la idea de calidad.
- ❖ **Consistencia:** conecta con la liviandad esperada. Además, como plus, son sólidas y resistentes frente a un mercado de productos que tienden a abrirse y estar quebrado.
- ❖ **Tamaño:** ideal para consumir on the go.

Para más detalle del FocusGroup ver Anexo 1.

Detalle de ingredientes y tabla alimenticia de los snacks en Anexo 2.

4.1.2 Clasificación Arancelaria²¹

Descripción General del Producto: Producto de panadería, pastelería o galletería, incluso con adición de cacao; hostias, sellos vacíos de los tipos utilizados para medicamentos, obleas para sellar, pastas secas de harina, almidón o fécula, en hojas, y productos similares.

Clasificación arancelaria: 1905.20.90.000 B – Los demás.

Unidad de Medida: Kg

| AEC % | DIE % | DIEM (u\$s/UE) | TE % | DII % | DEE % | RE % | DEI % | RI % |
|-------|-------|----------------|------|-------|-------|------|-------|------|
| 18.00 | 0.00 | - | 0.50 | 0.00 | 5.00 | 0.00 | 5.00 | 0.00 |

²¹ Datos obtenidos de Tarifar.com

4.1.3 Estrategia de Producto

| | | Categoría de Producto | |
|---------|----------|------------------------|-------------------------|
| | | Existente | Nuevas |
| Mercado | Existene | Penetración de Mercado | Desarrollo de Productos |
| | Nuevo | Desarrollo de Mercados | Diversificación |

La opción estratégica que hemos seleccionado es la de desarrollo de mercados, ya que se incursionara en un mercado nuevo como lo es el de San Pablo, Brasil, con el producto que la empresa ya elabora como son los snacks Tarallini en sus tres sabores.

4.1.4 Marca

4.1.4.1 .Estrategia de Marca

| | | Categoría de producto | |
|-------|-----------|-----------------------|--------------------|
| | | Existente | Nueva |
| Marca | Existente | Extensión de Línea | Extensión de Marca |
| | Nueva | Marcas Múltiples | Nuevas Marcas |

En el mercado local se comercializa el producto bajo la marca Tarallini, y la empresa no cree necesario cambiar el nombre de la marca para incursionar el mercado brasilero, ya que transmite el estilo italiano que se quiere destacar, dando una noción de la calidad de la cocina italiana. Por otro lado, los sabores de los snack serán los mismos que ya se fabrican y venden en Argentina, por una cuestión de similitudes de preferencias de gustos con el mercado brasileño como de conveniencia para la empresa, con lo cual la estrategia de marca será una Extensión de Línea, de marca y categoría de producto existente.

4.1.5 Etiquetado²²

Los requisitos de etiquetado para los alimentos envasados en el MERCOSUR se encuentran regulados por la resolución N 21/20 del Grupo Mercado Común que Brasil adoptó bajo la resolución N. 259 de 20/09/02

La información obligatoria debe estar escrita en el idioma oficial del país de consumo con caracteres de tamaño y visibilidad adecuados, sin perjuicio de la existencia de textos en otros idiomas.

²²http://www.juin.gov.ar/archivos/relacIntern/Alimentos_a_Brasil.pdf

Según la legislación brasileña, la información obligatoria que deberá figurar en las etiquetas de los productos alimenticios consta de los siguientes ítems:

- ❖ Denominación de la venta del Alimento
- ❖ Lista de ingredientes
- ❖ Contenidos netos
- ❖ Identificación del origen
- ❖ Nombre o razón social y domicilio de importador, en el caso de productos alimenticios importados.
- ❖ Identificación del lote
- ❖ Validez
- ❖ Instrucciones sobre la preparación y uso del alimento, cuando sea necesario.

Etiquetado facultativo

El etiquetado puede contener cualquier información o representación gráfica, así como materia escrita, impresa o grabada, siempre que no contradiga los requisitos obligatorios y no contenga información engañosa.

- ❖ Denominación de calidad
- ❖ Información nutricional

Presentación y distribución de la información obligatoria

La presentación y distribución de las etiquetas de los productos alimenticios deberá adecuarse a los siguientes requisitos:

En el papel principal deberán figurar la denominación de venta del alimento, su calidad pureza o mezcla, cuando se encuentre reglamentada, la calidad nominal del contenido del producto, en su forma más relevante en conjunto con el diseño, si hubiera, y en contraste de colores que garantice su correcta visibilidad.

El tamaño de las letras y números del etiquetaje obligatorio, excepto la indicación de los contenidos netos, no puede ser inferior a 1mm.

Los rótulos de los alimentos envasados no deberán:

Inducir al consumidor a equívoco, error, confusión o engaño, en relación a la verdadera naturaleza, composición, procedencia, tipo, calidad, cantidad, validez, rendimiento o forma de uso del alimento.

Atribuir efectos o propiedades que no posean o no puedan ser demostradas.

Destacar la presencia o ausencia de componentes que sean intrínsecos o propios de alimentos de igual naturaleza, excepto en los casos previstos en reglamentos técnicos específicos.



4.1.6 Ciclo de vida del producto

En este momento, el ciclo de vida de los snacks se encuentra en la etapa de madurez. Sin embargo, los productos saludables se encuentran en la etapa de pleno crecimiento. Esto nos permite fusionar las ventajas de ambos estadios, aprovechando las altas rentabilidades de un producto en pleno crecimiento pero a la vez que ya es conocido por el mercado y tiene grandes volúmenes de venta. Otra de las ventajas es que no hace falta realizar promoción intensa de información, porque la gente ya conoce los beneficios de los productos saludables y cada año crece el consumo en todos los segmentos etarios. Por lo tanto, la empresa se va a enfocar en realizar publicidad de diferenciación y de recordación por medio de revistas de supermercado e internet.

De acuerdo con este análisis, nuestra compañía ingresará a una industria ya establecida en el país de destino donde intentará acaparar un porcentaje de esta, quitándoselo al resto de las compañías que ya operan, a través de la innovación que representa la procedencia saludable de las materias primas en la producción.

4.2 Estrategia de Precio

Dentro del marketing mix, la determinación del precio es una de las partes más importantes para nuestra empresa, ya que este es un factor determinante a la hora de concretar la venta. Además, servirá para posicionar nuestro producto frente a la competencia en el mercado brasileño.

Para introducir nuestro producto en el país de destino, utilizaremos la estrategia de fijación de precios de descreme, debido a que ofrecemos un producto basado en la diferenciación para un segmento específico, el cual se encuentra dispuesto a pagar un precio mayor.

Al fijar los precios del producto que comercializaremos, tuvimos en cuenta una serie de factores internos y externos que afectan a ésta decisión. Como factores internos consideramos los objetivos de marketing, la estrategia de mezcla de marketing utilizada para alcanzar estos objetivos, los costos tanto fijos como variables, y las consideraciones de la organización. En cuanto a los factores externos, se tuvo en cuenta al mercado brasileño de forma

general, realizando una exhaustiva investigación para conocer su situación económica, la potencial demanda y las restricciones políticas, legales y comerciales. Si bien la fijación de precios no se basó los fijados por la competencia, esta sí fue un factor a tener en cuenta.

El mismo será un precio diferenciado por mercado ya que debido a los tipos de cambio, los costos operativos de la exportación y las características del mercado brasileño el precio ofrecido a los consumidores será diferente al precio local.

El costo en el que incurrimos al adquirir el producto de la fábrica Tostex será la base de la cual partiremos al momento de definir el precio final. Sobre ese precio obtenido aplicaremos un margen, es decir, sumaremos un sobreprecio estándar al costo del producto para obtener así utilidades al momento de vender el mismo a nuestros clientes brasileños. Además de esto, al valor al que nosotros adquirimos el producto terminado debemos agregar el costo de transporte que implica el traslado de la mercadería desde la planta productiva al depósito, y una serie de costos necesarios hasta llegar a obtener el CIF, nuestro término de venta

A lo largo del proyecto, nuestro precio ira variando debido a que existen fluctuaciones en el tipo de cambio, así como también en la inflación de nuestro país la que afectara al negocio en el transcurso de los 5 años en que se operará.

A continuación se muestra como evolucionará el precio de los snacks Tarallini desde el primer año en que comenzaremos a exportar hasta el quinto año de incursión en Brasil:

| Lote 31.680 | | | | | | | | | Lote 39600 | |
|---------------------------------|-----------|------|-----------|----------|----------------------|-----------|----------|----------------------|------------|--|
| Detalle | 2014 | | 2015 | | | 2016 | | | | |
| | \$ | TCC | INFLACI3N | TCV | VALOR USD | INFLACI3N | TCV | VALOR USD | | |
| Costo del pack 130 gramos | \$ 2,200 | | | | USD 0,278 | | | USD 0,264 | | |
| Flexible | \$ 0,660 | | | | USD 0,083 | | | USD 0,079 | | |
| Mano de obra | \$ 0,371 | | | | USD 0,047 | | | USD 0,045 | | |
| Embalaje (cajas) Y Film stretch | \$ 0,316 | | | | USD 0,040 | | | USD 0,038 | | |
| Esquineros | \$ 0,016 | | | | USD 0,002 | | | USD 0,002 | | |
| Zunchos | \$ 0,003 | | | | USD 0,000 | | | USD 0,000 | | |
| Servicios | \$ 0,009 | | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | |
| Transporte al deposito | \$ 0,221 | | | | USD 0,028 | | | USD 0,027 | | |
| Pallet | \$ 0,043 | | | | USD 0,005 | | | USD 0,005 | | |
| Pick up | USD 0,028 | | | | USD 0,028 | | | USD 0,028 | | |
| Gastos Bancarios | USD 0,007 | | | | USD 0,007 | | | USD 0,007 | | |
| B/L | USD 0,011 | | | | USD 0,011 | | | USD 0,011 | | |
| SIM | USD 0,001 | 7,96 | 32,27% | \$ 10,47 | USD 0,001 | 64,53% | \$ 13,69 | USD 0,001 | | |
| THC / TOLL | USD 0,010 | | | | USD 0,010 | | | USD 0,010 | | |
| Gastos de agencia | USD 0,001 | | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | |
| Courier | USD 0,002 | | | | USD 0,002 | | | USD 0,002 | | |
| INAL certif | USD 0,001 | | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | |
| Gatos portuarios | USD 0,006 | | | | USD 0,006 | | | USD 0,006 | | |
| Manejo | USD 0,005 | | | | USD 0,005 | | | USD 0,005 | | |
| Honorarios | 1,00% | | | | 1,00% | | | 1,00% | | |
| Alicuota | 4,8% | | | | 4,8% | | | 4,8% | | |
| Reintegro | 0,0% | | | | 0,0% | | | 0,0% | | |
| Reintegro bruto | 0,0% | | | | 0,0% | | | 0,0% | | |
| Utilidad bruta | 50,00% | | | | 50,00% | | | 50,00% | | |
| Impuesto a las gcias. | 35,00% | | | | 35,00% | | | 35,00% | | |
| Utilidad neta | 32,50% | | | | 32,50% | | | 32,50% | | |
| CTX | | | | | USD 0,55 | | | USD 0,53 | | |
| FOB Unitario | | | | | USD 0,85 | | | USD 0,82 | | |
| FOB TOTAL por embarque | | | | | USD 27.016,61 | | | USD 32.333,95 | | |

| | 2015 | | 2016 | |
|-----------------------------------|------|-----------|------|-----------|
| Flete | USD | 2.900,00 | USD | 3.625,00 |
| Monto CFR Total | USD | 29.916,61 | USD | 35.958,95 |
| Seguro | USD | 299,17 | USD | 359,59 |
| Monto CIF Total | USD | 30.215,78 | USD | 36.318,54 |
| Monto CIF Unitario | USD | 0,95 | USD | 0,92 |
| Monto DDP Unitario en USD | USD | 1,17 | USD | 1,13 |
| TCC REAL/USD | R\$ | 2,32 | R\$ | 2,35 |
| Monto DDP Unitario en REALES | R\$ | 2,72 | R\$ | 2,62 |
| Precio con margen M aprox. 40,00% | R\$ | 3,81 | R\$ | 3,66 |
| Precio final con ICMS | R\$ | 4,50 | R\$ | 4,32 |

| Lote 49500 | | | Lote 59400 | | | Lote 71280 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------------------|-----------|------------|----------------------|---|------------|----------------------|-----------|------|---|-----|-----------|--|------|--|------|------|-----|----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-----------|--|--|--|------|------|-----|----------|-----|-----------|-----|--------|-----|-----------|
| 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| INFLACIÓN | TCV | VALOR USD | INFLACIÓN | TCV | VALOR USD | INFLACIÓN | TCV | VALOR USD | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 96,80% | \$ 17,90 | USD 0,242 | 129,06% | \$ 23,41 | USD 0,215 | 161,33% | \$ 30,61 | USD 0,188 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,073 | | | USD 0,065 | | | USD 0,056 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,041 | | | USD 0,036 | | | USD 0,032 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,035 | | | USD 0,031 | | | USD 0,027 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,002 | | | USD 0,002 | | | USD 0,001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,000 | | | USD 0,000 | | | USD 0,000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,024 | | | USD 0,022 | | | USD 0,019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,005 | | | USD 0,004 | | | USD 0,004 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,028 | | | USD 0,028 | | | USD 0,028 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,007 | | | USD 0,007 | | | USD 0,007 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,011 | | | USD 0,011 | | | USD 0,011 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,010 | | | USD 0,010 | | | USD 0,010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,002 | | | USD 0,002 | | | USD 0,002 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | USD 0,001 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,006 | | | USD 0,006 | | | USD 0,006 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | USD 0,005 | | | USD 0,005 | | | USD 0,005 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 1,00% | | | 1,00% | | | 1,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4,8% | 4,8% | 4,8% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0,0% | 0,0% | 0,0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0,0% | 0,0% | 0,0% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 50,00% | 50,00% | 50,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 35,00% | 35,00% | 35,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 32,50% | 32,50% | 32,50% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | USD 0,49 | | | USD 0,45 | | | USD 0,40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | USD 0,76 | | | USD 0,68 | | | USD 0,61 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | USD 37.423,84 | | | USD 40.674,50 | | | USD 43.559,11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr><th colspan="2">2017</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>USD</td><td>4.531,25</td></tr> <tr><td>USD</td><td>41.955,09</td></tr> <tr><td>USD</td><td>419,55</td></tr> <tr><td>USD</td><td>42.374,64</td></tr> </tbody> </table> | | | 2017 | | USD | 4.531,25 | USD | 41.955,09 | USD | 419,55 | USD | 42.374,64 | <table border="1"> <thead> <tr><th colspan="2">2018</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>USD</td><td>5.437,50</td></tr> <tr><td>USD</td><td>46.112,00</td></tr> <tr><td>USD</td><td>461,12</td></tr> <tr><td>USD</td><td>46.573,12</td></tr> </tbody> </table> | | | 2018 | | USD | 5.437,50 | USD | 46.112,00 | USD | 461,12 | USD | 46.573,12 | <table border="1"> <thead> <tr><th colspan="2">2019</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>USD</td><td>6.525,00</td></tr> <tr><td>USD</td><td>50.084,11</td></tr> <tr><td>USD</td><td>500,84</td></tr> <tr><td>USD</td><td>50.584,96</td></tr> </tbody> </table> | | | 2019 | | USD | 6.525,00 | USD | 50.084,11 | USD | 500,84 | USD | 50.584,96 |
| 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 4.531,25 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 41.955,09 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 419,55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 42.374,64 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2018 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 5.437,50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 46.112,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 461,12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 46.573,12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 6.525,00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 50.084,11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 500,84 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 50.584,96 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>0,86</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 0,86 | <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>0,78</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 0,78 | <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>0,71</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 0,71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 0,86 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 0,78 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 0,71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>1,05</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,38</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,51</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>3,51</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>4,14</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 1,05 | R\$ | 2,38 | R\$ | 2,51 | R\$ | 3,51 | R\$ | 4,14 | <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>0,96</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,41</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,31</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>3,23</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>3,82</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 0,96 | R\$ | 2,41 | R\$ | 2,31 | R\$ | 3,23 | R\$ | 3,82 | <table border="1"> <tbody> <tr><td>USD</td><td>0,87</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,45</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,12</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>2,97</td></tr> <tr><td>R\$</td><td>3,50</td></tr> </tbody> </table> | | | USD | 0,87 | R\$ | 2,45 | R\$ | 2,12 | R\$ | 2,97 | R\$ | 3,50 |
| USD | 1,05 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,38 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 3,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 4,14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 0,96 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,41 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 3,23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 3,82 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| USD | 0,87 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,45 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 2,97 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| R\$ | 3,50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4.2.1 Precio de venta al consumidor final en destino

El precio al que se comercializaría el producto en destino en el 2014 es de R\$ 4,12 por paquete de 130 g, que incluye además de los gastos operativos de la exportación y nacionalización, el margen del distribuidor que se estima en 40% y el valor del 18% del

ICMS, que es el impuesto a la circulación de mercaderías y servicios, que opera de igual manera que el IVA argentino.

Se comparó nuestro precio con un promedio de los productos de nuestros principales competidores de paquetes de entre 100 g y 160 g, que es de R\$4,10²³, por ende creemos que el precio es adecuado para una primera incursión en el mercado seleccionado, al haber precios tanto menores como mayores de la competencia, se considera que el nuestro corresponde a un precio estándar.

4.3 Estrategia de Comunicación de Marketing Internacional (CIM)

Tarallini posee los siguientes objetivos respecto a la promoción y publicidad de sus productos en el destino elegido para exportar. Para ello se trabajará de manera constante en la difusión de estos conceptos:

- ❖ Dar a conocer nuestros productos.
- ❖ Diferenciarse de la competencia.
- ❖ Ser referente en el segmento al que apunta.
- ❖ Ser recordado en la mente de los consumidores.

Por estas razones, se buscará transmitir mediante las diferentes acciones promocionales estos mensajes a los potenciales consumidores.

Como parte de la estrategia push se pensó negociar para lograr un buen posicionamiento de góndola en los supermercados seleccionados para la distribución, así como aumentar los volúmenes de compra de estos mediante descuentos otorgados por cantidad de compra.

El objetivo de esto es lograr un mayor volumen de compra por parte del supermercado y aumentar las ventas al público que se verá potenciado por la ubicación estratégica en góndola.

²³Elaboración propia en base a un promedio de precios de 6 productos de la competencia directa brasileña (precios en cuadro de competidores directos)

Además de esto, participaremos en la revista mensual de la cadena de supermercados que se encuentra dentro de los cambios de compra, para persuadir al consumidor de que elija nuestro producto.

También se decidió participar en la feria FispalFoodService²⁴. La misma se realizara del 9 al 12 de Junio del año 2015. Si bien los costos de participación en la feria son medianamente altos para nuestra compañía, los mismos son necesarios para alcanzar el objetivo que deseamos, el cual se basa principalmente en establecer nuevos vínculos con distribuidores en ese país, y además conocer y tener una noción de los competidores. La empresa contara con un espacio para exponer sus productos donde se llevaran a cabo acciones de sampling y promociones para atraer la atención del público especializado en el área. Los detalles de los gastos en que se incurrirá para participar en esta feria internacional se encuentran en el apartado financiero.

En cuanto a la estrategia pull, se hará foco principalmente en el uso de las redes sociales para alcanzar a los clientes meta, ya que creemos que es una vía directa y económica de llegar a los mismos. La empresa cuenta con una fan page en Facebook en la cual los consumidores podrán poner “Me gusta” y estar al tanto con las noticias de Tarallini del día a día, así como la página web de la empresa que contara con una sección especial en el idioma portugués para toda la información adicional del producto, procesos de producción, información nutricional, etc. Se utilizaran estos medios para mantenerse en contacto con los consumidores y que estos puedan ver las promociones que se llevaran a cabo y demás novedades,

4.4 Distribución

Como bien se ha explicado anteriormente el destino de nuestro producto es San Pablo, Brasil. El distribuidor seleccionado para la comercialización de nuestro producto es el supermercado Pão de Açúcar. Elegimos este supermercado ya que cuenta con más de 60 sucursales en destino, siendo el mayor minorista diversificado de Brasil. Se analizaron una serie de factores tales como características de los clientes, los hábitos de los

²⁴<http://www.fispalfoodservice.com.br/es/>

mismos, los objetivos de la empresa y atributos de nuestro producto para la selección de este intermediario que es muy concurrido por los brasileros, y creemos que mediante el mismo lograremos alcanzar al mercado meta.

En un comienzo el acuerdo entre Tarallini con el Grupo Pão de Açúcar incluye 40 supermercados de los de mayor consumo en San Pablo, fijando como objetivo diario de venta 21 packs en cada supermercado entre los 3 sabores.

Además, tendremos la posibilidad para un futuro cercano de ampliar la comercialización hacia otros estados donde el Grupo Pão de Açúcar tiene llegada directa mediante mercados de red propia y de terceros. Dentro de estos se encuentran importantes ciudades como Rio de Janeiro y Brasilia.

La empresa trabajará con un canal largo (Fabricante-Exportador > Distribuidor-Minorista > Consumidor).

Los productos llegarán a destino, en donde los supermercados se harán cargo de los trámites de importación para luego llevarlos a sus centros de distribución desde los cuales serán enviados a todos los supermercados propios. Por lo tanto, los supermercados funcionarán al mismo tiempo como distribuidores y minoristas. La distribución es selectiva ya que las sucursales en donde se podrá conseguir el producto van a ser elegidas por la empresa.

El ancho del canal abarcará al intermediario Pão de Açúcar. Esta tienda, como anteriormente se mencionó, es una de las más grandes y líder en ventas en todo Brasil, con aproximadamente el 20% del mercado brasileros.

El objetivo es que el cliente encuentre el producto en donde normalmente realiza sus compras.

Mediante este sistema de distribución selectiva buscamos:

- ❖ Llegar a una gran cantidad de puntos de venta sin perder el control de en qué lugar y a qué precio se vende el producto.
- ❖ Que el consumidor pueda encontrar el producto con facilidad.

Además cuenta con algunos beneficios o facilidades para los consumidores, como ser página web para vender los productos con delivery, entre otros. Por otro lado la marca es reconocida por el consumidor por incentivar la práctica del consumo consiente y un estilo de vida saludable como por ejemplo realizar maratones. Es así que creemos que este supermercado es una buena elección ya que coincide con las características de nuestro producto.

Las cadenas de supermercados tienen políticas muy duras contra el quiebre de stock, y por ser una marca nueva en Brasil hay que estar cubiertos para poder hacer frente a cualquier contingencia.

Sumado a esto, se debe tener en cuenta la política de devoluciones del 100% de los productos de la marca que se encuentren en mal estado, ya sea de producto o packaging, o bien se encuentre pasada su fecha de vencimiento.

4.4.1 Logística

Una vez finalizado el proceso de producción, se procede a embalar y paletizar la carga. Desde este lugar ubicado en Avenida Caseros 50 de la ciudad de Tres Arroyos, en el sur de la provincia de Buenos Aires, la empresa de transporte “El Vasquito” carga la mercadería y la transporta hacia nuestro depósito ubicado en la calle Pico 1150 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Recorriendo una distancia total de 520 km y con un tiempo estimado de 8 horas. Con un costo final de \$7000 + IVA por los 22 pallets necesitando para esto la capacidad de 1 camión con una volumen de 80m³.

Concretada la operación se procede al envío de la mercadería desde los depósitos de Saavedra recién mencionados, hasta el depósito fiscal ubicado en puerto de Dock Sud. La distancia recorrida es de 27 km dependiendo del tráfico el tiempo que llevara el trayecto, pudiendo oscilar entre 1 y 2 horas.

4.4.2 Unitarización

Utilizaremos pallets de 1,00 x 1,20 metros donde colocaremos 120 cajas, 15 cajas en la base y 8 pisos de altura. La caja ha sido diseñada para soportar 10 veces su propio peso

por encima de esta. Luego de esto se lo protegerá con una capa de Film Stretch para lograr una mayor protección de la mercadería.

4.4.3 Consolidación

La carga será consolidada en el puerto de Exolgan, este requiere un tiempo estimado de dos horas y posee un costo de USD 235. Debemos coordinar el consolidado 24 horas antes de llegada la mercadería. Luego permanecerá en los depósitos fiscales hasta que arribe el buque contratado por el freight forwarder Transportes Universales, quien opera con la naviera Maersk.

5. Operaciones

5.1 Envase y embalaje

Los envases utilizados en el acondicionamiento de los productos alimenticios de consumo humano deben ser de materiales naturales, de materiales sintéticos o de otro material apropiado que no transmitan olores o sabores extraños al producto envasado.

Para su embalaje, se debe usar material resistente que ofrezca la protección adecuada a los envases para impedir su deterioro exterior, a la vez que faciliten su manipulación, almacenamiento y distribución.

5.2 Impuestos²⁵

Además del Impuesto a la Importación, que en el caso de las exportaciones argentinas no aplica a la mayoría de los productos debido a la preferencia, hay varios impuestos brasileños que gravan directa o indirectamente las operaciones de importación. Son los siguientes:

²⁵http://www.junin.gov.ar/archivos/relacIntern/Alimentos_a_Brasil.pdf

Impuesto a los productos industrializados (IPI)

Es un impuesto federal que grava a los productos manufacturados en el momento de salida de la fábrica, en el caso de bienes brasileños o en el momento de su despacho, si son mercaderías importadas.

La base de cálculo del IPI es el valor de aduana de la mercancía más el valor del impuesto de importación. A este valor se le aplica la alícuota correspondiente fijada en la tabla de incidencia (TIPI) basada en la nomenclatura común del MERCOSUR:

$$\text{IPI} = \text{TIPI} (\%) \times (\text{Valor de Aduana} + \text{Impuesto Importación})$$

Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías y Prestación de Servicios (ICMS)

Es un tributo creado por la constitución federal de Brasil, percibido y administrado por los estados, por lo que estos son soberanos para fijar las alícuotas y determinar casos de exenciones. El funcionamiento del ICMS es similar al IVA, poseyendo las mismas características de débito y crédito. Las alícuotas del ICMS son fijadas de acuerdo con el criterio de esencialidad de las mercaderías. Así, las alícuotas son variables, pudiendo variar entre 0, en el caso de los productos esenciales, y 25%.

Dado que en Brasil no existe una legislación única para este impuesto, cada uno de los 26 Estados y el Distrito Federal tienen su propia legislación, con diversas alícuotas y tratamientos tributarios diferenciados.

El impuesto se paga en el momento de nacionalización de la mercancía, inmediatamente después de la aplicación del IPI. Su base de cálculo es el valor CIF de los bienes, al que debe sumarse el monto de los derechos de importación, los recargos cambiarios, el IPI, el propio ICMS y los gastos de aduana referentes a la importación. Dado que sólo es posible determinar exactamente los gastos de aduana después del arribo de la mercancía, recién en ese momento será posible realizar una estimación del impuesto. El I.C.M.S se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ICMS} = \text{Alícuota ICMS} (\%) \times (\text{VA} + \text{II} + \text{IPI} + \text{ICMS} + \text{otros tributos} + \text{gastos en aduanas})$$

O alternativamente:

$$\text{ICMS} = \text{Alícuota ICMS} (\%) \times (\text{VA} + \text{II} + \text{IPI} + \text{otros tributos} + \text{gastos en aduana}) / [1 - \text{Alícuota ICMS} (\%)]$$

La alícuota general aplicada por la mayoría de los Estados del Brasil es del 17%. El estado de San Pablo, adonde dirigiremos el producto, aplica una alícuota del 18%.

Programa de Integración Social (PIS) y Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (COFINS)

Los productos importados se encuentran gravados por PIS/COFINS, que son impuestos federales. La alícuota aplicable del PIS en la mayoría de los casos es de 1.65% y la del COFINS es de 7.6%. Los cálculos del PIS y COFINS se realizan en base al valor aduanero de las mercancías importadas sumado el Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Prestaciones de Servicios (ICMS) aplicado a la importación y el valor de las propias contribuciones.

La contribución a la financiación de la seguridad social se encuentra regida por la ley 9.178/98 y sus posteriores modificaciones. Asimismo, se podrá encontrar información sobre los programas de integración social y de formación del patrimonio del servidor público en la ley 10.485/2002.

Los cálculos del PIS y el COFINS obedecen a las siguientes fórmulas:

$$\text{PIS} = \text{Alícuota PIS} \times (\text{VA} + \text{ICMS} + \text{PIS} + \text{COFINS})$$

$$\text{COFINS} = \text{Alícuota COFINS} \times (\text{VA} + \text{ICMS} + \text{PIS} + \text{COFINS})$$

En cuanto a los impuestos abonados en el mercado local para la producción de las galletitas, se debe tener en cuenta que en Argentina los exportadores cuentan con el beneficio del régimen de reintegro del IVA contenido en los productos que sean destinados a la exportación. El mismo deberá tramitarse vía online a través de la AFIP, y una vez aprobados los requisitos, se deducirá el monto por el que se solicitará el reintegro correspondiente.²⁶

²⁶<https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf>

5.3 Almacenamiento

Esta área es donde se almacenan alimentos secos como alimentos cereales, galletas y otros alimentos no perecederos. El almacenista como responsable de dicha actividad debe seguir las siguientes pautas para un adecuado almacenamiento:

- ❖ Mantener la bodega de almacenamiento limpia, seca y ordenada.
- ❖ El almacenamiento de los insumos o productos terminados se realizará ordenadamente en pilas o estibas con separación mínima de 60 centímetros con respecto a las paredes perimetrales, y disponerse sobre paletas o tarimas elevadas del piso por lo menos 15 centímetros de manera que se permita la inspección, limpieza y fumigación. No se deben utilizar estibas sucias o deterioradas.
- ❖ En los sitios o lugares destinados al almacenamiento de materias primas, envases y productos terminados no podrán realizarse actividades diferentes a estas.
- ❖ Inspeccionar los alimentos almacenados y utilizar la regla PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) para que los alimentos más antiguos se consuman primero.
- ❖ Todos los lotes, especialmente los productos enlatados, han de ser inspeccionados en relación a la presencia de hundimientos, corrosión, infestación, fecha de caducidad, antes de permitir su almacenamiento.
- ❖ Se debe llevar un registro de ingresos y salidas de los productos.
- ❖ El encargado de bodega deberá verificar las condiciones del transporte de los productos durante la carga y descarga.

Artículos empacados en cajas:

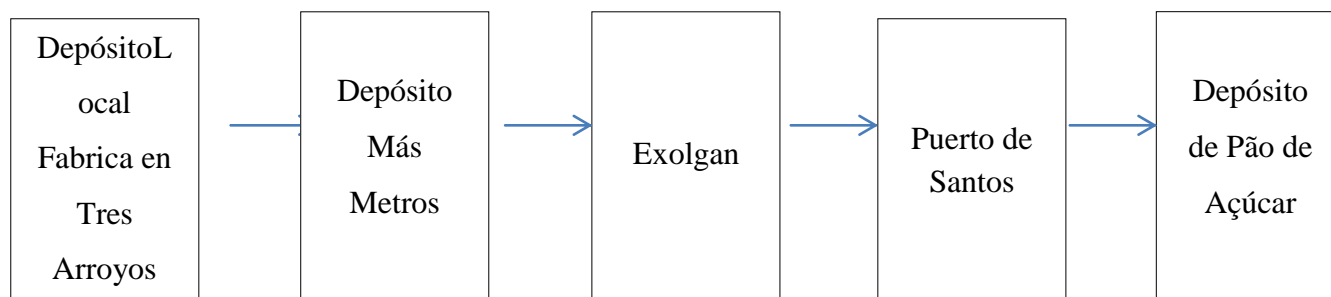
- ❖ Verificar que la caja contenga lo que corresponde
- ❖ Colocar una sobre otra en la forma adecuada que indica (¡ este lado arriba)
- ❖ Los productos más pesados deben colocarse en los entrepaños inferiores y los más livianos en los superiores.

- ❖ Los rótulos de las cajas deben colocarse hacia fuera para que se puedan ver con facilidad.²⁷

5.4 Transporte

- ❖ Todo el equipamiento (vehículos y contenedores) deberá estar limpio y libre de residuos y de cualquier otro contaminante, particularmente cuando exista riesgo de contaminación con productos genéticamente modificados.
- ❖ Los bultos deben estar correctamente identificados con todos los elementos que permitan una completa trazabilidad del producto.
- ❖ Los procesos de manipulación deben ser tales que eviten la contaminación de los materiales.²⁸

5.5 Estructura Internacional



La mercadería saldrá de la fábrica de Tres Arroyos con destino al depósito en Buenos Aires, que cuenta con 100 m² y está ubicado en Capital Federal en el barrio de Saveadra, exactamente en la esquina de calle Pico y Posta. La empresa "Mas Metros" nos brinda alquiler temporario de metros para almacenamiento. El costo del alquiler es de \$7000 + IVA por mes. Cuenta con dársenas para la carga y descarga de mercadería, autoelevadores y zorras para el movimiento de los pallets. Además posee

²⁷ NATIONAL FOOD SERVICE MANAGEMENT INSTITUTE (Instituto de Administración del Servicio Nacional de Alimentos). *Serving it safe* (Servir alimentos seguros, segunda edición). Segunda edición. University, MS: Autor. 2002.

²⁸ REGLAMENTO TECNICO MERCOSUR SOBRE LAS CONDICIONES HIGIENICO SANITARIAS Y DE BUENAS PRACTICAS <http://www.inan.gov.py/docs/80.96.pdf>

ingresovehicular hasta la puerta del depósito alquilado, circuito cerrado de cámaras de seguridad las 24 horas y una excelente calidad de instalaciones.²⁹

Para el manejo de la mercadería tenemos un empleado operativo que se encarga del manipuleo y coordinación de la logística y almacenamiento, mantener información sobre las condiciones de la mercadería, ingresos egreso y stock. Como la empresa logística con la que trabajamos "El Vasquito" realiza la carga y descarga de mercadería sobre la mañana, el puesto de trabajo tiene un horario part time de 8 a 14 hs. La remuneración que el operario recibe es de \$5000 bruto mensual.

Luego de que en el almacén se guarde el stock, se realiza el inventario y se formula el packinglist es enviado a EXOLGAN (transporte a cargo de El Vasquito), en el cual se llevaran a cabo las actividades portuarias correspondientes para que se realice el envío de la mercadería al Puerto de Santos.

5.6 Personal

Contando un con un único empleado local quien será encargado de coordinar las tareas logísticas y de distribución tercerizadas.

Por los volúmenes de exportación relativamente chicos que se manejan en un comienzo los costos no son elevados y se puede sostener esta estructura. A medida que la marca se posiciona y se expanda hacia nuevas cadenas y puntos de venta, la estructura va a tener que ir creciendo a la par.

5.7 Medio de pago Internacional

Para el cobro de la exportación utilizaremos una "Cobranza documentaria", si bien este medio de cobranza tiene un riesgo más elevado que una carta de crédito, consideramos al comprador una entidad de gran trayectoria y compromiso lo que disminuye la posibilidad de una eventual incobrabilidad. Y de esta forma no incurriremos en gastos tan altos.

²⁹<http://www.masmetros.com.ar/index.html>

Esta será instrumentada por el banco Credicoop, en el cual la empresa opera con habitualidad en el mercado local.

La cobranza es la operación por medio de la cual un remitente (el banco ubicado en la plaza del exportador), actuando por cuenta, orden y riesgo de su cliente (vendedor, exportador, girador), se hace cargo del trámite de cobro de los documentos representativos de los bienes, ante el girado (importador, comprador), por medio de un corresponsal situado en la plaza del importador.

Las partes intervinientes en la cobranza son:



Presentación de la Cobranza:³⁰

- ❖ Se deberán presentarlos documentos de embarque en la filial.
- ❖ Formulario 20073/0 “Gestión de Instrucción de cobro”.
- ❖ Documentos para su envío al cobro, informados en el formulario de instrucción de cobro.
- ❖ Fotocopia permiso de embarque cumplido firmada en original con leyenda “es copia fiel del original” (si no se lo tiene al momento de la presentación, deberá estar en poder del banco antes de la liquidación).

³⁰<http://www.bancocredicoop.coop/empresas/comercio-externo/exportacion/cobranza-documentaria.html>

Liquidación de la cobranza:

Al recibir del exterior la transferencia de divisas correspondientes al pago de la cobranza documentaria de exportación el banco avisa dicha circunstancia vía E-mail.

El exportador obtiene los formularios, de alguna de las siguientes formas:

Formulario 20274/6 "B" (Ayuda Form 20274/6 B) "Exportaciones Realizadas - Solicitud de Cierre de Cambio"

El exportador completa los formularios de acuerdo a las ayudas y los lleva a su filial para que funcionarios los reciban y le verifiquen firmas y facultades. La filial los envía a Casa Central Gerencia de Exterior por correo interno. El exportador puede solicitar que se liquide en el día, avisando a su filial

Detallamos a continuación los gastos que nos han sido comunicados oportunamente:

- ❖ Apertura 0,3 % (Mínima 150 dólares)
- ❖ Gastos Courier: 50 dólares
- ❖ Mantenimiento: 50 dólares
- ❖ Envío de mensaje SWIFT: 20 dólares

El plazo estipulado para el ingreso de las divisas dado por la posición arancelaria de nuestro producto es de 180 días corridos a partir de efectuado el embarque de la mercadería para empresas con facturación menor a USD 2.000.000 el ejercicio anterior, con lo cual se ha decidido que el plazo para el cobro será de 90 días una vez efectuado el embarque.

Mientras que el plazo para la liquidación de las divisas es de 15 días hábiles a partir de la fecha de desembolso de los fondos en el exterior, según la normativa estipulada por el BCRA.³¹

³¹Datos obtenidos de PCRAM.

5.8 Autorizaciones previas a la Logística

5.8.1 Barreras de entrada³²

Como Argentina y Brasil forman parte del MERCOSUR, y en el marco de este acuerdo, hay libre circulación de bienes y servicios intrazona, con lo cual no se pagan derechos de exportación, al tener 100% de preferencia arancelaria.

Sin embargo, se debe contar con una serie de documentos para realizar la exportación del producto hacia Brasil, que son los siguientes:

- ❖ Factura comercial.
- ❖ Lista de empaque.
- ❖ Documento de transporte.
- ❖ Declaración de aduanas.
- ❖ Certificado de Origen.
- ❖ Autorización previa y licencia de importación

Para que una mercadería reciba el tratamiento preferencial establecido a través de un acuerdo comercial, es preciso establecer que dicha mercadería ha sido efectivamente producida en el territorio de uno de los países signatarios del acuerdo. Esta condición se acredita formalmente mediante el Certificado de Origen.

Sobre los requisitos de origen, en general se establece un porcentaje del valor agregado total que debe corresponder a procesos efectuados en un país, para conferirle al bien el carácter de originario de dicho país. Los certificados mencionados son emitidos por instituciones privadas bajo la supervisión de la Secretaría de Industria, Comercio y Minería, entre las cuales cabe

³²www.expomercosur.com

http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr_export.pdf

mencionar las siguientes: Asociación de Importadores y Exportadores de la República Argentina (AIERA), Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), Cámara de Comercio, Industria y Producción de la República Argentina (CACIPRA), Cámara Argentina de Comercio (CAC).

Desde 1997, las operaciones de importaciones en Brasil se rigen por las normas contenidas en el Sistema Integrado de Comercio Exterior SISCOMEX, del Departamento de Operaciones de Comercio Exterior DECEX en lo que se refiere a la clasificación y autorización de la operación y la Aduana Federal procede a la liberación física de las mercancías de importación.

5.8.2 Documentación adicional según el tipo de producto

- ❖ Certificado de Normas de Calidad

Es un documento que verifica las condiciones de fabricación, embalaje, calidad y embarque. A través de las Normas de Calidad se certifica el proceso productivo de la empresa.

- ❖ Alimentos para consumo humano: INAL (Instituto Nacional de Alimentos).

Es necesario el registro del producto en el INAL para poder ser exportado, aquí se obtiene el RNE que es el registro nacional de establecimiento y el RNPA que es el registro nacional de producto alimentario. Para gestionar el trámite de inscripción se deberá presentar:

- ❖ Formulario de exportación completo.
- ❖ Nota dirigida al director del INAL donde se solicita la autorización para la exportación, aclarando tipo de producto y país de destino.
- ❖ Comprobante de pago de arancel por embarque.
- ❖ Fotocopia de la factura, packinglist o pro forma.
- ❖ Fotocopia RNE y RNPA.

5.8.3 Documentos complementarios

- ❖ Póliza de seguros
- ❖ Registro Nacional de Exportadores (RNE) el SENIAT
- ❖ Registro de Usuarios del Sistema de Administración de Divisas RUSAD

5.8.4 Documentos necesarios para efectuar una importación desde Brasil

Como primer paso para realizar la exportación, la empresa se inscribió como exportador para operar de forma habitual según los requerimientos de la AFIP. (Ver Anexo 4)

Registros de Productos³³

Alimentos/Cosméticos/Medicamentos/Domisanitarios/Equipos Médicos/Productos de Consumo: Para el ingreso de estos tipos de productos, el importador debe tramitar los registros correspondientes ante ANVISA

La normativa N 67, establece los procedimientos necesarios para la importación. De acuerdo a su grado de procesamiento, los productos comprendidos en esta norma estarán sujetos a una autorización de importación previa al embarque y una licencia de importación ante el SISCOMEX. Esta licencia no automática se emitirá luego de la fiscalización e inspección sanitaria, fitosanitaria y de calidad.

La fiscalización e inspección se realizará en el momento de la llegada de la mercadería y antes del despacho aduanero. Estará a cargo del fiscal federal agropecuario del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento, respetando las competencias técnicas y profesionales.

Para productos originados en el MERCOSUR, la actualización en frontera de los organismos competentes sanitarios o fitosanitarios del Estado Parte del importador se limitará a la verificación de los documentos expendidos por los organismos competentes sanitarios o fitosanitarios del Estado Parte exportador.

³³http://www.junin.gov.ar/archivos/relacIntern/Alimentos_a_Brasil.pdf

Además de los documentos mencionados en los puntos anteriores, la empresa importadora y/o su representante legalmente habilitado, en este caso Pão de Açúcar, deberán presentar en el local de la liberación aduanera ante la autoridad sanitaria en ejercicio, las informaciones y documentos siguientes:

- ❖ Solicitud de fiscalización y liberación Sanitaria de mercaderías importadas
- ❖ Comprobante de pago de la tasa de fiscalización sanitaria cuando correspondiere.
- ❖ Licencia de funcionamiento (Alvará) o documento correspondiente válido para la actividad pertinente, emitida por la autoridad Sanitaria competente del Estado
- ❖ Información sobre la regularización del producto realizada ante AVISA cuando correspondiere.
- ❖ Autorización de acceso para la inspección física (IN SRF 114, DE 28/0/98)
- ❖ Certificado de control de calidad, cuando así sea exigido por legislación específica.
- ❖ Término de guarda y Responsabilidad de la mercadería en almacén externo al recinto de depósito, cuando correspondiere.

Al tratarse de alimentos, la empresa debe declarar el aviso de exportación en el Instituto Nacional de Alimentos INAL. Aquí se deberían presentar los siguientes documentos:

- ❖ Nota de presentación indicando país de destino, productos y lotes
- ❖ Fotocopia de RNE
- ❖ Fotocopia de RNPA
- ❖ Copia de análisis de cada lote firmado por responsable técnico en original. De tener firma del responsable técnico en copia, debe estar refrendado en original por un responsable del Directorio de la empresa exclusivamente, con sello aclaratorio y fecha.

Esta entidad nos otorga el Certificado de Libre Venta y Apto para Consumo y el tiempo requerido es de 72hs.

5.9 Transporte Internacional

La operación será realizada bajo el Incoterm CIF, por la empresa de logística integral Transportes Universales. Esta empresa nos brindara el soporte necesario para esta

primera exportación, con la cual mantenemos un contacto directo. Entre sus servicios se encuentran los de entrega y retiro de mercaderías, como la contratación del seguro internacional.

El costo de flete internacional por un contenedor de estándar de 40 pies es de USD 2900, y el tiempo de tránsito de la mercadería de Buenos Aires al puerto de Santos es de 6 días.

La condición de transporte será durante el primer año FCL/FCL, ya que el contenedor será completado en origen y luego deberá ser abierto en el puerto de destino, donde el importador retirará el 100% de la mercadería con su B/L correspondiente. Y en los siguientes años se adaptara según el crecimiento de ventas dependiendo si será consolidado en su totalidad más de un contenedor o será LCL.

El flete será prepaid ya que la cláusula CIF lo indica, con los gastos de transporte y seguro internacional tramitados por el forwarder.

Una vez que la mercadería llega en el buque a destino, la responsabilidad y todos los gastos se trasladan al importador, quien va a retirar la mercadería y realizar el transporte interno hacia sus depósitos en las afueras de San Pablo y desde ahí hacia los puntos de ventas finales.

5.10 Seguro

Se deberá contratar un seguro internacional bajo nuestra responsabilidad ya que operamos bajo el término CIF. Como se mencionó anteriormente, la empresa de seguros es contratada por la misma empresa de logística, y el costo del mismo será de USD 285,25, que corresponde al 1% del valor CFR (FOB + costo transporte internacional).

5.11 Costos Adicionales

Existen costos extra que debemos contemplar, los cuales detallamos a continuación:

Gastos en la terminal:

- ❖ Recepción contenedor de 40' USD
- ❖ Gate Out USD

- ❖ Control PBIP USD 12
- ❖ Servicio a la carga USD 2 por tonelada.

Documentos:

- ❖ Emisión B/L USD 42,5
- ❖ Emisión factura electrónica USD 20
- ❖ Certificado INAL USD 20

Gastos de agente:

- ❖ Despachante de aduana 1%/ FOB
- ❖ Terminal Handling Charge USD 220,00
- ❖ River Plate Toll USD 90,00
- ❖ Sistema María USD 20,00

5.12 Distribución Física Internacional³⁴

| Producto | Galletitas Snacks |
|-------------------------|-----------------------|
| Posicion Arancelaria | 1905.20.90.000 |
| Moneda de la cotización | Peso/Real |
| TCC | 3,5 |
| TCV | 3,87 |
| Moneda extranjera U\$D | Real/USD |
| TCC | 2,4304 |
| TCV | 2,431 |
| Cotizacion | Peso/USD |
| TCC | 8,31 |
| TCV | 8,41 |

³⁴ <http://es.db-city.com/Brasil--S%C3%A3o-Paulo--Santos>

| Operaciones | | | | Total en Reales | Total Dolares | Unit Dol |
|---|----------|-----------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------|
| Valor EXW | unidades | unitario | total AR \$ | R\$ 57.302,33 | | |
| cantidad (Packs) | 31680 | | \$221.760,00 | | | |
| VALOR EXW | | unitario | 1,81 | R\$ 57.302,33 | \$23.571,50 | \$0,74 |
| Unitarizacion | unidades | unitario | total AR \$ | R\$ 507,53 | | |
| Pallets/esquineros/zunchos | 22 | \$ 89,280 | \$ 1.964,16 | | | |
| Flete interno | | | total AR \$ | R\$ 1.808,79 | | |
| Camión de Tres Arroyos a EXOLGAN | | | \$ 7.000,00 | | | |
| Consolidacion | | | total U\$D | R\$ 571,14 | | |
| consolidado en puerto | | | \$235,00 | | | |
| Gastos Terminal | unidades | unitario | total U\$D | R\$ 1.472,82 | | |
| Recepción contenedores de 40' | 1 | USD 128,00 | \$128,00 | | | |
| Gate OUT (por contenedor) | 1 | USD 29,00 | \$29,00 | | | |
| Control PBIP (por contenedor) | 1 | USD 11,00 | \$11,00 | | | |
| Pick up | 5 | | \$438,00 | | | |
| Documentos | unidades | unitario | total U\$D | R\$ 279,50 | | |
| Certificado de origen | 1 | USD 15 | USD 15,00 | | | |
| Emisión BL | 1 | USD 60,0 | USD 60,00 | | | |
| Factura Electrónica | 1 | USD 20,00 | USD 20,00 | | | |
| INAL Certificado libre venta y apto consumo | 1 | USD 20,00 | USD 20,00 | | | |
| Bancarios | | | total U\$D | R\$ 656,21 | | |
| Apertura 0,3 % (Directo) Mínima 150 U\$D | | 0,30% | \$150,00 | | | |
| Gastos Courier | | USD 50,00 | \$50,00 | | | |
| Mantenimiento | | USD 50,00 | \$50,00 | | | |
| Envío de mensaje SWIFT | | USD 20,00 | \$20,00 | | | |
| Gastos de agente | | | total U\$D | R\$ 1.473,94 | | |
| Honorarios despachante de aduana / FOB | | 0,01 | \$276,46 | | | |
| THC | | | \$220,00 | | | |
| Toll | | | \$90,00 | | | |
| CONSULTA SIM | | | \$20,00 | | | |
| Gastos Aduaneros | valor | valor nominal | Total BR | R\$ 3.051,06 | | |
| derechos exportación | 5,00% | 4,76% | \$3.051,06 | | | |
| VALOR FOB | | unitario | \$ 2,12 | R\$ 67.123,31 | \$27.618,22 | \$0,87 |
| Transporte internacional | unidades | unitario | Total USD | R\$ 7.048,16 | | |
| Trasporte marítimo | 31680 | USD 0,14 | \$2.900,00 | | | |
| VALOR CFR | | unitario | \$ 2,34 | R\$ 74.171,47 | \$30.510,68 | \$0,96 |

| | | | | | | |
|--|----------|-----------------|----------------|----------------------|--------------------|---------------|
| seguro internacional | unidades | unitario | Total U\$D | R\$ 741,53 | | |
| | 31680 | 0,01 | \$305,11 | | | |
| VALOR CIF | | unitario | \$ 2,36 | R\$ 74.913,01 | \$30.815,79 | \$0,97 |
| Gastos Aduaneros | unidades | unitario | Tota USD | R\$ 13.481,01 | | |
| ICMS (San Pablo) 18% | 31680 | | \$5.546,83 | | | |
| | unidades | unitario | Total USD | R\$ 2.969,00 | | |
| Gastos terminal, agente y documentación | 31680 | 0,04 | \$1.221,61 | | | |
| Flete interno | unidades | unitario | Total USD | R\$ 1.093,68 | | |
| Puerto de Santos a deposito en San Pablo | 31680 | 0,01 | \$450,00 | | | |
| DDP | | | | R\$ 92.456,70 | \$38.034,23 | \$1,20 |

**Todos los precios expresados en Reales.*

| | | | |
|---|--------------|-----------------|----------------------|
| ICMS de importación | | | R\$ 13.481,01 |
| Precio de adquisición supermercado con ICMS | 31680 | R\$ 2,92 | R\$ 92.456,70 |
| precio adquisición supermercado Sin ICMS | 31680 | R\$ 2,49 | R\$ 78.975,69 |
| Utilidad supermercado | 0,4 | 40% | R\$ 31.590,27 |
| Precio de venta | 31680 | R\$ 3,49 | R\$ 110.565,96 |
| ICMS venta (18%) | 0,18 | 18% | R\$ 19.901,87 |
| Precio de venta aprox ICMS incluido | 31680 | R\$ 4,12 | R\$ 130.467,83 |

5.13 Diagrama de Gantt

A continuación se detalla el diagrama de las actividades desde el comienzo de la producción para llenar un contenedor hasta que las mercaderías llegan a destino:

- ❖ Orden de producción: se debe hacer con 20 días de anticipación.
- ❖ Producción: 3 días
- ❖ Flete interno Tres Arroyos – Saavedra: 8 horas
- ❖ Tiempo mercadería en depósito: 2 días
- ❖ Flete interno Saavedra – Exolgan: 2 horas
- ❖ Tiempo de mercadería en puerto: 3 días
- ❖ Flete internacional Buenos Aires – Santos: 6 días

Para producir las galletitas se debe enviar una orden a la fabrica Tostex con 20 días de anticipación. El tiempo de producción es de 3 días. Una vez acondicionada la mercadería, esta se transportará al deposito en Saavedra. El tiempo de la mercaderia en deposito sera de 2 días. Y de ahí al puerto de Exolgan mediante un camión, lo cual demorará aproximadamente 2 horas. Una vez en el puerto, la mercadería será descargada del camión mediante montacargas y será colocada dentro de los contenedores. Finalizado el proceso, se precintará el contenedor y esperará en la terminal 3 días hasta la salida del buque con destino al puerto de Santos. El trayecto demorará aproximadamente 6 días.

El certificado del INAL se podrá tramitar con anterioridad al embarque de la mercadería, demorándose en su obtención 72 Hs. Se deberá avisar al INAL con al menos 1 día de anticipación para que lleve adelante los controles necesarios de la carga dentro de la terminal del puerto. El Certificado de Origen se tramita dentro de las 24 Hs a partir de su solicitud.

6. Riesgos

6.1 Riesgos Críticos

Para el análisis de riesgos críticos es necesario tener en cuenta las acciones que lleva a cabo la empresa para el desarrollo correcto de sus productos, y en consideración con esto poder priorizar los riesgos que puedan surgir en función de las actividades más importantes de la empresa. Algunos de los riesgos que la compañía puede enfrentar son:

Riesgos Internos

- ❖ Falta de insumos
- ❖ Bajos niveles de venta
- ❖ Ausentismo del personal
- ❖ Pérdidas de tiempo por fallas en la producción
- ❖ Accidentes laborales
- ❖ Falta de recursos financieros
- ❖ Incendio

- ❖ Mal clima laboral
- ❖ Robo de materiales
- ❖ Estrategias erróneas

Riesgos Externos

- ❖ Aumento de los precios de los insumos a comprar
- ❖ Cambios en los gustos/expectativas de los clientes
- ❖ Restricciones arancelarias o no arancelarias
- ❖ Cambio en las leyes de tributación
- ❖ Volatilidad de los tipos de cambio
- ❖ Falta de compromiso con los proveedores
- ❖ Posibilidad de crisis económica y financiera mundial
- ❖ Falta de crédito
- ❖ Aumento de la competencia

Una vez analizados los riesgos que la empresa puede llegar a afrontar, llevaremos a cabo un plan de contingencia con el objetivo de evitar o minimizar la posibilidad de que estos se produzcan, y en caso de que sucedan tener una respuesta adecuada.

Con respecto a los factores internos los planes a realizarse son: la realización de actividades didácticas entre los empleados a fin de que estos se conozcan más y tengan una buena relación y de esta forma evitar conflictos, o descontentos con los compañeros y el trabajo. También botones de pánico, que sirvan en caso de que se produzca un hecho delictivo, un incendio o algún siniestro los trabajadores puedan tocar el mismo para poder llamar de manera inmediata a la policía, bomberos y ambulancia. Por otro lado tener un depósito con un stock de materias primas clave para evitar posibles faltantes.

En relación a lo externo de la organización: contaremos con personal idóneo en la parte financiera y de análisis de la demanda, a fin de poder identificar y solucionar cualquier problema que pueda surgir con los tipos de cambio y los gustos del cliente. Y por último innovar constantemente los mensajes publicitarios, packs, y aspectos importantes del producto con el objetivo de poder diferenciarnos siempre de los competidores.

7. Proyecciones Financieras

7.1 Requerimientos de inversión y su proyección de financiamiento.

En primer lugar, se realizó un análisis de la estructura de la deuda de la empresa, del índice de riesgo de la industria de snacks, y de los medios de financiación con los que cuenta la compañía. De este modo, se calculó el costo del capital propio de la empresa (CAPM) y del costo de la deuda deduciendo el escudo fiscal (impuesto a las ganancias). Como resultado se obtuvo una tasa promedio ponderada del costo del capital (WACC) del 14,51%, es decir, que cada peso invertido en el presente proyecto le representa a la empresa un costo de 0,1451.

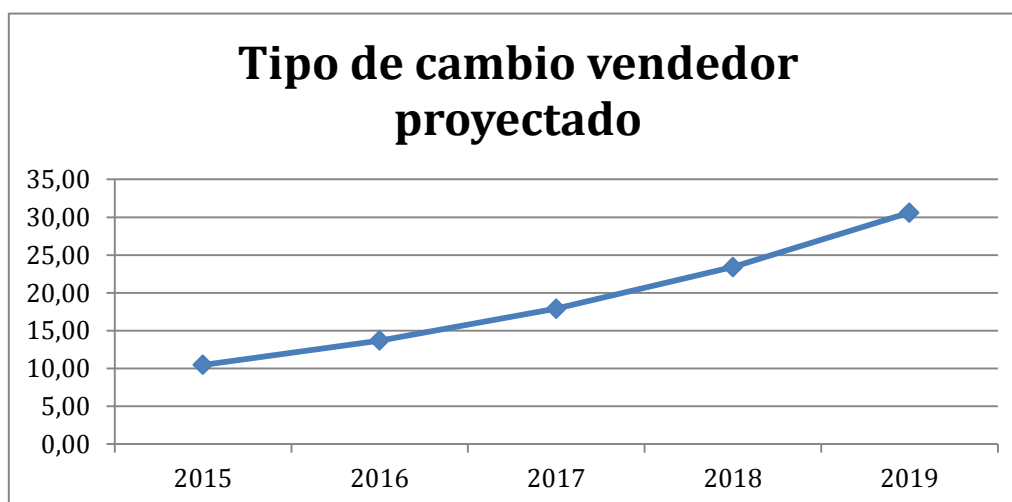
| | |
|-------------|---------------|
| WACC | 14,51% |
|-------------|---------------|

| | |
|-------------------|--------|
| Costo de la deuda | 28,00% |
| Porcentaje equity | 60,00% |
| Porcentaje deuda | 40,00% |
| CAPM | 12,04% |

Teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra inmerso el país y debido a la falta de información confiable por partes de los organismos estatales se procedió a realizar un análisis de lo que se puede esperar en el futuro para la inflación y las variaciones de la moneda local respecto del dólar.

Los gastos efectuados en moneda local fueron convertidos a dólares utilizando un tipo de cambio proyectado con una variación anual constante de 30,76%. Dicho porcentaje se obtuvo analizando la variación mensual de enero a octubre del 2014 del tipo de cambio oficial publicado por el Banco Central de la República Argentina

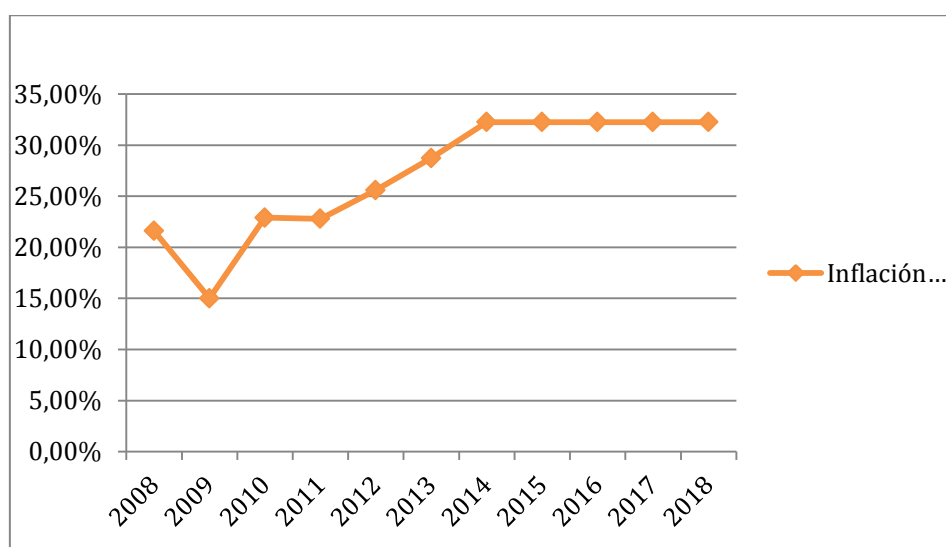
| Año | TCv | Variación anual | TCc |
|------|------|-----------------|------|
| 2014 | 2,34 | 1,31% | 2,29 |
| 2015 | 2,37 | 1,31% | 2,32 |
| 2016 | 2,40 | 1,31% | 2,35 |
| 2017 | 2,43 | 1,31% | 2,38 |
| 2018 | 2,46 | 1,31% | 2,41 |
| 2019 | 2,50 | 1,31% | 2,45 |



En cuanto a la inflación proyectada, se realizó una estimación teniendo en cuenta información brindada por las consultoras privadas y obtenida de los diarios Infobae, Clarín, y La Nación; y teniendo en cuenta el índice presentado por el Congreso. Para la proyección se calculó un promedio de la variación de los años 2012-2013 que arrojó un resultado del 12,27%. El mismo se multiplicó por el nivel de inflación del año 2013 y así se proyectó para el año siguiente generando una inflación de 32,27%. Se decidió mantener para el análisis del proyecto por 5 años este nivel de inflación.

| Año | Inflación Proyectada | Inflación Acumulada |
|------|-------------------------|------------------------|
| 2014 | 32,27% | 32,27% |
| 2015 | 32,27% | 64,53% |
| 2016 | 32,27% | 96,80% |
| 2017 | 32,27% | 129,06% |
| 2018 | 32,27% | 161,33% |

Inflación anual proyectada e histórica



Tarallini S.A. necesitará una inversión inicial de USD 40.131,93. Este importe estará compuesto por USD 5.966,98 destinados a la compra de una maquinaria necesaria para la fabricación del producto. A su vez, también está compuesto por USD 34.164,95 que es el monto de capital de trabajo que necesita la empresa para poder operar.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa participará en el mes de Junio de 2015 de una feria internacional en San Pablo. De esta manera se buscará establecer relaciones comerciales con posibles nuevos distribuidores brasileños, evaluará a la competencia y obtendrá un mayor conocimiento de la industria en el país de destino. Para ello se destinará un gasto mensual compuesto de la siguiente manera:

FERIA INTERNACIONAL

Expo Fispal Food Service San Pablo

| Detalle | Monto |
|-----------------------------|---------------------|
| Pasaje (4 personas) BUE- SP | USD 1.528,04 |
| Costo de stand | USD 531,00 |
| Muestras | USD 120,05 |
| Estadía hotel (5 noches) | USD 1.000,00 |
| Gastos varios | USD 700,00 |
| TOTAL | USD 3.879,09 |

7.2 Determinación del flujo neto de caja

El flujo neto de caja anual más relevante es el del primer año, ya que durante dicho período la empresa soportará los mayores gastos y percibirá los menores ingresos. Durante los primeros 5 meses la empresa no exportará, por lo tanto los gastos estarán relacionados con la feria internacional, los sueldos y la publicidad. El flujo mínimo de caja se alcanza en el mes de Junio, ya que es en dicho mes en el cual se incurre en la mayor parte de los gastos variables. El importe es de USD 21.533,269 aunque es importante resaltar que al mes siguiente se produce una rápida recuperación ya que es el mes en el que se produce la primera exportación. A su vez, en el mes de Junio se presenta el mayor resultado acumulado negativo de USD 34.164,95, y es sobre este monto que se basa la inversión inicial destinada al capital de trabajo neto que requiere la empresa. El primer año es el único en el cual se obtiene un flujo de caja negativo de USD 31.270,38, y no se paga impuesto a las ganancias.

Se decidió financiar el monto del capital de trabajo de primer año (USD 34.164,95) mediante un préstamo solicitado al Banco CITI con un CFT (costo financiero total) del 28%.

En cuanto a los flujos de los años 2016, 2017, 2018 y 2019, se obtienen valores positivos de USD 34.190,73, USD 52.114,04, USD 95.850,43 y USD 187.888,17 respectivamente. El importe del último año está compuesto por USD 162.928,49 del flujo operativo, USD 23.915,47 como resultado del recupero del 70% de la inversión inicial, y USD 1.044,22 de ahorro fiscal producto de la baja del activo no corriente al finalizar el proyecto.

Flujos de caja anual

en USD

| RUBRO | AÑO 0 | AÑO 1- 2015 | AÑO 2- 2016 | AÑO 3- 2017 | AÑO 4- 2018 | AÑO 5- 2019 |
|--|-------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <u>Ingresos</u> | | | | | | |
| Ventas | | 162.099,68 | 388.007,38 | 449.086,12 | 538.903,34 | 646.684,01 |
| Reintegros | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| <u>Costos fijos</u> | | | | | | |
| Servicios | | 3.410,55 | 2.608,34 | 1.994,82 | 1.525,61 | 1.166,77 |
| Alquiler | | 9.094,81 | 6.955,58 | 5.319,53 | 4.068,30 | 3.111,38 |
| <u>Costos variables</u> | | | | | | |
| Seguro mercaderia | | 1.515,80 | 2.318,53 | 1.773,18 | 1.356,10 | 1.037,13 |
| Costo del pack 130 gramos | | 61.626,44 | 125.632,09 | 146.048,86 | 156.010,78 | 147.278,84 |
| Flexible | | 18.487,93 | 30.298,52 | 29.447,60 | 27.025,33 | 22.362,73 |
| Mano de obra | | 10.389,56 | 17.026,69 | 16.548,50 | 15.187,27 | 12.567,06 |
| Embalaje (cajas) y Film Strech | | 8.851,80 | 14.506,56 | 14.099,15 | 12.939,40 | 10.707,01 |
| zunchos | | 88,78 | 145,49 | 141,40 | 129,77 | 107,38 |
| Pallets | | 260,84 | 427,48 | 415,47 | 381,30 | 315,51 |
| Transporte al deposito | | 6.189,52 | 10.143,56 | 9.858,68 | 9.047,74 | 7.486,76 |
| Gastos por uso de maquinas existentes | | 1.358,05 | 2.077,23 | 1.588,64 | 1.214,97 | 929,19 |
| Gastos aduaneros | | 9.936,00 | 24.840,00 | 31.050,00 | 37.260,00 | 44.712,00 |
| Gastos portuarios | | 1.068,00 | 2.670,00 | 3.337,50 | 4.005,00 | 4.806,00 |
| Honorarios despachante | | 1.621,00 | 3.880,07 | 4.490,86 | 5.389,03 | 6.466,84 |
| Derechos de exportación | | 7.715,94 | 18.469,15 | 21.376,50 | 25.651,80 | 30.782,16 |
| <u>Gastos Comercialización:</u> | | | | | | |
| Flete Internacional | | 17.400,00 | 43.500,00 | 54.375,00 | 65.250,00 | 78.300,00 |
| Seguro Iernacional | | 1.795,00 | 4.315,07 | 5.034,61 | 5.533,44 | 6.010,09 |
| <u>Gastos Financieros</u> | | | | | | |
| Intereses Financiación | | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| <u>Gastos Administrativos</u> | | | | | | |
| Gastos bancarios | | 1.320,00 | 3.300,00 | 4.125,00 | 4.950,00 | 5.940,00 |
| Sueldos | | 17.810,67 | 13.621,35 | 10.417,42 | 7.967,09 | 6.093,12 |
| <u>Gastos de publicidad y promoción</u> | | | | | | |
| Ferias Internacionales | | 3.879,09 | 3.879,09 | 3.879,09 | 3.879,09 | 3.879,09 |
| Gastos de publicidad | | 9.550,27 | 5.112,74 | 3.910,15 | 2.990,43 | 2.287,04 |
| RESULTADO BRUTO | | -31.270,38 | 52.279,83 | 79.854,15 | 147.140,89 | 250.337,91 |
| <u>Amortizaciones</u> | | | | | | |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTO | | -31.867,08 | 51.683,13 | 79.257,45 | 146.544,20 | 249.741,21 |
| <u>Impuesto</u> | | | | | | |
| RESULTADO NETO | | -31.867,08 | 33.594,03 | 51.517,34 | 95.253,73 | 162.331,79 |

| | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| FEO | | -31.270,38 | 34.190,73 | 52.114,04 | 95.850,43 | 162.928,49 |
| FA Act No Cte | -5.966,98 | | | | | 1.044,22 |
| FA CTN | -34.164,95 | | | | | 23.915,47 |
| FCCF | -40.131,93 | -31.270,38 | 34.190,73 | 52.114,04 | 95.850,43 | 187.888,17 |
| Flujos descontados | -40.131,93 | -27.309,11 | 26.076,98 | 34.711,88 | 55.756,03 | 95.449,08 |

| | |
|------------|------------|
| VAN | 144.552,93 |
|------------|------------|

| | |
|------------|--------|
| TIR | 38,98% |
|------------|--------|

| | |
|-------------|--------|
| WACC | 14,51% |
|-------------|--------|

| | |
|-------------------------------|------|
| Índice de rentabilidad | 4,60 |
|-------------------------------|------|

| | |
|----------------|------------------|
| Payback | 3 años y 5 meses |
|----------------|------------------|

| | |
|------------|-----------|
| CAE | 42.618,39 |
|------------|-----------|

7.3 Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en el cual los ingresos totales son iguales a los costos es de 206.461 unidades, es decir, que dicho importe equivale a la cantidad mínima de unidades que la empresa debe vender para cubrir todos sus costos. A partir de la unidad 206.461, la empresa estará cubriendo sus costos y logrando beneficios. Ejecutando el mismo análisis pero teniendo en cuenta el importe en dólares a vender en lugar de cantidades, la empresa deberá vender USD 159.534 para lograr el equilibrio.

Se detallan los cuadros correspondientes a los costos fijos, variables y las ventas de “TaralliniSnacks” a lo largo de todo el proyecto:

Cantidad Vendida Anualmente

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| 190.080 | 475.200 | 594.000 | 712.800 | 855.360 | 2.827.440 |

Costo Fijo

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
|--------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| 12.505 | 9.564 | 7.314 | 5.594 | 4.278 | 39.256 |

Costo Variable

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| 180.865 | 326.164 | 361.918 | 386.169 | 392.068 | 1.647.182 |

Ventas Anuales

| Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | TOTAL |
|---------|---------|---------|---------|---------|------------------|
| 162.100 | 388.007 | 449.086 | 538.903 | 646.684 | 2.184.781 |

Haciendo un breve análisis el porcentaje de las ventas cubierto por los costos variables y fijos, es de 77%. El 23% restante equivale a los beneficios obtenidos por la empresa. En cuanto al margen de seguridad, es decir, cuanto pueden caer las ventas sin que la empresa incurra en pérdidas, es de USD 2.025.247.

Los costos fijos considerados para el punto de equilibrio, fueron los siguientes:

- ❖ Servicios
- ❖ Alquiler

Respecto a los costos variables, se examinaron los siguientes:

- ❖ Seguro mercadería
- ❖ Costo del pack 130 gramos
- ❖ Flexible
- ❖ Mano de obra
- ❖ Embalaje (cajas) y Film Strech
- ❖ Zunchos
- ❖ Pallet
- ❖ Transporte al depósito
- ❖ Gastos por uso de máquinas existentes
- ❖ Gastos aduaneros
- ❖ Gastos portuarios
- ❖ Honorarios despachante
- ❖ Derechos de exportación
- ❖ Gastos Comercialización: (Flete Internacional, Seguro Internacional)
- ❖ Gastos Financieros: (Intereses Financiación)
- ❖ Gastos Administrativos: (Gastos bancarios, Sueldos)
- ❖ Gastos de publicidad y promoción: (Ferias Internacionales, Gastos de publicidad)

7.4 Principales Indicadores de Rentabilidad

El análisis de los flujos arroja un Valor Actual Neto (VAN) de 144.552,93. Esto significa que el valor presente de los flujos futuros descontados es mayor a la inversión inicial, y por ende este proyecto genera ganancias por encima de los costos.

Este proyecto no solo es rentable por lo expuesto inicialmente, sino también porque la TIR (tasa interna de retorno) es del 38,98% y una tasa de descuento del 14,51%.

Todo proyecto cuya tasa interna de retorno sea mayor a la tasa utilizada para descontar los flujos, es rentable. El proyecto siempre generará ganancias con un WACC menor a la TIR.

Otro indicador para medir el desempeño del proyecto es el índice de rentabilidad, se puede afirmar que el proyecto agrega un valor 4,60 veces mayor al monto de la inversión efectuada al inicio.

El plazo de recuperación de la inversión inicial, payback, es 3 años y 5 meses. Y el costo anual equivalente del proyecto es de USD 42.618,39.

| | |
|-------------------------------|------------------|
| VAN | 144.552,93 |
| TIR | 38,98% |
| Índice de rentabilidad | 4,60 |
| Payback | 3 años y 5 meses |
| CAE | 42.618,39 |

7.5 Evaluación del Riesgo

En cuanto a la evaluación del riesgo se tuvieron en cuenta cuatro indicadores. En primer lugar se estableció el valor mínimo de riesgo utilizando como referencia el riesgo asociado a la inversión en bonos del tesoro de los Estados Unidos a 10 años. Se utilizó una tasa a 10 años ya que el común de las inversiones se proyecta con un horizonte temporal semejante. Se calculó realizando un promedio de los valores de julio a octubre, y arrojó un resultado de 2,41%.

En cuanto al riesgo de mercado, se utilizó el índice S&P 500 por ser el índice más importante de los Estados Unidos representativo de la situación real del mercado. El mismo arrojó un porcentaje anual de 1,37%.

Teniendo en cuenta que el proyecto se realizará en Argentina, es importante analizar el riesgo asociado a los países emergentes y el riesgo argentino. En este indicador se encontrarán implícitos factores políticos, económicos, de situación cambiaria, de régimen impositivo, etc. El análisis de este índice arrojó un resultado de 10.74%.

Por último se analizó el beta, es decir, el riesgo de la inversión que mide la sensibilidad del negocio con respecto al mercado. El valor obtenido fue de 1,064009434, y se obtuvo apalancando el beta (desapalancado) de la industria de 0.85, teniendo en cuenta que la empresa posee un 27,92% de deuda, un 72,08% de capital propio y el impuesto a las ganancias del 35%.

WACC 14,51%

| | |
|-------------------|--------|
| Costo de la deuda | 28,00% |
| Porcentaje equity | 60,00% |
| Porcentaje deuda | 40,00% |
| CAPM | 12,04% |

Tasa libre de riesgo / Risk free

Daily Treasury Yield Curve Rates- 10 years

| FECHA | TASA % |
|------------|--------|
| 15/07/2014 | 2,56% |
| 15/08/2014 | 2,34% |
| 15/09/2014 | 2,60% |
| 15/10/2014 | 2,15% |

U.S. Department of the Treasury

Promedio RF % 2,41%

Riesgo país

EMBI + Puntos Básicos Argentina

| FECHA | PB ARG. |
|------------|---------|
| 07/15/2014 | 649 |
| 08/15/2014 | 801 |
| 09/15/2014 | 711 |
| 10/15/2014 | 844 |

Elaborado por JP Morgan y publicado por 'Ambito Financiero'

Promedio Arg. 751

| FECHA | PB EMBI |
|------------|---------|
| 15/07/2013 | 282 |
| 14/08/2013 | 310 |
| 18/09/2013 | 312 |
| 14/10/2013 | 345 |

Elaborado por JP Morgan y publicado por 'Ambito Financiero'

Promedio EMBI 322

Promedio R.P. 10,74%

Rendimiento del mercado

Índice S&P 500

| FECHA | VALOR DE CIERRE | VARIACIÓN | VARIACIÓN ANUAL |
|------------|-----------------|-----------|-----------------|
| 24/10/2014 | 1.951,28 | 0,27% | 1,37% |
| 13/08/2014 | 1.946,01 | | |

Elaborado por Standard & Poor's y publicado por 'El Economista.es'

Índice S&P 500 1,37%

Coefficiente beta

Industria: Food processing

| | |
|------------------------------------|--------|
| BETA desapalancado de la industria | 0,85 |
| Ratio DEUDA de la empresa | 27,92% |
| Ratio EQUITY de la empresa | 72,08% |
| Impuesto a las ganancias | 35,00% |

BETA apalancado de la empresa 1,06400943

Datos extraídos de 'Damodarani' a Enero 2014

http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

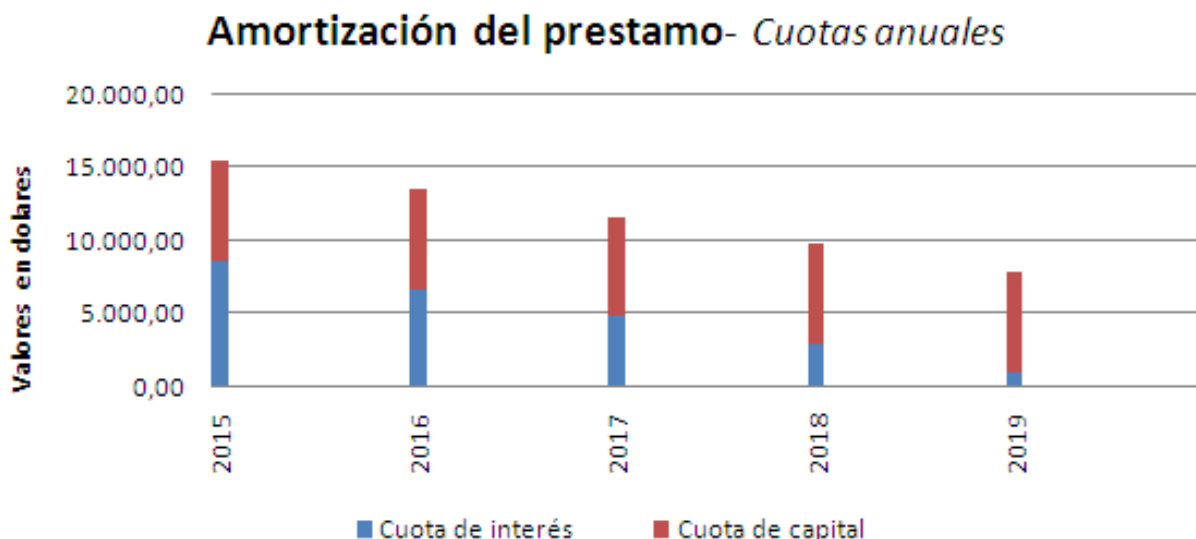
7.6 Amortización de la deuda

El sistema de amortización elegido es el ‘Alemán’, en el cual el pago de las cuotas es de forma decreciente. Con respecto a las condiciones generales del préstamo, el mismo se cancelará en 5 años, es de capitalización mensual (pagos mensuales) y la tasa de interés es del 28%.

| | |
|------------------------|-----------|
| Capital inicial | 34.164,95 |
| Tasa | 28,00% |
| Períodos | 60 |
| Años | 5 |
| Pagos/año | 12 |

La cuota de amortización de capital es de 569,42 USD y es constante. Además las cuotas de interés disminuyen mes a mes ya que son calculadas sobre el capital no amortizado.

En el siguiente gráfico se puede observar como la capitalización de capital es constante año tras año y que el pago de interés disminuye gradualmente.



7.7 Análisis de sensibilidad

A fin de poder seguir analizando la viabilidad del proyecto, se lo sometió al mismo a diferentes escenarios posibles para evaluar su desempeño.

Lo que se realizó primero es analizar el proyecto aplicándose una tasa de descuento (WACC) en un 10% mayor a la que se había pensado quedando en un 15,96%. La TIR disminuyó un 5,12 %, llegando a valer 36,98 %. Sin embargo se puede observar que el proyecto sigue siendo rentable ya que el VAN es positivo y la TIR es mayor al WACC.

Por otro lado se bajaron las ventas un 10% y 20%. Con la primera caída, es decir la del 10 % la TIR es de 29,64 % (disminuyendo 23,96 % con respecto al valor original), y con una caída del 20% la TIR es de 19,80 % (disminución del 49,20 % con respecto al valor original). En estos dos casos la TIR sigue superando al WACC y el VAN es positivo, por lo que podemos decir que el proyecto sigue siendo rentable.

En tercer lugar, se determinó que el proyecto soporta una caída en las ventas del 38,13% cada año. En otras palabras, el proyecto continuará siendo rentable siempre y cuando se produzca una disminución en las ventas menor al 38,13% anual.

Por otro lado, se investigó cuál es la tasa de descuento (WACC) que soporta el proyecto, es decir aquella que hace que realizar el proyecto sea indistinto, que hace el VAN igual a 0. Dicho valor es 59,14%. Este cálculo resulta importante a la hora de evaluar la tasa del préstamo. Además se debe tener en cuenta este porcentaje entendiendo que está conformado por el riesgo país y el riesgo del mercado.

A fin de poder evaluar la importancia de la inversión en publicidad se estudió el caso de que no se incurran en gastos publicitarios, de ser así la TIR aumenta 15,89% llegando a un valor de 45,18% y el VAN también aumentó con respecto a su valor original. Concluyendo que la publicidad es muy importante en el rendimiento del proyecto.

La política de la empresa es recuperar el último año 70% del capital de trabajo. En caso que no se recupere, la TIR disminuye solamente un 5,02% con un valor de 37,02%. Observando esto se puede decir que si no se recupera el 70% de capital de trabajo el proyecto sigue siendo rentable.

8. Anexos

8.1 Anexo 1

FocusGroupIbarómetro

Para poder tener información precisa y ser efectivos en la comunicación, contratamos a la empresa Ibarómetro para que nos lleve a cabo un FocusGroup y lograr definir una identidad de marca, con la que utilizaremos nuestras fortalezas y oportunidades para diferenciarnos en el mercado local como en el extranjero.

Lo que queremos conocer

- ❖ Hábitos de consumo de la categoría.
- ❖ Razones de compra y AW de marcas. Mapa competitivo.
- ❖ Atractivo y distinción de la nueva propuesta.
- ❖ Imagen de la nueva marca.
- ❖ Agrado y adecuación de los slogans & rutas conceptuales.
- ❖ Valoración de los atributos ligados a la saludabilidad y gourmetización.
- ❖ Evaluación del packaging. Comparación con otras propuestas actuales.
- ❖ Producto: agrado de los sabores, adecuación de tamaño, precio.
- ❖ Likes&dislikes.
- ❖ Intención de compra y de recomendación

Explorar

Un estudio exploratorio para detectar los hábitos de consumo (qué, cómo, cuándo, con quién?).

Conocer el posicionamiento de la categoría y de la marca (¿qué conocen y valoran acerca la competencia? ¿Y de la marca?).

Detectar insights, intrínsecos y extrínsecos a la categoría y a la marca, para definir territorios relevantes

Metodología

Haremos 4 Grupos Focales, serán grupos de opinión de 8 participantes consumidores de snack y segmentados por edad (18 a 35/ 36 a 55). Hombres y Mujeres con y sin hijos.

Guía de Pautas para conseguir información útil y precisa

Hábitos de consumo de la categoría

- ❖ Pensemos en sus desayunos y meriendas... ¿Qué cosas suele haber arriba de sus mesas?
- ❖ ¿Con qué lo acompañan? ¿Mate? ¿Café? ¿Jugos?
- ❖ ¿Por qué eligen eso para esas ocasiones?
- ❖ ¿Y cuando se trata de los breaks de media mañana y media tarde? ¿Qué eligen? ¿Por qué?
- ❖ ¿Qué otras cosas hay para estos momentos en los que tienen hambre y todavía están en la calle, o en medio de alguna actividad?
- ❖ ¿Frutas? ¿Yogurt? ¿Galletitas dulce? ¿Snacks salados? ¿Cereales?
- ❖ ¿En qué cosas piensan a la hora de elegir qué comer en estos momentos?
- ❖ ¿Importa que sea saludable? ¿Cuánta importancia le dan a eso?
- ❖ ¿Hay diferencia entre un producto “saludable” y uno “light”? ¿Cuál es?
- ❖ ¿Y las calorías importan? Se fijan la cantidad?

Los snacks: MAPA COMPETITIVO

- ❖ Centrémonos ahora en los snacks salados. ¿Cuáles conocen?
- ❖ ¿Cuáles son los mejores? ¿Y los más ricos? ROTAFOLIO.
- ❖ Indagar likes&dislikes de competencia
- ❖ ¿Por qué los eligen? Gusto/Calmar el hambre/Bajas calorías
- ❖ ¿En qué ocasiones los compran? Súper/Kiosco/Chino
- ❖ ¿Stockean en sus hogares/ oficinas?
- ❖ ¿Y en qué ocasiones los consumen? En casa? ¿En el camino? ¿En la oficina?
- ❖ ¿Con qué frecuencia suelen consumir este tipo de productos?

Tarallini: EL CONCEPTO

- ❖ ROTAFOLIO. Ahora voy a escribir en la pizarra el nombre de una nueva marca. Quisiera que me digan qué palabras asocian a este nombre. **RAZONES.**
- ❖ ¿Qué imaginan de una marca con este nombre? ¿Es una marca cómo?
- ❖ ¿Es un nombre que les hace pensar en qué cosas?
- ❖ ¿En una marca tradicional? Moderna? Nacional? Extranjera?
- ❖ Juguemos un rato. Si tenemos que personificar a este producto.. como quién sería? Hombre/ mujer? ¿Qué edad? ¿A qué persona famosa se imaginan cuando ven esta marca?

- ❖ Veamos ahora el LOGO. Qué les parece? ¿Les gusta?
- ❖ Likes&Dislikes.
- ❖ Le cambiarían algo?

- ❖ Tarallini será una nueva marca de snacks salados. Ahora voy a leerles el **CONCEPTO** sobre este nuevo producto. Me gustaría que me digan qué sensaciones les despierta lo que escuchan... **LEER.**
- ❖ ¿Qué es lo que más les impactó de lo que escucharon?
- ❖ ¿Les parece un producto novedoso?
- ❖ ¿Les resulta atractivo?
- ❖ ¿Qué palabras destacarían de lo que escucharon? Por qué?
- ❖ ¿Consideran que es un snack gourmet? Por qué?
- ❖ ¿Y eso está bueno?
- ❖ Hablemos de su origen... qué opinan acerca del hecho de que sean originarios del sur de Italia? Qué sensación les produce esa idea?
- ❖ ¿Esa “italianidad” es garantía de algo?
- ❖ ¿Es importante que sean crocantes y crujientes?
- ❖ ¿Y qué piensan del hecho de que sean libres de grasas trans, y contengan aceites naturales?
- ❖ ¿Es algo que les atrae? Haría que los elijan más? Menos?
- ❖ ¿Es importante que este tipo de productos sea “saludable”?

- ❖ ¿Le creen? Creen que realmente es saludable?
- ❖ ¿Qué piensan de la propuesta de crear copetines con ellos? Se lo imaginan?
- ❖ ¿Qué cosas les pondrían?
- ❖ ¿Con qué los acompañarían para ponerlos en una mesa?
- ❖ ¿Estaría bueno que aporte recetas?
- ❖ ¿Y los sabores? Les resultan atractivos?
- ❖ ¿Qué otros imaginan? Qué otros debería haber?
- ❖ ¿Y sobre el tamaño? Saben cuánto es 130 gramos? Es un buen tamaño?

Tarallini: EL PRODUCTO

- ❖ MOSTRAR IMAGEN. Esta es la imagen del producto. ¿Qué piensan? ¿Es como se lo imaginaban?
- ❖ ¿Consideran que es una buena estética para este tipo de productos?
- ❖ ¿Qué es lo que más les gusta?
- ❖ ¿Y lo que menos?
- ❖ ¿Les gustan los colores?
- ❖ ¿Y las imágenes que representan a cada sabor? Están buenas?
- ❖ Hablemos de la información que se ve. Es suficiente? Le falta algo? Le sobra algo?
- ❖ Ahora que ya los vieron... ¿creen que son tentadores?
- ❖ ¿Existe ya este tipo de snacks? Cuáles? Los probaron?
- ❖ ¿Cómo queda esta marca frente al resto de las marcas de snacks de los que ya conversamos?
- ❖ ¿Es parecida? O es completamente diferente al resto de las propuestas que conocen?
- ❖ ¿Es mejor? Peor? Igual?
- ❖ ¿Adónde se la imaginan en el súper? Al lado de qué productos?
- ❖ ¿Por lo que vieron hasta ahora, los comprarían?
- ❖ Para qué ocasiones?
- ❖ ¿Cuándo y dónde se imaginan comiéndolos?
- ❖ ¿A qué precio deberían venderse para que decidan comprarlos?
- ❖ ¿Y si el precio fuera de \$14? ¿Qué piensan?

- ❖ Bien, pensemos ahora cuál es el mejor SLOGAN para hablar de este nuevo producto. Yo les voy a mostrar algunos y quiero que me digan qué piensan acerca de ellos.
- ❖ ¿Cuál va mejor? Por qué?
- ❖ ¿Cuál seguro no es una opción?
- ❖ ¿Cuál es el atributo más importante a destacar?

Tarallini: LA PRUEBA

- ❖ Ahora les voy a pedir que prueben los TARALLINIS. Vamos a ir probando cada uno de los sabores.
- ❖ PRUEBA PRIMER SABOR. ROTAR.
- ❖ Les voy a pedir que primero hagan la tarea de forma individual, que cada uno pruebe y marque en las hojita que tienen cerca un puntaje de uno a 10 de los atributos del producto.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| COLOR | | | | | | | | | x | |
| FORMA | | | | | | | | | x | |
| TAMAÑO | | | | | | | | | x | |
| OLOR | | | | | | | | | | x |
| SABOR | | | | | | | x | | | |
| CROCANCIA | | | | | | | | | x | |

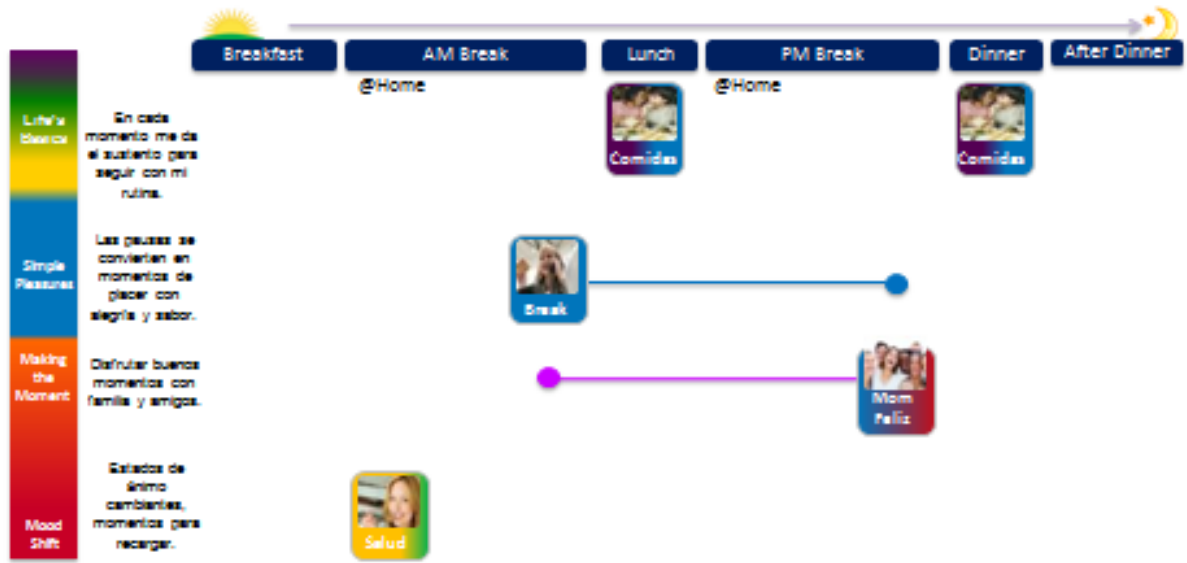
- ❖ Ahora sí, ¿qué pusieron?
- ❖ ¿Les gustó? ¿Por qué?
- ❖ ¿Qué cosas están buenas?
- ❖ ¿Qué piensan de la forma?
- ❖ ¿Del sabor? ¿La intensidad está bien?
- ❖ ¿Su crocancia?
- ❖ Ahora que ya los vieron y probaron. ¿Los comprarían?
- ❖ Sería un producto que comprarían con asiduidad?

- ❖ ¿Dónde lo comprarían?
- ❖ ¿Y para qué ocasiones?
- ❖ Y ahora que ya los probaron... ¿qué otros sabores creen que podría haber?
- ❖ Si esto después creciera y tarallini tuviera una familia de productos, qué otras cosas imaginan que haya? ¿Más tamaños? ¿Más sabores? ¿Cosas dulces?
- ❖ Ahora que los vieron, ¿imaginan hacer copetines con ellos? ¿Qué copetines imaginan?
- ❖ Y volvamos al precio. ¿Es un precio adecuado? ¿Cuánto debería salir? ¿Cuál sería el precio justo?
- ❖ ¿Lo recomendarían?
- ❖ Para finalizar... ¿qué le recomendarán a DON TARALLINI? ¿Qué cosas debería hacer para que este producto sea un éxito?
- ❖ ¿Algo más que quisieran decirle?

La marca: posicionamiento y target



La marca: posicionamiento y target



8.2 Anexo 2

Queda adjunto la inscripción de un rotulo donde se detallan los ingredientes y tabla alimenticia, ambos sabores son iguales ya que lo único que cambian en su producción es el sabor de la esencia que contiene los mismo aportes alimenticios.

PROYECTO DE ROTULO

GRISINES
"TARALLINI"
SABOR CALABRESA

Tenor graso: 13%

Peso Neto: 160 g y otros contenidos netos.

Industria Argentina.

INGREDIENTES: Harina de trigo enriquecida (*), aceite alto oleico, almidón de maíz, aceite de oliva, sal, levadura, aromatizantes/saborizantes (calabresa y vino blanco), emulsionantes (INS 471 y INS 322), regulador de acidez (INS 500 ii), mejorador de harina.

(*): Harina de trigo enriquecida ley 25630 (harina, hierro 30mg/kg, ácido fólico 2,2mg/kg, vitamina B1 6,3mg/kg, vitamina B2 1,3 mg/kg, niacina 13,0 mg/kg)

CONTIENE GLUTEN.

Contiene derivados de trigo y de soja.

TICA FOODS S.A.

Bulnes 1431 3 °B - CABA.

Elaborado por:

RNE N°: 02-034124

PNPA N°:

Conservar en lugar fresco y seco:

Lote:

Consumir preferentemente antes de:

| INFORMACIÓN NUTRICIONAL | | | |
|----------------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------|
| Porción 30g. (6 grisines) | | | |
| | Por 100 g | Cantidad por porción | %VD (*) |
| Valor energético | 401 Kcal = 1679 kJ | 120 Kcal = 504 kJ | 6 |
| Carbohidratos totales | 61 g | 18 g | 6 |
| Proteínas | 7,7 g | 2,3 g | 3 |
| Grasas total | 13 g | 4,0 g | 8 |
| Grasas saturadas | 1,5 g | 0,4 g | 2 |
| Grasas monoinsaturadas | 11 g | 3,3 g | - |
| Grasas poliinsaturadas | 0,8 g | 0,2 g | - |
| Grasas trans | 0 g | 0 g | - |
| Colesterol | 0 mg | 0 mg | - |
| Fibra Alimentaria | 2,8 g | 0,9 g | 3 |
| Sodio | 732 mg | 220 mg | 9 |

*%DV: Valores Diarios en base a una dieta de 2000Kcal u 8400KJ diarias calculadas para la porción. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades energéticas.

Nota: igual rotulo para distintos contenidos netos

Alejandro P. Durán
Apoderado

8.3 Anexo 3

Etiquetado en idioma portugués:

ANÉIS CROCANTES

Sabor Calabresa



COZIDO NÃO O FRITO
COM ACEITE ALTO OLEICO
LIVRE DE CONSERVANTES



Conteúdo de gordura: 14%
Ingredientes: farinha de trigo enriquecida (†), amido de milho, óleo de oliva, alho desidratado, sal, fermento, emulsificante (HS 471 Y HS 332), Regulador de acidez (HS 500), aromatizante (alho líquido), poliacrilato de sódio.
 (†)farinha de trigo enriquecida ley 25530 (farinha, ferro 30mg/kg, ácido fólico 2,2 mg/kg, vitamina B1 6,2 mg/kg, niacina 13,0 mg/kg).
Contém glúten. contém derivados de trigo e soja.

TICA FOODS S.A.
 Buñes 1431 3ºB- CABA.
 Elaborado por R.N.E. N°: 02-034124
 R.N.P.A. Expte. N°: 2906-13885/13
www.tarallini.com.ar

Serviço de atenção ao consumidor:
info@tarallini.com.ar



PP



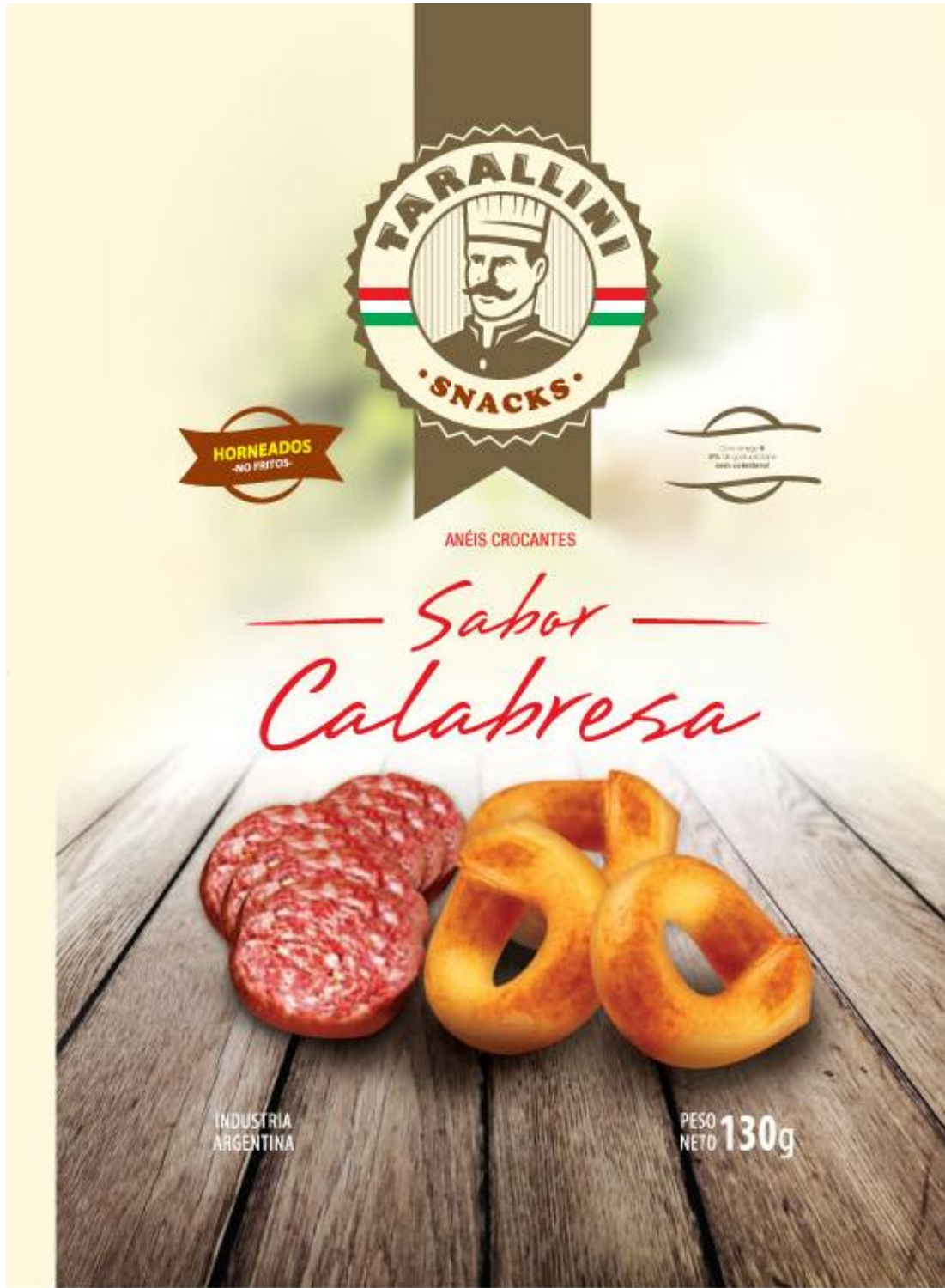
Mantenha limpa a cidade

Armazenado em um lugar fresco e seco
 Consumir antes de:



† Os dados PNEZ (PNEZ) são, em média, a cada 100g de produto.
 Para mais informações consulte o site www.tarallini.com.ar

As imagens da embalagem não representam o produto real.



8.4. Anexo 4

Para inscribirse como exportador se deberá ingresar a la página de la AFIP y seleccionar dentro de la sección “Aduanas” la opción “Registros Especiales, F. 420/R Registro Operadores Comercio Exterior, Trámite a realizar”: “Inicio”, del servicio “web” “Sistema Registral”. Una vez que se cumplan todos los requisitos generales podrá enviarse el formulario de declaración jurada N° 420/R. en caso de que no logre cumplirse con alguno de ellos se indicarán las causas por las cuales no se permite continuar.

Cuando se apruebe el trámite, el sistema emitirá un documento que indique esto.

Con la aceptación, se cruzarán los datos ingresados con los antecedentes del Registro de Infractores, y de esta manera el área de control aduanero asignará el perfil de riesgo correspondiente al solicitante.

Para dar seguimiento al trámite puede ingresar en la opción ‘Registros Especiales - Consulta de Datos Aduaneros’ del servicio “web” “Sistema Registral”.

También deberá cumplir con los requisitos solicitados y presentar lo que corresponde en caso de preciar documentación complementaria (ver requisitos identificados como “D” - Documentación a Presentar), la misma deberá efectuarse dentro de los TREINTA (30) días corridos de presentado el formulario de declaración jurada N° 420/R, ante cualquiera de las Aduanas dependiente de la Dirección General de Aduanas.

Al recibir la documentación pertinente, este Organismo procederá a verificar y registrar su presentación en el sistema.

Para confirmar finalmente el alta, el contribuyente deberá enviar el formulario de declaración jurada N° 420/R, seleccionando la opción ‘alta’ dentro de los 30 días mencionados anteriormente. El sistema efectuará la revisión completa del cumplimiento de todos los requisitos y emitirá según corresponda:

- ❖ La aceptación, registrando el alta del solicitante en el “Registro Especial”.
- ❖ Aviso con los motivos/requisitos faltantes por los que el trámite no ha sido aceptado. Los estados del resultado del trámite son los siguientes:
- ❖ Trámite incompleto: es porque se incumplió con la presentación de los requisitos formales.
- ❖ Trámite archivado: se debe a que el solicitante no confirmó el alta dentro del plazo establecido previamente.

- ❖ Trámite denegado: el interesado cumplió con todos los requisitos que dependen de él pero se encuentra comprendido en una o más causales.
- ❖ Trámite en período de apelación: lo que indica es que se interpuso un recurso contra la resolución denegatoria.
- ❖ Alta efectuada.

Los importadores/exportadores recién inscriptos deberán acreditar solvencia económica (\$ 300.000.- de patrimonio o venta en el año anterior) o constituir garantía (\$ 30.000.-).

Fuente: Resolución General de AFIP 2570/09