



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Comercio Internacional

Licenciatura de Comercio Internacional

Ropa orgánica para bebés con destino Alemania

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

Miguel Cordiano

Lamami Eugenia 1036817

Mendoza Ma. Del Rosario 1038309

Ojeda Natalia 1037445

2015

ÍNDICE

<u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u>	<u>6</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>9</u>
<u>DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</u>	<u>12</u>
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	13
MERCADO DE PRODUCTOS PARA BEBES.....	14
MERCADO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS	15
SELECCIÓN DEL MERCADO META.....	16
¿COMO NOS DIFERENCIAMOS?.....	17
LANA MERINO ARGENTINA	17
DISEÑO	18
<u>EMPRESA.....</u>	<u>19</u>
VISIÓN.....	19
MISIÓN.....	19
INSCRIPCIÓN Y LEGALES.....	19
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
<u>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</u>	<u>23</u>
<u>MACROENTORNO</u>	<u>23</u>
ENTORNO POLÍTICO-LEGAL.....	23
POLÍTICA	23
LEGAL.....	24
ENTORNO COMERCIAL	28
GENERAL.....	28
COMERCIAL	28
ENTORNO SOCIAL	30
GENERAL.....	30
EN LOS NEGOCIOS	31
ENTORNO TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL	32
TECNOLÓGICO.....	32
AMBIENTAL	32
<u>CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO</u>	<u>33</u>
<u>MICROENTORNO.....</u>	<u>35</u>
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	35
COMPETENCIA	38
PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	40
COMPETIDORES POTENCIALES.....	40

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....	41
<u>CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO</u>	<u>43</u>
<u>FODA.....</u>	<u>44</u>
OPORTUNIDADES.....	44
AMENAZAS.....	44
FORTALEZAS.....	45
DEBILIDADES	46
<u>CONCLUSIÓN FODA.....</u>	<u>47</u>
<u>VOLÚMEN Y PROYECCIONES</u>	<u>48</u>
CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA.....	50
PROYECCIÓN DE VENTAS	52
<u>OBJETIVOS</u>	<u>54</u>
ESTRATEGIA GENÉRICA	54
ESTRATEGIA DE INSERCIÓN.....	55
<u>CICLO DE DURACIÓN DEL PROYECTO.....</u>	<u>56</u>
<u>MIX COMERCIAL.....</u>	<u>57</u>
<u>PRODUCTO</u>	<u>57</u>
ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA ROPA DE LANA ORGANICA.....	57
CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	59
CALIDAD DEL PRODUCTO	59
OBJETIVA	59
PERCIBIDA	59
MÉTODO DE USO	59
PAÍS DE ORIGEN	60
IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....	60
MARCA	60
TIPOLOGÍA DE MARCA.....	61
ENVASE Y EMBALAJE	61
ETIQUETADO.....	61
MODELO DE ROGERS.....	64
MATRIZ DE ANSOFF	65
CLIENTES.....	65
COMPETENCIA	66
<u>CIM.....</u>	<u>68</u>

<u>DISTRIBUCIÓN</u>	<u>70</u>
<u>PRECIO.....</u>	<u>71</u>
<u>EXPORTACIÓN</u>	<u>73</u>
POSICIÓN ARANCELARIA E INFORMACIÓN	73
DERECHOS DE EXPORTACIÓN	73
REINTEGROS	74
DETERMINACIÓN DEL PRECIO	74
CONDICIÓN DE PAGO	75
PROCEDIMIENTO PARA EXPORTAR.....	76
EXPORTADOR PURO	76
SEGURO CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN	77
INGRESO Y LIQUIDACIÓN.....	77
DOCUMENTOS NECESARIOS	77
GASTOS BANCARIOS.....	78
<u>LOGÍSTICA</u>	<u>79</u>
ANÁLISIS DE LOS MODOS DE TRANSPORTE	79
COSTOS MARÍTIMO - USD.....	81
DIAGRAMA DE GANTT.....	83
<u>FINANZAS.....</u>	<u>84</u>
<u>CONSIDERACIONES CLAVE.....</u>	<u>84</u>
PROYECCIÓN DE COTIZACIÓN DEL DÓLAR.....	84
PROYECCIÓN DE LA TASA DE INFLACIÓN	85
<u>ANÁLISIS FINANCIERO</u>	<u>87</u>
DEVOLUCIÓN DE IVA.....	91
ANÁLISIS DE INDICADORES	92
<u>CONCLUSIÓN FINANCIERA</u>	<u>94</u>
<u>ANÁLISIS DE RIESGOS.....</u>	<u>95</u>
RIESGOS DEL PROYECTO INTERNOS.....	95
RIESGOS DEL PROYECTO EXTERNOS.....	95
<u>PLANES DE CONTINGENCIA.....</u>	<u>96</u>
<u>CONCLUSIÓN GLOBAL.....</u>	<u>98</u>

<u>ANEXO.....</u>	<u>100</u>
<u>MARKETING BABY WOOLNIC</u>	<u>100</u>
CUADRO 1	100
CUADRO 2	102
CUADRO 3	103
GRÁFICO 1.....	103
GRÁFICO 2.....	104
GRÁFICO 3.....	104
GRÁFICO 4.....	105
GRÁFICO 5.....	105
GRÁFICO 6.....	106
IMAGEN 1.....	106
GRÁFICO 7.....	107
GRÁFICO 8.....	107
GRÁFICO 9.....	108
GRÁFICO 10.....	108
TABLA 1.....	109
<u>LOGÍSTICA BABY WOOLNIC</u>	<u>110</u>
TABLA 2	110
CUADRO 4	111
CUADRO 5	113
CUADRO 6	114
CUADRO 7	115
TABLA 3	115
CUADRO 8	115
TABLA 4	117
TABLA 5	119
<u>FINANZAS BABY WOOLNIC</u>	<u>120</u>
TABLA 6	120
TABLA 7	121
TABLA 8	124
TABLA 9	128
TABLA 10	128
TABLA 11	129
TABLA 12.....	130
TABLA 13.....	131
ANEXO 1	131
ANEXO 2	132
ANEXO 3	133
TABLA 14.....	134

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa *Baby Woolnic* ha decidido lanzar su primer proceso de internacionalización con la exportación de *bodies* de lana orgánica para bebés (posición arancelaria: 61119010.500 M¹) a la República de Alemania. El proveedor de la lana merino orgánica será *South Latitude* debido a que la misma cumple con las especificaciones requeridas de calidad y posee certificación de la Organización Internacional Agropecuaria (OIA). La comercialización en Alemania será a través de los distribuidores *Sense Organics* y *Johnstons of Elgin*, debido a que entre ambos logran cubrir la comercialización de las cinco ciudades más importantes donde se lleva a cabo la feria orgánica con mayor reconocimiento en productos para bebés, *Baby Welt*.

Actualmente, Alemania se encuentra en el segundo lugar del ranking de ventas de productos orgánicos con un nivel de 7.961 millones de dólares. Además, se encuentra en un proceso de expansión, especialmente en la ropa orgánica para bebés debido a que el 61% de la compra de ropa orgánica tiene como destino ese rango etario. Esto fue sustancialmente propulsado por la reglamentación legal “*Bedarfsgegenständeverordnung*”, la cual establece que tanto la producción e importación de textiles que contienen ciertos colorantes químicos (pintura de dispersión) está prohibida en ropa para bebés en Alemania.

Los competidores del rubro deben dividirse en dos grandes grupos: los Importadores/Retailers por un lado y los minoristas por el otro. Las firmas más grandes en el mercado alemán son C&A (líder del segmento), el Grupo H&M y *HessNatur*. Los minoristas son principalmente tiendas especializadas las cuales adquieren los productos a través de ferias del sector, donde se contactan con los vendedores para luego generar un contrato de suministros. Como ha sido mencionado este será el sector en el cual se enfocará la empresa dado que buscará diferenciarse a través de un diseño vanguardista y por la calidad de la lana merino orgánica. Particularmente Argentina tiene una fuerte

¹Nomenclatura Arancelaria. <<http://www.argentinatradenet.gov.ar/>> [Consulta: 03 set 2015]

Clasificación arancelaria de mercaderías. Acceso desde Biblioteca UADE. <www.tarifar.com> [Consulta: 02 oct 2015]

En el sistema arancelario de la UE se identifica como: 61.11.90.19.00. Taric Consultation. <<http://ec.europa.eu/>> [Consulta: 16 oct 2015]

Ir al anexo Logística Baby Woolnic: TABLA 4.

posición mundial como productora de lana de calidad. Esta fortaleza se ve evidenciada en la lana ciento por ciento orgánica la cual es casi inédita en todo el mundo.

La estrategia genérica utilizada será la ganancia por margen. La empresa busca diferenciarse como marca y como producto destacando las fibras orgánicas y principalmente los diseños innovadores. Respecto al método de inserción, el mismo será la exportación por método Directo a partir de la cual se dispondrá la mercadería en destino y se introducirán los productos a través de los distribuidores *Sense Organics* y *Johnstons of Elgin*. Dichos distribuidores en conjunto se enfocan en las cinco ciudades más reconocidas de consumo orgánico en Alemania; Stuttgart, Munich, Hamburgo, Berlin y la región del Ruhr.

El objetivo del primer año es facturar 82.892US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010 correspondiente a la exportación de 2.300 bodies para la temporada de invierno 2016. Se plantea la cobertura de una sola temporada en el primer año de ejercicio ya que la empresa recién se establece y le da prioridad a afianzar su proceso productivo y gestionar las tercerizaciones, por encima de la confección de la temporada de verano 2016. Sin embargo, luego de la primera exportación ya se comienza la construcción del embarque de verano 2017; envío que entra en el año 2016 pero se cobra al siguiente año (y así sucesivamente). En el segundo año se planea facturar US \$ 165.784, correspondiente a la demanda calculada previamente de 4.600 bodies anuales, la cual incluye ambas temporadas de invierno y verano. Hasta este punto se habrá estado manteniendo un *Market Share* del 2%, no obstante a partir del tercer año se estima un *Market Share* del 2,5%, resultando en dos embarques de 5.800 bodies en total para el 2018; lo que corresponde a una facturación de US \$ 209.015. Este aumento se debe al futuro crecimiento progresivo de la empresa y su reconocimiento en el mercado de destino, impulsado por la inversión de la misma en campañas de marketing y el ciclo de maduración del producto, que seguirá escalando hasta el último año de proyección. Además se combina con un viaje de negocios a la República de Alemania, previo para establecer contacto y otro durante el proyecto con el fin de corroborar la buena gestión de los distribuidores. Para el 2019 y el 2020, se estima un *Market Share* del 3%, mediante la exportación de 7.000 bodies para el anteúltimo año y 3500 bodies embarcados el último año del proyecto, lo que corresponde a una facturación de US \$ 252.246 anual.

El producto a exportar utilizará una estrategia de diferenciación basada en sus principales atributos: la calidad de la lana merino orgánica y los diseños de vanguardia. La marca será única y la empresa buscará posicionarse positivamente dada la marca país por parte de los consumidores de la lana Patagonia Argentina. El CIM buscará transmitir los atributos antes mencionados a través de la promoción del producto mediante una página web de marketing, la cual funcionará como nexo entre los potenciales interesados y la página web oficial de la empresa que contiene el catálogo de todos los productos y sus diseños. El canal de distribución será largo y la distribución selectiva ya que se venderán los productos en tiendas especializadas del rubro. Respecto al precio se utilizará una estrategia de desceme, es decir, el precio más alto del intervalo considerado aceptable por el mercado, en proporción con los atributos de distinción que ofrece *Baby Woolnic* a través del producto.

Luego de un detallado análisis respecto al modo de transporte internacional a utilizar, se ha optado por la alternativa más conveniente, el modo marítimo. Acertado por su menor costo total y la falta de necesidad de la empresa en cuanto a la rapidez del *Transit Time*, debido a que nuestro producto no constituye un bien perecedero o de ciclo de vida corto que precise la urgencia de arribo para su inmediata venta.

Los hechos descriptos evidencian la existencia de compradores en el mercado Alemán de los productos ofrecidos por la compañía, al igual que la viabilidad técnica y financiera del proyecto. Se confirma que la internacionalización de los bodies de lana orgánica redundará en beneficios medibles para la empresa *Baby Woolnic*.

ABSTRACT

The company *Baby Woolnic* has decided to launch its first internationalization process by exporting baby organic wool bodysuits (tariff classification: 61.11.90.10.500 M¹) to the Republic of Germany. The supplier of organic merino wool will be *South Latitude* because it accomplishes the required quality specifications and it is certified by the International Organization of Agriculture (IOA). The trading strategy in Germany will be through two distributors: *Sense Organics* and *Johnstons of Elgin*, because between them, they manage to cover five major cities where the most recognized fair on baby organic products, *Baby Welt*, is performed.

Currently, Germany is in second place in the ranking of sales of organic products with a quantity of 7.961 million dollars. Furthermore, it is in a process of expansion, especially in the organic baby clothes sector because 61% of the societies' expenditure on organic clothing is destined for the range between zero and two years-old. This was substantially encouraged by the legal regulation "Bedarfsgegenständeverordnung", which states that the production and import of textile dyes containing certain chemicals (emulsion paint) are banned in baby clothes in Germany.

Competitors on the same category should be divided into two groups: Importers on the one hand and retailers on the other. The largest firms in the German market are *C&A* (leader segment), the *H&M Group* and *Hessnatur*. Retailers are mainly specialty stores which buy products through trade fairs, field where they make contact with vendors to then generate a supply contract. As has been mentioned, this is the sector in which the company will focus since it seeks to differentiate through cutting-edge designs and the quality of organic merino wool. Particularly Argentina has a strong global position as a quality wool producer. This strength is proven in 100% organic wool clothing, which is almost unprecedented worldwide.

The generic strategy consists on gain margin. The company seeks to stand out its brand and product mainly by emphasizing the organic composition and innovative designs fibers applied. Regarding to the insertion method, it will be the mixed export strategy, by which the product is going to be introduced through the distributors mentioned before. Collectively, these dealers will trade the product throughout Stuttgart, Munich, Hamburg, Berlin and Ruhr's region.

The aim of the first year is to have a profit of 82.570 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010, corresponding to the export of 2,300 bodies for the 2016 winter season. The coverage of only one season in the first year of exercise is justified in the recent establishment of the company, giving priority to strengthen its production process and outsourcing first, over the preparation of 2016 summer season. However, after the first export shipment, *Baby Woolnic* automatically starts the construction of 2017 summer export; this shipping is done in 2016 but collects on the following year (which will be a repetitive pattern). In the second year it is planned a turnover of 165.140US \$, corresponding to the previously calculated demand of 4,600 bodies per year, which includes both winter and summer seasons. Up to this point the Market Share is a constant 2%, however from the third year onwards it is estimated at 2,5%, resulting in two shipments of 5,800 bodies in total for 2018; consisting on a 208.220US \$ profit. This increase is due to the progressive future growth of the company and its recognition in the target market, reinforced by its investments in marketing campaigns and the ripening of the product, which will continue climbing until the last year of projection. Plus, it is combined with a business trip to the Republic of Germany, aimed to corroborate the good management of the distributors. For 2019 and 2020, it is estimated a Market Share of 3%, by exporting 7,000 bodies on the antepenultimate year and 3.500 units shipped on the last one, which corresponds to an annual turnover of 251.300US \$. The product will be exported using a differentiation strategy, based on the main quality attributes of organic merino wool and innovative designs. The brand will be unique and the company looks forward to positively locate itself given the country brand perceived by Patagonia Argentina wool consumers. The IMC seeks to transmit the attributes listed above through different channels: personal sales through distributors within Germany and products' promotion based on on-line marketing, which will work as a bridge between potential customers and the official website's catalog containing all products and designs. The distribution channel will be long and is based on selective distribution, since the products are sold in specialty stores on textile industry. In regard to the price, it is used the skimming strategy, locating the baby garments' monetary value at the higher price range accepted by the market, in proportion to the attributes of distinction offered by *Baby Woolnic*.

After an extensive analysis as to which international transport is the most suitable, it has been chosen the most convenient alternative, the maritime modality. Outstanding for its

lowest total cost and lack of need from the company on the speed of transit time because our product does not constitute a perishable product nor has a short life cycle that requires the urgency of arrival for immediate sale.

The facts described above show the existence of buyers in the German market for the products offered by the company, as well as the technical and financial feasibility of the project. It is confirmed that the internationalization of baby organic wool bodysuits will result in measurable benefits for the *Baby Woolnic* Company.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El negocio actual de la empresa *Baby Woolnic* consiste en la producción de ropa orgánica en la República Argentina con destino en principio a la República de Alemania. La lana merino orgánica es obtenida a través del proveedor principal de la empresa: *South Latitude*. La misma ha sido seleccionada como proveedora de la materia prima principal debido a que posee certificación de la Organización Internacional Agropecuaria (OIA) como productora de lana merino orgánica y a la vez ha sido pionera en la producción de este tipo de materiales en la República Argentina. Todos los productos de la empresa son producidos en la fábrica de nuestro confeccionador bajo altos estándares de calidad para su posterior estampado en las instalaciones de *Baby Woolnic* para luego ser comercializada en tiendas de ropa.

Baby Woolnic al observar las crecientes tendencias de consumo orgánico en los países europeos, específicamente en el alto poder adquisitivo, decidió apuntar sus esfuerzos de internacionalización hacia dicho nicho. Dentro de los países con mayor consumo, se destaca Alemania según estudios de proCHILE, al combinar; como se verá a continuación altos niveles de PBI per cápita, ingreso y concientización sobre el medio ambiente y la salud. El proceso de internacionalización consistirá en la exportación de *Bodies* de lana orgánica ya terminados y listos para la venta a la República de Alemania donde los mismos serán comercializados por los distribuidores antes mencionados.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La ropa orgánica para bebés posee diversas ventajas frente a la ropa tradicional, las cuales representan en sí un valor agregado para el producto. Algunas de ellas son²:

A) Cuida de la piel del niño: no daña la piel sensible de los recién nacidos, reduce la posibilidad de alergias. Cuando nacen tienen la piel cinco veces más delgada que un adulto, y con un grado de permeabilidad mayor ante sustancias externas.³ Además tiene poca capacidad de defensas ya que el sistema inmunológico recién se está desarrollando en esa etapa.

B) Mejor calidad: es más suave que los productos tradicionales y permite a la piel una mejor ventilación y respiración.

C) Respeta los trabajadores agrícolas: al ser 100% natural, no representa un peligro para la salud de los trabajadores agrícolas.

D) Cuida del medio ambiente: cuida de la tierra, mejora su fertilidad para futuros cultivos y ayuda a reducir los gastos en energías y agua.

Los competidores del rubro en el mercado alemán deben dividirse en dos grandes grupos: los importadores/retailers y los minoristas. Los importadores / retailer más importantes del mercado son alemán son: C&A (líder del segmento), el Grupo H&M y *HessNatur* (empresa alemana de ropa orgánica). Los minoristas son principalmente tiendas especializadas las cuales adquieren los productos a partir de contactos adquiridos en las ferias del sector. El sector minorista será en el cual se enfocará la empresa *Baby Woolnic* dado que buscará diferenciarse a través de un diseño vanguardista y la calidad de la lana merino. Debido a lo mencionado anteriormente, la empresa considera que los minoristas especializados en textiles orgánicos son el objetivo de venta al público, y el contacto óptimo con el consumidor final dentro de la cadena de comercialización.

Argentina posee una fuerte posición mundial como productora de lanas de calidad. Esta característica debe ser aprovechada por la empresa al momento de venta. Dada esta circunstancia la marca país es una fortaleza que posee el producto al momento de diferenciarse del resto.

²LesPetitsChéris Blog. <<http://lespetitscheris.com>>[Consulta: 07 set 2015]

³Chunchino eco-bebé. <<http://www.chunchino.com.ar>>[Consulta: 07 set 2015]

MERCADO DE PRODUCTOS PARA BEBES⁴

El cuidado de los niños en la actualidad ocupa una posición claramente más importante que décadas pasadas. Los padres alrededor del mundo indiferentemente al nivel de ingresos disponibles buscan la satisfacción de los niños. Los países con menor tasa de natalidad se relacionan directamente con un mayor nivel de riqueza disponible y nivel de desarrollo, siendo para la empresa un nicho de explotación altamente viable.

Según *Economists-pick-research* el mercado de productos para bebés depende de dos factores:

- Número de bebés (directamente relacionado con la natalidad)
- Poder adquisitivo de los padres.

Las Naciones Unidas expresó que la población menor de cinco años en los países desarrollados, incluyendo Estados Unidos, Unión Europea y Japón ascendió a 54 millones en 2010. El ingreso promedio disponible de los hogares en estas economías desarrolladas alcanzó los US \$ 50.000 o más.

El gasto para niños en edad infantil entre 0-3 años superó los US \$ 1.500 en 2009 en las economías desarrolladas según *Euromonitor International*. Siendo países como Francia, UK y Alemania quienes poseen una tendencia a un mayor gasto para los infantes.⁵

Los productos para recién nacidos hasta la edad de kindergarten se pueden clasificar en seis categorías:

- 1) Alimentos para bebés
- 2) Productos de ropa, calzados y accesorios
- 3) Juguetes
- 4) Salud y cuidado personal
- 5) Muebles
- 6) Guardería, vigilancia y otros accesorios.

⁴ Wenda Ma (22 March 2013). A Promising Niche Market for Babies' and Children's Products. <<http://economists-pick-research.hktdc.com>>[Consulta: 11 set 2015]

⁵Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRÁFICO 2.

De las categorías antes mencionadas las cuatro primeras tienen como perspectiva una ampliación del 30% en los próximos cuatro años, entre las mismas se encuentran los productos de ropa, calzados y accesorios.

Los datos mencionados exponen la creciente importancia de este nicho de mercado a nivel mundial y siendo especialmente interesante la demanda de este tipo de productos para los países desarrollados.⁶

MERCADO DE PRODUCTOS ORGÁNICOS⁷⁸

La conciencia por la ecología y una búsqueda de la armonía con el medio ambiente son elementos que poseen cada vez más importancia en la sociedad actual. Según información obtenida por la *Soil Association* la venta global de productos orgánicos manifiesta un continuo incremento en la última década (de 15 billones a 60 billones entre 2002 y 2011)⁹ y esta situación no da señales de desaparecer.¹⁰

Los principales mercados de esta clase de productos a nivel mundial son Estados Unidos, Alemania y Francia, constituyendo los mercados más importantes EEUU y la Unión Europea. Dentro de la Unión Europea, el mercado más importante es Alemania, quien representa el 14% del comercio mundial de productos orgánicos por delante de países como Francia, Reino Unido y Francia.¹⁰

Los productos orgánicos en general han aumentado sus ventas anuales con respecto a años anteriores pero específicamente el mercado de textiles ha aumentado en un 10% respecto al periodo anterior.¹⁰

Los productos orgánicos son consumidos por la sociedad en general pero se puede observar una tendencia a un consumo mayor de este tipo de productos principalmente en el segmento A B el cual posee un 38, 2% de las ventas de esta clase de productos.¹⁰

⁶Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 3.

⁷Karina López Porras (Mar 2011). El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. PROCOMER. <<http://www.tec.ac.cr>>[Consulta: 11 set 2015]

⁸ Martin Cottingham (2013). Organic Market Report. <<http://www.soilassociation.org>>[Consulta: 25 ago 2015]

⁹ Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 10.

¹⁰ Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 7, IMAGEN 1 y GRÁFICO 8.

Dado las circunstancias descritas anteriormente, se arribó a la conclusión de que un producto con posibilidad de éxito en el contexto internacional actual es la ropa orgánica para bebés. Este producto busca combinar dos de los segmentos con mayor proyección en los últimos años.

Dentro de estos grupos sociales los consumidores jóvenes son los que poseen el liderazgo en consumo de productos orgánicos. Los jóvenes menores de 28 años representan el 48,6 % de las ventas.

Finalmente, según el reporte costarricense, las razones principales para la compra de productos orgánicos son: la percepción de ser productos más sanos, la menor utilización de químicos y su importancia en el cuidado del medio ambiente.¹¹ Dada la información expuesta anteriormente se observa la posibilidad de combinar dos mercados con curvas positivas de crecimiento en la última década: el mercado de bebés y el mercado orgánico.

SELECCIÓN DEL MERCADO META

Las razones por la cual la República de Alemania fue elegida como mercado meta para la primera exportación de la empresa son:

- Se encuentra en el **segundo lugar de ventas de productos orgánicos** con un nivel de 7.961 millones de dólares¹².
- **Proceso de expansión** especialmente en la ropa orgánica para bebés debido a que el 61% de la compra de ropa orgánica tiene como destino ese rango etario¹³.
- Reglamentación legal “*Bedarfsgegenständeverordnung*” la cual establece que tanto la producción e importación de textiles que contienen ciertos colorantes químicos (pintura de dispersión) está **prohibida en ropa para bebés** en Alemania¹⁴.

¹¹ Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 9.

¹²Country report – Germany. Organic Europe. <<http://www.organic-europe.net>> [Consulta: 05 set 2015]

¹³proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 05 set 2015]

¹⁴ Ministerio Federal de Justicia y Protección del Consumidor. <<http://www.gesetze-im-internet.de/>>[Consulta: 05 set 2015]

- **Fuerte poder adquisitivo de la población Alemana:** el país posee un alto PBI per cápita de 3.593 mil millones de Euros¹⁵ y solo un 7,3% de la población no tiene empleo¹⁵. Un nivel socioeconómico muy alto permite la compra de productos orgánicos.

Se detecta una posibilidad de explotar este nicho debido a que los consumidores en el mercado alemán perciben al producto textil orgánico actual como de alto precio y con diseños desactualizados¹⁵. Además, el extenso estudio de mercado de proCHILE determina que el criterio más importante al momento de compra de ropa orgánica es la relación precio-calidad en el mercado de destino¹⁵. Al mismo tiempo, los medios de comunicación, las certificaciones de calidad y las ONG como Greenpeace tienen un rol influyente al momento de comprar¹⁵. Debido a estos motivos la empresa considera que un factor clave al momento de diferenciarse de la competencia son los diseños vanguardistas y la utilización de materia prima de calidad como es la lana marino orgánica; de este modo se logrará que los consumidores potenciales perciban al producto como distinto y con un mayor valor.

Simultáneamente, Alemania es uno de los países más prósperos para la realización de negocios a nivel mundial. El mismo se encuentra en la posición número 14 en el ranking *Doing Business* de 2015. Pese a haber disminuido en una posición respecto al año anterior, Alemania se afirma como uno de los mercados más sólidos al momento de celebrar transacciones comerciales.¹⁶

¿COMO NOS DIFERENCIAMOS?

LANA MERINO ARGENTINA

Un fuerte polo productivo de lana sucia se encuentra en Australia, sin embargo. Su volumen de zafras y la calidad de sus fibras se han visto reducidos en los años previos al 2007¹⁷ debido a la sequía generada por las corrientes de “El Niño”¹⁸. Es por esto que el

¹⁵ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 05 set 2015]

¹⁶ Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: TABLA 1.

¹⁷ Alejandro P. Duhart. (2007). La producción ovina en Argentina. <www.produccion-animal.com.ar> [Consulta: 13 oct 2015]

¹⁸ CHARRUATV. (15 ago 2015). Medidas agronómicas y económicas más ajustadas que nunca hacen de la venidera una zafra con grandes interrogantes. *Agrosemario* n° 15. <<http://issuu.com/charruatv.com.uy>> [Consulta: 13 oct 2015]

resto de los países productores de lana aprovechan y toman nuevas fuerzas ante el mercado mundial. Una de las primeras asociaciones a la República Argentina por la mayoría de los extranjeros es: la Patagonia y con ella la lana argentina.¹⁹ Independientemente de cualquier percepción subjetiva, según el INTA, la Argentina posee el tercer puesto como proveedor de Lanas Finas, pureza racial y bienestar animal en majadas comerciales y una importante capacidad instalada para la industrialización primaria.²⁰

Baby Woolnic está comprometida con la producción de enteritos de bebe con hilados de lana merino que únicamente contengan fibras de un grosor menor a 30 micrones; para garantizar un *factor de confort* mayor al 96%. Si no se llega a dicho parámetro, significa que hay mayor cantidad de micrones en las fibras por lo que se genera irritación en la piel.²¹

Además, diversos diseñadores internacionales, como Stella McCartney y Kering, han elegido a la lana Argentina como materia prima para sus colecciones. Uno de estos casos es la diseñadora inglesa Stella McCartney quien para su colección de invierno utilizó lana patagónica 100% sustentable.²²

DISEÑO

Según opiniones de Mary Barroero (experta italiana en marketing de la moda) el diseño argentino posee un gran potencial para al exterior con un producto de diseño que puede gustar en Europa. "Lo importante es encontrar una identidad" y al mismo tiempo, rescata del país los tejidos, la lana, las buenas pieles y el cuero²³.

El diseño buscará crear innovaciones visuales que impacten en el comprador y hagan del producto una pequeña obra de arte.

¹⁹ Ariel Aguirre y Raúl Fernández. (2010). PROLANA: Manual de acondicionamiento de las lanas. MI-G-03. <prolana.magyp.gob.ar> [Consulta: 04 oct 2015]

²⁰ Mario Gonzalo Elvira. (28 Abr 2014). Lanass Finas Merino - Mercado e innovación comercial. <<http://inta.gob.ar>> [Consulta: 25 ago 2015]

²¹ Mario Elvira. El escenario mundial de la lana y la Calidad asociada a la industria y el comercio. <www.produccion-animal.com.ar> [Consulta: 13 oct 2015]

²² Delia Alicia Piña. (06 feb 2014). Lana argentina, diseño inglés. Sección: Moda y Belleza. <<http://www.lanacion.com.ar>> [Consulta: 25 ago 2015]

²³ Argentina: ¿cómo crear una marca país? (03 mar 2003). <www.lanacion.com.ar> [Consulta: 25 ago 2015]

EMPRESA

La empresa *Baby Woolnic S.R.L* ha surgido como consecuencia de la unión de diseñadores y emprendedores con el objetivo de poder fusionar la moda con la ecología. Para la realización de este objetivo se han evaluado diferentes materias primas para la confección de ropa que no dañe el medio ambiente y a la vez proteja la piel de los clientes y se decidió utilizar lana merino orgánica en la confección de bodys de bebés para exportar a Alemania.

VISIÓN

Ser una de las empresas líderes en la producción de ropa de bebés orgánica de lana merino.

MISIÓN

Proveer a los clientes la posibilidad de vestir ropa que combina diseños innovadores y proteger al medio ambiente.

INSCRIPCIÓN Y LEGALES

El tipo societario de la empresa es una S.R.L. El capital se divide en cuotas sociales y sus socios limitan su responsabilidad al capital suscrito. La cantidad de socios asciende a un total de tres socios:

-Lamami, Eugenia. Cuil: 27-xxxxxxx-7

-Mendoza, María del Rosario. Cuil: 27-xxxxxxx-7

-Ojeda, Natalia. Cuil: 27-xxxxxxx-7

La denominación de la empresa es *Baby Woolnic S.R.L*. Las cuotas sociales poseen un valor de \$100 cada una y el capital fue suscrito en el acto de constitución de la sociedad y asciende a US \$ 84.000. Las cuotas son libremente transmisibles. Toda comunicación o citación a los socios se realiza a los domicilios expresados en el instrumento de constitución.

Gerencia: la administración y representación de la sociedad corresponde al socio gerente Lamami, Eugenia. Los suplentes por causa de ausencia serán Mendoza, María del Rosario y Ojeda, Natalia. La gerente será responsable solidariamente.

La empresa se ha inscripto en el registro de importadores/exportadores de la República Argentina en la en la Dirección General de Aduanas (DGA) cumpliendo con todos los requisitos necesarios. Al no tener una solvencia económica por un monto de ventas brutas o por un patrimonio neto igual o superior a trescientos mil pesos (\$ 300.000) disponible a partir de un ejercicio contable previo (ya que la empresa es naciente), se procede a pedir un Seguro de Caucción a la compañía de seguros El Surco²⁴ por \$30.000 (estipulado por la AFIP) que impone un premio de \$1.399 reflejado en los flujos de fondos de *Baby Woolnic*.

²⁴ Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 3.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

-Departamento de administración y finanzas²⁵: el mismo se encargará de las siguientes tareas:

- Supervisar las labores del personal.
- Controlar, supervisar y detectar posibles problemáticas de las operaciones de carácter administrativo.
- Elaborar el presupuesto de la empresa.
- Llevar control del cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones contraídas.
- Coordinar las acciones concernientes al pago de personal.
- Realizar diversas actividades contables requeridas para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con las normativas vigentes. Elaborar informes sobre las operaciones contables realizadas, según requerimientos.
- Realizar las actividades financieras con el objetivo de la administración eficiente del flujo de dinero.
- El proceso administrativo involucra las actividades de: planeación, organización, dirección y control.

-Departamento de producción y depósitos²⁶: el mismo se encargará de realizar las siguientes actividades:

- Identificar los problemas de producción que se sucedan en la fábrica.
- Implementar las estrategias de producción.
- Realización de los diseños pertinentes a los bodies.
- Coordinar las etapas de la producción para así mantener la fluidez de estos procesos evitando interrupciones.
- Realizar el control de calidad de los productos con el objeto de mantener los estándares de calidad de la empresa.

²⁵ Dirección provincial de salud Santiago. Función del departamento de administración. <<http://dpss.gob.do>>[Consulta: 27 ago 2015]

²⁶ Funciones departamento de producción. (24 jul 2008). <<http://grupo4dptodeproduccion.blogspot.com.ar>>[Consulta: 27 ago 2015]

-Departamento de compras y ventas: el mismo se encargará de la obtención de materias primas requeridas para la producción de los bodies orgánicos y a la vez, de las ventas internacionales de la empresa siendo el destino de estas la República Alemana pero con el objetivo a largo plazo de expandir las ventas a nuevos destinos. Los distribuidores contactados poseen los medios necesarios para llegar a las tiendas minoristas especializados en ropa orgánica del país.



La empresa se ha inscripto a través de Internet dado lo dispuesto por la Resolución General N° 2337 (AFIP).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

MACROENTORNO

ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

POLÍTICA²⁷

Conformada por: 16 estados o provincias, las cuales gozan de una considerable descentralización respecto al gobierno federal.

El jefe de gobierno es el canciller:

- Elegido por mayoría absoluta en la Asamblea Federal.
- Ejerce por periodo de 4 años.
- Detenta el poder ejecutivo, aconseja al Presidente en el nombramiento de los Ministros Federales (Consejo de Ministros).

El Presidente:

- Actúa como jefe de Estado
- Elegido por la Convención Federal (que comprende los miembros de la Asamblea Federal y un número igual de delegados elegidos por las legislaturas provinciales)
- Mandato de cinco años con un papel principalmente ceremonial.

El poder legislativo es bicameral:

- Asamblea Federal (cámara baja): cuenta con 613 escaños y cuyos miembros son elegidos por sufragio universal combinando una representación proporcional y directa para un mandato de cuatro años.

²⁷ Analizar mercados: Alemania. Política y economía. (Set 2015). <<https://es.santandertrade.com>> [Consulta: 03 ago 2015]

-Consejo Federal (cámara alta): cuenta con 69 escaños y cuyos miembros son los delegados de las 16 provincias del país, elegidos para un periodo de cuatro años. Su composición está determinada por la de los gobiernos provinciales.

Los ciudadanos gozan de considerables derechos políticos dadas las características de la forma de gobierno y su representación equitativa.

Partidos políticos Alemanes:

- Unión Demócrata Cristiana (CDU/CSU).
- Partido Social Demócrata (SPD)
- Partido Liberal Democrático (FDP)
- Partido de la Izquierda

La forma de gobierno democrática juega a favor de nuestro negocio ya que se predice que no habrá represalias autoritarias comerciales injustificadas por parte del gobierno alemán que impidan o retrasen el comercio internacional del país.

LEGAL

Alemania posee un arancel aduanero común denominado TARIC del 12%, y un IVA del 19%. No existen prohibiciones a la importación.²⁸

Se encuentra en negociación del Acuerdo Marco de Cooperación Interregional entre la Unión Europea y el MERCOSUR lo cual significaría una cooperación económica y comercial entre ambos bloques que beneficiaría a la República Argentina, ya que representa el 23% de las exportaciones del MERCOSUR a la Unión Europea y recibe el 30% de las importaciones de la Unión Europea hacia el bloque.²⁹

La empresa realizó una exhaustiva búsqueda de las normativas y documentaciones necesarias para poder realizar la exportación de ropa de lana orgánica para bebés con

²⁸Argentina Trade Net. (2014). Guía “Cómo hacer negocios con la República Federal de Alemania” <<http://www.ealem.mrecic.gov.ar>>[Consulta: 18 abr 2015]

²⁹DNPCE - MERCOSUR - Unión Europea (UE). Secretaría de Comercio Exterior. <<http://www.comercio.gob.ar>>[Consulta: 18 abr 2015]

destino a Alemania exitosamente. En primer lugar efectuó la búsqueda de la documentación necesaria y los resultados fueron los siguientes:

- Declaración de aduanas: necesaria para el despacho de las mercancías y debe ser entregada en un periodo de 45 días dado que el transporte de la mercancía fue marítimo, después del arribo de la mercancía a la UE.
- Factura comercial
- Documento de transporte: es decir, el “Conocimiento de Embarque” ya que el envío de la mercancía se realizara vía marítima.
- Certificado de origen
- Hoja valor de exportación
- Contrato de compra venta
- Lista de empaque

En la clasificación arancelaria del producto se informa que es necesaria la autorización de la Dirección de Fauna y Flora silvestre. La empresa a ingresado a la página oficial de la institución y ha obtenido la siguiente información:³⁰

- Permisos y certificados para exportación de especies listadas en la Convención CITES: \$50. El producto comercializado no forma parte del mismo.
- Certificado de exportación, importación, preexportación y trofeos de caza. No requerido.
- Plazos para estas certificaciones es de 10 a 15 días.

En segundo lugar ha analizado la posición arancelaria 61.11.90.19.00 en el sistema TARIC, el mismo ha proporcionado información respecto a las medidas a cumplimentar para el ingreso de los bienes a Alemania:

- Control a la importación CITES(Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres)
- Control a la importación de pieles de gatos y perros
- Control a la importación de productos derivados de la foca

³⁰ Fauna Silvestre. Guía de Tramites. <www.ambiente.gov.ar> [Consulta: 20 ago 2015]

Ya que la lana merino no proviene de un animal en peligro de extinción, ni se encuentra entre los artículos de la CITES, la empresa no solicitará este certificado.

Además, el reglamento n° 692/2014 del Consejo de la Unión Europea prohibió importar a la Unión Europea mercancías originarias de Crimea o Sebastopol. Como consecuencia de este accionar la empresa acreditará el origen argentino de los productos con el objetivo de no poseer inconvenientes en su importación en Alemania.

Finalmente se analizaron las normativas y reglamentaciones necesarias para la importación en Alemania de los bienes comercializados por la empresa, serán requeridos los siguientes permisos:

- Solicitud para ingresar bienes a Alemania (“Antrag auf Einfuhrabfertigung”)
- Permiso de importación (“Einfuhrgenehmigung”).
- Notificación para el control de la importación (“Einfuhrkontrollmeldung”).

Las mismas son adquiridas en la oficina de la aduana por parte de la empresa importadora.³¹

Por otra parte, la empresa tiene como objetivo diferenciarse dada la utilización de lana orgánica en sus productos, para ello es necesario validar esta característica y ha indagado en las posibles certificaciones que lo acrediten. Específicamente en el rubro textil no existen, en contrario del sector alimentario, certificaciones sustentables u orgánicas vinculantes. Sino que en la industria textil existen una gran cantidad de certificaciones independientes como:

- Norma Textil Orgánica Global (GOTS)
- Naturtextil IVN Certified
- OEKO-TEX®
- Textile Exchange

La firma utiliza lana certificada por la OIA, entidad que certifica a los actores que forman parte de las etapas de procesamiento y comercialización de la fibra textil orgánica. Entre las normas textiles internacionales que sigue la OIA se pueden

³¹ COFACE. Economic Studies: Germany. <<http://www.coface.com/>> [Consulta: 20 abr 2015]

mencionar: la norma Argentina y el estándar de IFOAM (Federación internacional del Movimiento Agrícola Orgánico), el National Organic Program (NOP), de acuerdo con estándares orgánicos de EEUU y la anteriormente mencionada Global Organic Textile Standard (GOTS). La certificación GOTS es la norma más importante de la industria textil y permite que sus productos sean reconocidos mundialmente por ser parte de una producción responsable con el cuidado medioambiental y orgánico.

Sin embargo, como son certificaciones independientes no obligatorias al momento de exportar bienes textiles debido a que es un rubro moderno, de crecimiento reciente en el mercado mundial, se opta por lo siguiente. Ya que se trata de una pequeña empresa naciente no se adquiere la certificación GOTS debido a que precisa de 3 a 4 años de certificación y documentación de procedimientos orgánicos, y obliga a que a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la recolección de las materias primas hasta el etiquetado de manera ambiental y socialmente responsable, se demuestren dichos parámetros orgánicos simultáneamente.³² Por lo expresado anteriormente, la firma no posee el poder de negociación necesario para llevar a que toda la cadena realice el procedimiento para ser certificada. Lo mismo sucede con el certificado OIA.³³ Afortunadamente, como se mencionó previamente, el proveedor de lana orgánica, *South Latitude*, ya cumple con los requisitos de esta certificadora orgánica, como todas sus etapas de producción previas; por lo que la marca *Baby Woolnic* se favorece de este hecho y se diferencia por el mismo, sin tener que incurrir en trámites y gastos sobre las certificaciones.

Alemania conforma la posición N°13 según la clasificación de Doing Business 2015 para hacer contratos ocupando igual posición que el año anterior. En contraste con esta situación Argentina se encuentra en la posición N°68 de igual ranking.³⁴

Por otro lado, presenta tiempo inferior (394 días) en los diversos procedimientos legales (notificación, juicio ordinario y juicio ejecutivo) para la celebración de contratos que la Argentina (590 días). A continuación se comparan costos y burocracia entre ambos países:

³² Global Organic Textile Standard. <<http://www.global-standard.org/>> [Consulta: 02 nov 2015]

³³ Certificaciones. Organización Internacional Agropecuaria. <<http://www.oia.com.ar/>> [Consulta: 02 nov 2015]

³⁴ Grupo del Banco Mundial. Facilidad para hacer negocios en Argentina. <<http://espanol.doingbusiness.org/>> [Consulta: 20 abr 2015]

	Alemania	Argentina
Procedimientos	31	36
Pago a abogados	6,6%	15%
Costos de la corte	14,4%	20,5 %

ENTORNO COMERCIAL

GENERAL

En cuanto al PBI se observa que:³⁵

>PBI 2014: 3.635,96e miles de millones de USD

PBI 2015: 3.908,80e miles de millones de USD

PBI per cápita 2014: 47.201e mm de USD

PBI per cápita 2015: 48.226e mm de USD

>Crecimiento real del PBI del 1,60%.³⁶

>Participación de PBI dentro de la región del 20,8% siendo el mercado de mayor tamaño y peso dentro de la Unión Europea. Al mismo tiempo representa el 4° nivel mundial, después de Estados Unidos, China y Japón.

>El nivel de desempleo se redujo del 5,0% en 2014 a 4,5% en 2015.³⁷

>Distribución del ingreso: presenta una gran homogeneidad entre los diferentes quintos de población (el quinto más alto: 37% 37.1% mientras que el quinto más bajo 23% 9.0%).³⁸

>Inflación: En los últimos años reflejó una tendencia descendente llegando a 0,9% en el 2014.³⁹

COMERCIAL

Algunos aspectos comparativos entre ambos países son:

>En cuanto a la clasificación sobre el Comercio transfronterizo Alemania ocupa la posición N°18 frente a la posición N° 124 de Argentina.⁴⁰

³⁵ Analizar mercados: ALEMANIA. (Sept 2015). <<https://es.santandertrade.com/>> [Consulta: 12 sept 2015]

³⁶ Adjusting to lower commodity prices. (oct 2015) <www.fmi.org> [Consulta: 10 oct 2015]

³⁷ European commission: EU employment and social situation. (Dec 2014). <<http://ec.europa.eu/>> [Consulta: 18 abr 2015]

³⁸ Statistics: Germany. (Dec 2013). <<http://www.unicef.org/>> [Consulta: 18 abr 2015].

³⁹ Data: Inflation, consumer prices. <<http://www.worldbank.org/>> [Consulta: el 18 abr 2015]

- > Documentos para importar requeridos: 4 frente a los 8 requeridos en Argentina.
- > Costos de importación: 1.050 USD por contenedor frente a los 2320 USD de Argentina.
- > Tiempo para importar: 7 días mientras que en Argentina es de 30 días.
- > El intercambio comercial entre Argentina y Alemania ha presentado una caída respecto a las exportaciones Argentinas a dicho país: pasando de 2.209.725,128 en 2010 a 1.693.872,525 en 2014.⁴¹

Alemania ocupa actualmente la posición N°10 como principal destino exportador de Argentina. El pico de ventas con Alemania se ha producido en el 2011 y luego la tendencia de exportaciones con destino a dicho país ha decrecido.⁴¹

La UE calificó a la Argentina como una economía de renta media-alta, por esta situación a partir del 1° de enero de 2014 se ha retirado a la Argentina del grupo de países que se benefician del Sistema Generalizado de Preferencias.⁴²

Se analiza en simultáneo la comercialización de la posición arancelaria similar a la del producto del proyecto:

Importaciones de Alemania correspondientes al título 61.11.: Prendas y complementos accesorios de vestir, de punto, para bebés (exc. gorras)⁴³

País	Flujos en dólares			Evolución
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	2014/2012
Argentina	481	725	0	-100,0%

⁴⁰ Datos. Comercio transfronterizo. <<http://espanol.doingbusiness.org/>> [Consulta: 20 ago 2015]

⁴¹ Informes: Comercio Exterior de Argentina de Todas las posiciones arancelarias. <<http://trade.nosis.com/es/>> [Consulta: 18 abr 2015]

⁴² Argentina Trade Net. (2014). Guía “Cómo hacer negocios con la República Federal de Alemania” <<http://www.ealem.mrecic.gov.ar/>> [Consulta: 18 abr 2015]

⁴³ Analizar mercados: Flujos de importaciones o exportaciones. <es.santandertrade.com> [Consulta: 13 oct 2015]

Importaciones de Alemania correspondientes al título: 6111.20: Prendas y complementos accesorios de vestir, de punto, de algodón, para bebés (exc. gorras)⁴³

País	Flujos en dólares			Evolución
	Año 2012	Año 2013	Año 2014	2014/2012
Argentina	481	1.266	0	-100,0%

ENTORNO SOCIAL

GENERAL

>Población: 80,65 millones, representa un 15,9% de la población total de la UE.⁴⁴

>Crecimiento urbano: en alza y en el 2014 aumento 1% con respecto al año anterior.

>Esperanza de vida: estimado de ochenta y un años para los recién nacidos.

>La situación social actual Alemania figura con un ranking de 4.43 de desigualdad social entre la clase alta y la clase baja de su sociedad. Siendo 1 la igualdad de condiciones; independientemente del estado económico y social de ambas categorías.⁴⁵

>La tasa de natalidad en Alemania es muy baja (8,5 →9 nacimientos por cada 1.000 habitantes) y se calcula que 1,38 hijos por mujer.⁴⁶

>Las inscripciones en la escuela primaria subieron un 2,7% con respecto al año anterior.⁴⁷

En cuanto a su análisis como sociedad se observa que las relaciones de trabajo en Alemania pueden parecer distantes y frías, mientras que se encuentra orientada al consumo de productos de bienestar y funcionales, y cada vez demanda más bienes orgánicos y de comercio justo.⁴⁷

⁴⁴ Datos: Alemania. Indicadores del desarrollo mundial. <<http://www.bancomundial.org/>> [Consulta: 18 abr 2015]

⁴⁵ OECD: Better Life Index. Alemania. <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/>> [Consulta: 18 abr 2015]

⁴⁶ DESTATIS. Sociedad y Estado: Población. Nacimientos. Cuadro: Nacimientos y muertes de los länder. <<https://www.destatis.de>> [Consulta: 15 oct 2015]

⁴⁷ Facts & Figures: Education, Research, Culture. Cuadro: Schools of education. <<https://www.destatis.de/>> [Consulta: 15 oct 2015]

Alemania es una de las principales sociedades identificadas culturalmente con la lana y productos de lana. Los usuarios demandan:

- Prendas cada vez más livianas
- Suave al contacto con la piel (sin picazón)
- Nuevos atributos “sensoriales”:
 - Lanas producidas con cuidado con el medioambiente
 - Lanas producidas con bienestar animal
 - Lanas producidas en Comercio y Condiciones
 - Laborales justas.⁴⁸

EN LOS NEGOCIOS⁴⁹

>Idioma: alemán, pero si no se sabe a la perfección se puede optar por el inglés, la lengua mundial de los negocios.

>Dentro de las negociaciones alemanas se observa que está prohibido interrumpir al otro cuando está hablando y criticar a la competencia, otras empresas o a la propia empresa. El lenguaje a la hora de los negocios debe ser directo, claro, lógico y apoyado de datos y argumentos y gráficos, se debe estar preparado para responder preguntas. En cuanto a la impuntualidad se ve como una falta de respeto y se debe programar una negociación con menos de 3 semanas de anticipación. El saludo debe ser un simple apretón de manos mirando a los ojos, además, las preguntas personales no son válidas en este entorno o simplemente debido a que los negocios no se hacen en el horario del almuerzo. Al finalizar, una acción típica de los alemanes para demostrar que se ha logrado una excelente negociación es golpear con los nudillos la mesa una vez terminada la misma.⁵⁰

>Las empresas locales están jerárquicamente organizadas con una marcada delimitación de las funciones de los empleados. En los cargos gerenciales se espera que las personas estén técnicamente capacitadas y posean un fuerte espíritu de liderazgo.⁵¹

⁴⁸ Mario Elvira. El escenario mundial de la lana y la Calidad asociada a la industria y el comercio. <<http://www.produccion-animal.com.ar/>> [Consulta: 13 oct 2015]

⁴⁹ Informe para viaje de negocios Alemania. (Ene 2015). <<http://www.exportar.org.ar/>> [Consulta: 18 abr 2015]

⁵⁰ Natalia Molina Meza. Cámara Chileno Alemana de Comercio. Protocolo en las relaciones comerciales con Alemania. <<http://chile.ahk.de/>> [Consulta: 15 oct 2015]

⁵¹ Guía Alemania: Trabajar en Alemania. <<https://www.justlanded.com/>> [Consulta: 15 oct 2015]

>Las discusiones pueden ser fuertes y acaloradas y se suele recurrir a especialistas externos. Para los alemanes la franqueza es más importante que la diplomacia y los sentimientos.⁵⁰

ENTORNO TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

TECNOLÓGICO

>Acceso a Internet: de cada 100 personas, 112 tienen acceso.⁵²

>Desde el 2008 es uno de los líderes mundiales en la instalación de fuentes solares de energía, se registró una disminución del 2.7% en el consumo de energía, y así también; después de Estados Unidos, es el mayor mercado de energía eólica.⁵³

AMBIENTAL

El principal propulsor de la agricultura ecológica en el siglo XIX fue Alemania, donde luego se comenzaron a desarrollar productos naturistas a lo largo de los años. Esto lo posiciona hoy en día como uno de los amados más importantes para productos orgánicos.⁵⁴

Alemania se encuentra en segundo lugar de los mercados de productos orgánicos a nivel mundial con un nivel de ventas de 7.961 millones de dólares.⁵⁵

En el 2006-07 Alemania fue el mayor mercado productor orgánico con una facturación de 5 billones de euros. En el 2008, Estados Unidos ocupó el primer lugar de las ventas globales orgánicas con un 4% de facturación, mientras que Alemania ocupó el segundo puesto a nivel mundial, siendo uno de los principales proveedores de bienes orgánicos.⁵⁶

Cuenta con 23.032 productores, 309 importadores orgánicos y el gobierno alemán alienta estas políticas y prácticas alemanas creando el Federal Organic Farming Scheme que una de sus principales acciones más allá del sostén, ayuda con investigaciones sobre el mercado orgánico.⁵⁷

⁵² Society & State: Income, consumption, living conditions. Equipment of households with information and communication technology – Germany. (2012). DESTATIS. <<https://www.destatis.de>> [Consulta: 15 oct 2015]

⁵³ La actualidad de Alemania. Medio ambiente, clima, energía. <<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/>> [Consulta: 15 oct 2015]. Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 4, 5 y 6.

⁵⁴ Christian Martínez. (2009). Análisis de la situación de la demanda internacional, competencia, y exportaciones argentinas. Fundación EXPORTAR. <<http://www.agriculturaorganicaamericas.net/>> [Consulta: 15 oct 2015]

⁵⁵ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 05 set 2015]

⁵⁶ Christian Martínez. (2009). Análisis de la situación de la demanda internacional, competencia, y exportaciones argentinas. Fundación EXPORTAR. <<http://www.agriculturaorganicaamericas.net/>> [Consulta: 15 oct 2015]

⁵⁷ Organic Europe. Germany: Country Report. <<http://www.organic-europe.net/>> [Consulta: 15 oct 2015]

CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

Alemania es uno de los países más estables y vanguardistas a nivel mundial. Esta afirmación se fundamenta en la destacada performance que presenta el país en los diversos entornos analizados.

En el entorno político y legal Alemania posee un sistema de gobierno con gran participación ciudadana en los cuales los diversos actores limitan su accionar a las funciones preestablecidas con gran independencia entre los diversos poderes. La facilidad al momento de celebrar contratos es un elemento clave en las transacciones internacionales, Alemania ocupa una posición privilegiada en este aspecto. Además, junto a la celebración, el cumplimiento de los contratos es una acción indispensable para el correcto accionar del proceso de internacionalización. Alemania se encuentra en la posición número 13 como ha sido mencionado según la clasificación de *Doing Business* 2015 ocupando igual posición que el año anterior.

En el aspecto económico Alemania es uno de los mercados más estables e importantes a nivel mundial. Su población posee un elevado poder adquisitivo en relación a la media mundial y claramente superior a economías en vías de desarrollo como es la Argentina. Otros indicadores importantes al momento de analizar la situación económica de un país son el nivel de inflación y desempleo los cuales son relativamente bajos y se encuentran volviendo al nivel histórico luego de la crisis de 2008. A la vez, en el comercio transfronterizo presenta una posición favorable y costos de importación y tiempos requeridos para dicha acción sustancialmente más bajos que los requeridos por Argentina.

Respecto al ámbito social, los datos más significativos son la natalidad y la actitud frente al negocio. La natalidad es visiblemente baja comparada con países en vías de desarrollo pero sigue la tendencia de los países europeos donde la población está envejeciendo. Asimismo, los alemanes al momento de realizar negocios se caracterizan por su puntualidad y planificación de las acciones a desarrollar.

Finalmente, el entorno ambiental y tecnológico es netamente positivo. Alemania es uno de los países en vanguardia respecto a la comercialización de productos orgánicos y

ambientalmente amigables. Además, posee el primer puesto en fuentes solares de energía y segundo a nivel mundial en fuentes de energía eólicas, situación que evidencia la política estatal de cuidado medioambiental y búsqueda de energías alternativas no contaminantes.

Como consecuencia de las mencionadas características del país, se concluye que el macroentorno alemán es favorable. Presenta una clara apertura a nuevos productos que busquen un cuidado integral del medioambiente y un poder adquisitivo alto que permite a su sociedad adquirir esta clase de productos.

MICROENTORNO

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Los consumidores alemanes presentan características propias en su comportamiento al momento de compra de productos. Con el objetivo de analizar el poder negociador de los clientes alemanes es necesario el conocimiento de sus principales atributos al momento de compra. Las mismas están representadas en el siguiente cuadro:

Información de los consumidores alemanes: ⁵⁸

Gran importancia a las ofertas aunque los consumidores poseen criterios de selección muy estrictos. Para los bienes de consumo duraderos (rubro en el cual se encuentra las ropas orgánicas) se destaca la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio.

Existen en Alemania diversas asociaciones de consumidores que tienen como objetivo la protección de los derechos y una mayor circulación de la información. Algunas de ellas son: VZBV (Central de consumidores de Alemania), TEST (Fundación de control sobre los productos) y Verbraucher (Iniciativa del consumidor).

Se aprecia una tendencia al alza del consumo de productos orgánicos dadas las ventajas que poseen tanto para el medio ambiente como para el propio consumidor.

Los gastos de consumo en ropa y calzado según datos proporcionados en 2011 se encuentran en el 4,7 %.

Costumbre de compra por catálogos y en las últimas décadas el consumo vía Internet ha aumentado siendo la relación precio y calidad uno de los factores determinantes al momento de compra.

⁵⁸ Analizar mercados. Alemania: Llegar al consumidor. (Set 2015). <<https://es.santandertrade.com/>> [Consulta: 15 oct 2015]

En referencia al mercado de productos orgánicos y el comportamiento del consumidor se puede apreciar que la distribución de la compra de ropa orgánica en Alemania es la siguiente⁵⁹ :

- Ropa para bebés: 61%
- Ropa para hombres: 17%
- Ropa para mujeres: 15%
- Accesorios: 7%

Esto refleja la importancia que le asigna la sociedad alemana, principalmente los padres, en la utilización de ropa carente de productos químicos que puedan dañar la piel de los niños.

Uno de los datos fundamentales al analizar el mercado orgánico de ropa es que impulsa a los consumidores alemanes a adquirir este tipo de productos. Según datos suministrados a proCHILE por *Statista* los principales criterios son: la relación calidad-precio (67,5%), la adaptación de la misma al cuerpo (63,6%), la comodidad (59,9%), el precio (59,2%) entre otros. Como se ha mencionado el principal comprador de esta clase de artículos son los padres, en Alemania la edad de los padres oscila entre los 20 y 40 años y las madres alemanas tiene generalmente entre 26 y 35 años.⁵⁹ Sin embargo, la compra de productos para niños no se limita a los padres sino que es adquirida tanto por parte de abuelos o como amigos de la familia, entre otros.

La conciencia por la ecología y el consumo de productos naturales es una tendencia mundial. Los consumidores alemanes no están exceptuados de este comportamiento siendo el segundo país en mayor consumo de productos orgánicos luego de Estados Unidos y por delante de Francia. El diseño de la ropa para bebés tiene como característica la modernidad y muchas personas ajenas a la corriente de ropa orgánica actual pueden suponer que esta clase de ropa es simple y carente de diseños modernos.

El comportamiento de consumidor en esta era caracterizada por la globalización y la tecnología se encuentra altamente influenciada por los medios de comunicación quienes

⁵⁹ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>>[Consulta: 05 set 2015]

difunden la importancia de un comportamiento socialmente responsable con el medio ambiente como también para la difusión de las ventajas de este tipo de ropa. Además el consumidor alemán tiende a informarse respecto a aquello que va a adquirir en una futura compra. Sin embargo, no es el único factor que influirá al momento de seleccionar productos orgánicos sino también que los productos posean las certificaciones orgánicas, la mención en la Web con blogs o el aval de ONGs como pueden ser Greenpeace.

Como ha sido mencionado anteriormente en el análisis del entorno económico el consumidor alemán se define por su alto poder económico. Esto le permite ser un potencial consumidor de ropa orgánica la cual posee un precio más elevado que la media. Un nivel socioeconómico muy alto permite la compra de productos orgánicos.

La empresa pese a tener como usuario de sus productos los bebés y ser el comprador final de sus productos los padres, abuelos y amigos tiene como comprador directo los distribuidores quienes realizarán el contacto con tiendas minoristas especializadas en Alemania. Debido a esta situación, el poder de negociación de los mismos es medio/alto ya que el éxito de las ventas depende de un abanico limitado de compradores y a la vez la empresa es naciente.

El producto que comercializa la empresa es claramente diferenciado. La ropa orgánica como ha sido mencionado anteriormente es elaborada con materias primas (lana) que no dañan el medio ambiente. Esta característica genera en los clientes una percepción diferente del producto ofrecido por la empresa respecto a ropa elaborada a través de procesos tradicionales. A la vez, la empresa tiene como objetivo la comercialización de ropa para niños con diseños innovadores los cuales no pueden ser imitados por la competencia ya que serán renovados colección tras colección y serán los mismos uno de los elementos claves para diferenciar la empresa de la competencia y que los consumidores finales perciban el producto como diferenciado.

COMPETENCIA

Los actores más importantes son:

-Importadores/Retailers: los mismos venden ropa con algodón orgánico para bebés a través de sus marcas propias. Las telas son elaboradas en países productores de materias primas orgánicas y luego en Alemania son distribuidos a través a sus tiendas retail. Ejemplos: *C&A*, *HessNatur* y *H&M*.

-Minoristas: existe una gran variedad de casas especializadas en productos para bebés como en todo tipo de ropa orgánica en general. Los mismos poseen una menor disponibilidad de capital, una menor superficie de venta, precios más altos aunque con diseños únicos y vanguardistas.

Principales competidores

H&M⁶⁰

Empresa minorista de ropa sueca que ofrece productos principalmente en el segmento de precio más bajo y está activo principalmente en Europa.

Posee 3500 tiendas en todo el mundo y está compuesto por seis marcas independientes: H&M, COS, Monki, Weekday, Cheap Monday y & Other Stories.

Creó Conscius collection: una línea para mujer, hombre y niño elaborada con tejidos sostenibles. Se debe aclarar que sus productos no son 100% libre de químicos aunque se encamina hacia procesos más ecológicos y un comercio más justo.

Iniciativa de recogida de ropa usada, con el objetivo de evitar esta termine sin reciclarse y por cada bolsa entregada a cambio se otorga un cupón de descuento.

18,28 millones de alemanes compraron su ropa en las tiendas H&M en el 2013.⁶¹

Volumen de ventas de 3.494 millones de euros.

Las ventas brutas en Alemania pasaron de € 2480 millones en 2008 a

⁶⁰ El grupo H&M. <<http://about.hm.com/es/>> [Consulta: 04 abr 2015]

⁶¹ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 05 set 2015]

	34943.89 Euros en 2013.
C&A	<p>Cadena de moda belga. Posee 1.575 tiendas distribuidas en Europa. Variado conjunto de marcas como <i>Here & There</i>, <i>Clockhouse</i>, <i>Rodeo Sport</i>, <i>Canda</i>, <i>Yessica</i>, <i>Your Sixth Sense</i>, <i>Angelo Litroco</i> y <i>Westbury</i>, <i>Baby Club</i> y <i>Palomino</i>.</p> <p>Utiliza en todos sus productos algodón orgánico certificados de manera independiente por la norma <i>Organic Content Standard</i> (OCS) o por la norma <i>Global Organic Textile Standard</i> (GOTS).</p> <p>Uno de los 10 mayores consumidores de algodón orgánico.⁶²</p> <p>Considerado como el mayor el competidor para minoristas que desean entrar al mercado orgánico alemán por los bajos precios y el alto posicionamiento.</p> <p>En el año 2013 la cantidad de alemanes que compraron el C&A ascendió a 32,08 millones.</p>
HessNatur ⁶³	<p>Empresa Alemana de moda ecológica.</p> <p>Produce prendas orgánicas para hombres, mujeres y niños, usando telas como el algodón, cáñamo, lino y lana.</p> <p>Vende actualmente sus productos en Alemania, Austria, Suiza y los Estados Unidos y posee planes de expansión al Reino Unido.</p> <p>Mantiene una fuerte vigilancia en las prácticas laborales y medioambientales de sus centros de producción en países como la India y Perú.</p> <p>Facturación de 70 millones de euros en el año fiscal 2011/12. Registrándose un fuerte crecimiento en línea y nuevos clientes un desarrollo positivo en lino.</p>

⁶²Katharina Cortesano. (22 nov 2011). El mercado de algodón orgánico está en auge. <<http://www.modeaffaire.de/>> [Consulta: 08 ago 2015]

⁶³Laura Schweiger. (18 set 2009). Deutsche Welle. Actualidad/Cultura: Aumenta demanda de moda ecológica. <<http://www.dw.de/>> [Consulta: 20 ago 2015]

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se pueden distinguir principalmente dos productos sustitutos: las prendas de algodón orgánico para bebés y las prendas tradicionales.

Los productos de algodón orgánicos son el principal reemplazo de las prendas de lana, la materia prima requerida se cultiva en contraste con el algodón convencional en un cultivo mixto. A través de una rotación de cultivos naturales, la fertilidad del suelo se mantiene con el fin de eliminar el uso de fertilizantes químicos. La producción de algodón orgánico se concentra en Turquía (43%) y la India (28%).⁶⁴

En la actualidad se observa un gran crecimiento del sector en cual en 2010 sus los ingresos aumentaron \$ 5,16 mil millones en todo el mundo (variación del 25% con respecto a 2009).⁶⁵ La cadena de moda belga C & A se encuentra entre los diez primeros de los mayores consumidores de algodón orgánico. Sólo en 2009, se vendieron alrededor de 18 millones de prendas hechas de algodón orgánico.⁶⁵

Por otra parte las prendas tradicionales no presentan las ventajas ecológicas de las ropas orgánicas. Sin embargo, las mismas constituyen la parte mayoritaria de las ventas de ropa a escala mundial. Esta clase de ropa es altamente contaminante, por ejemplo, el algodón convencional es uno de los cultivos más contaminantes del mundo, contribuyendo con un 25% de todos los insecticidas usados a nivel mundial y un 10% de todos los pesticidas.⁶⁶

COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales de este sector tienen pueden divisar al sector como foco de inversión futuro dadas las tasas de crecimiento del sector. En la actualidad los productos orgánicos en general están teniendo una marcada tendencia positiva a su consumo y la ropa orgánica no es la excepción. Entre el periodo 2000-2009 se triplicó el

⁶⁴ El mercado de algodón orgánico. Segmentos de mercado. Algodón orgánico: una oportunidad para el comercio. <www.guiadealgodon.org/> [Consulta: 20 ago 2015]

⁶⁵ Katharina Cortesano. (22 nov 2011). El mercado de algodón orgánico está en auge. <<http://www.modeaffaire.de/>> [Consulta: 08 ago 2015]

⁶⁶ Bergman/Rivera. Algodón Orgánico. <<http://www.bergmanrivera.com/>> [Consulta: 08 ago 2015]

mercado de productos orgánicos, pasando de 18 mil millones a 55 mil millones de dólares.⁶⁷

Las principales barreras de entrada que presenta la industria son:

- Economías de escala: Las grandes empresas internacionales como H&M o C&A pueden producir en grandes cantidades ocasionando una sensible disminución en el precio de sus productos.

-Normativas y certificaciones⁶⁸ : para poder entrar al mercado de la ropa orgánica es imprescindible acreditar la calidad de los productos, mediante el cumplimiento de las reglamentaciones necesarias para la obtención de las certificaciones. Además, se deberá cumplir con todas las solicitudes y documentos requeridos para ingresar los bienes al país.

-Campañas de marketing: pese a no haber masivas campañas de marketing de ropa orgánica para bebés. Las empresas grandes pueden diseñar campañas que se dirijan a la consciencia de sustentabilidad en los consumidores a través de anuncios y carteles.

Los competidores ya establecidos que pueden utilizar recursos para defenderse son principalmente las grandes empresas internacionales como H&M, C&A o *HessNatur*. Las mismas tienen una posición fuerte en el mercado y recursos suficientes para iniciar campañas publicitarias para la promoción de sus productos orgánicas ante una amenaza a su poderío.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Para la producción de la ropa orgánica una de las materias primas esenciales es lana orgánica. La misma no es reemplazable por ningún otro material por lo que el grado de dependencia con el proveedor de la misma es alto.

⁶⁷Karina López Porras (Mar 2011). El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. PROCOMER. <<http://www.tec.ac.cr>>[Consulta: 11 set 2015]

⁶⁸ Comercio Exterior: documentos legales para la importación de bienes. Ministerio Federal de Finanzas. <<http://www.zoll.de/>> [Consulta: 06 ago 2015]

Según el INTA, en la Patagonia los niveles de producción ovina dependen fuertemente de las fluctuaciones ambientales aunque los productores y el estado hacen esfuerzos para contrarrestarlos a través de prácticas de manejo y subsidios específicos.⁶⁹

Además, según datos suministrados por el INTI la Argentina posee aproximadamente unos 70-80 mil productores tienen 14-15 millones de ovinos, el 85% de los productores tienen menos de 100 animales en sistemas de producción mixtos o de pequeña agricultura familiar, siendo la estepa patagónica el lugar donde se crían dos tercios de los ovinos del país en forma de mono-cultura extensiva.⁶⁹

Respecto a la producción de lana orgánica en el país, la misma es limitada. Existen pocas empresas productoras de lana orgánica, siendo *South Latitude* la primera compañía nacional en confeccionar prendas con los máximos estándares de excelencia y calidad certificados internacionalmente "Viajamos a Estados Unidos y Canadá y vimos que nos confundían con los italianos o con los chinos. Entonces, nos dimos cuenta de que con una lana más fina no bastaba y ahí se nos ocurrió certificar los productos como orgánicos. Nos pareció la forma ideal de diferenciarnos"⁷⁰ dijo Alejandro Tirachinni Dueño de *South Latitude* Argentina. Su lana merino está certificada por la OIA y cumple con los estándares de calidad requeridos. Debido a la importancia del proveedor de la materia prima su poder de negociación sobre la empresa es alto.

⁶⁹ Joaquín Pablo Mueller. (26 jul 2013). La Producción Ovina en la Argentina. INTA. <<http://inta.gob.ar/>> [Consulta: 06 ago 2015]

⁷⁰ Mercedes García Bartelt. (15 oct 2015). Lana orgánica, la clave para llegar de Santa Cruz a Europa. <<http://www.lanacion.com.ar/>> [Consulta: 20 oct 2015]

CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO

Los datos analizados anteriormente permiten conocer en profundidad a los consumidores potenciales de ropa orgánica quienes se caracterizan principalmente por poseer un alto poder adquisitivo, una conciencia por el medioambiente y destinando la compra de estos productos principalmente a los bebés. Al momento de elección consideran a la relación calidad precio como el criterio más importante de compra y los medios de comunicación, las certificaciones de calidad y ONG tienen un rol influyente significativo al momento de compra. Por otra parte, las personas ajenas a esta corriente tienden a percibir a estos productos como desactualizados

Otro de los electos analizados fueron los competidores, los mismo pueden dividirse en dos grandes grupos los Importadores/Retailers y los minoristas. Las firmas más grandes en el mercado alemán son C&A (líder del segmento), el Grupo H&M y HessNatur. Dado el crecimiento que evidencia el sector de productos orgánicos existen grandes estímulos de entrada para competidores potenciales aunque poseen ciertos limitantes como economías de escala de las grandes firmas y las certificaciones requeridas.

Además, el producto sustituto principal del producto son las prendas elaboradas a base de algodón Orgánico. Argentina dada la tradición Patagonia se centra principalmente en la producción de lanas finas.

Finalmente los proveedores poseen un alto grado de poder de negociación frente a la empresa dado no existe un producto sustitutivo y el mismo es esencial para la empresa.

FODA**OPORTUNIDADES**

>Tendencia favorable del mercado mundial: 2000-2009 el mercado orgánico se triplicó pasando de US\$ 18 mil millones a US\$ 55 mil millones según datos de Organic Monitor.⁷¹

>Mercado de ropa orgánica en Alemania: se posiciona en el segundo lugar entre los mercados de productos orgánicos con un nivel de ventas de 7.961 millones de dólares según Organic-world.⁷²

>Mercado de ropa orgánica en Alemania en proceso de expansión especialmente para bebés: el 61% de la ropa orgánica tiene como destino ese rango etario.⁷¹

>Regulación a favor: la reglamentación legal “Bedarfsgegenständeverordnung” establece desde 1996 que tanto la producción e importación de textiles para bebés que contienen ciertos colorantes químicos está prohibida.⁷¹

>Similar sistema de certificación con la Unión Europea: la Unión Europea posee una equivalencia en cuanto al sistema de certificación de productos orgánicos con un grupo de países entre ellos se encuentra Argentina.⁷³

>Posición de Argentina como productora de lanas de calidad: la empresa South Latitude, se constituyó como la primera compañía nacional en confeccionar prendas con los máximos estándares de excelencia y calidad certificados internacionalmente. La lana 100% orgánica es casi inédita en todo el mundo.

>Alemania posee gran cantidad de ferias orgánicas que sirven como catalizador para la venta de los productos a minoristas.

>Fuerte poder adquisitivo de la población Alemana: el país posee un alto PIB per cápita de 48226 USD y solo un 5,3% de la población no tiene empleo.⁷⁴ Un nivel socioeconómico muy alto permite la compra de productos orgánicos.

AMENAZAS

⁷¹ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 04 abr 2015]

⁷² Organic World. <www.organic-world.net> [Consulta: 05 set 2015]

⁷³ Karina López Porras (Mar 2011). El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. PROCOMER. <<http://www.tec.ac.cr>> [Consulta: 11 set 2015]

⁷⁴ Analizar mercados. Alemania: Política y economía. <es.santandertrade.com> [Consulta: 13 oct 2015]

>Fuerte competencia: del sector orgánico, en mayor parte entre C&A y H&M, fortalecida por la ley ya mencionada.

>Volatilidad del mercado argentino:

Conflictos gremiales, paros generales cada vez menos esporádicos, entre otros conflictos que pueden influir en el cese temporario de la producción.

Inestabilidad del tipo de cambio.

Aumento del precio de los insumos requeridos para la fabricación de los productos orgánicos que puede derivar en el aumento de los costos y una menor competitividad.

>Cambio de gobierno: durante el proyecto, se experimentarán dos gobiernos diferentes, y con ello implica las discrepantes medidas sobre el comercio exterior que ellos podrían introducir, además de variar índices macroeconómicos.

>Poca visibilidad de Argentina como país textil en general aunque en el sector de lanas posee una posición respetada respecto a la calidad de sus productos.

FORTALEZAS

>Procesos técnicos de calidad y certificaciones: la lana merino *Koshkil Orgánicas (South Latitude)* están certificadas por la OIA. La misma es una de la principal firma certificadora de Lana Orgánica.

>La alta calidad de la lana merino reflejada en sus principales atributos⁷⁵:

-Control de la humedad: la fibra de lana puede absorber hasta un 50% de su peso en escurrimiento mientras que los tejidos sintéticos solo retiene 4% antes de que se sientan húmedos. La lana merino puede absorber la transpiración de manera eficaz.

-Control térmico: permite mantener un equilibrio entre cuerpo y ambiente ya que forma una zona aislante alrededor del cuerpo.

-Comodidad: fina, uniforme (diámetro uniforme entre 14 a 18.5 micrones) que le brinda suavidad y confort.

-Renovable y natural: es durable, reciclable y biodegradable al final de su ciclo de vida.

-Resistente al mal olor: contiene propiedades bactericidas naturales dadas una multitud de escamas superpuestas que generan un ambiente antibacteriano.

-Fácil cuidado: la humedad natural, repele el polvo y disminuye la electricidad estática.

-Elasticidad: la misma regresa a su lago natural luego de estirarse.

-Protección UV: factor UPF de 25-50+.

⁷⁵Koshkil: Patagonian wool art. <<http://www.koshkil.com.ar/>> [Consulta: 05 set 2015]

>Diseños vanguardistas de la empresa enfocado en el mercado meta (niños recién nacidos).

>Evitar riesgos: la empresa al ser naciente, gran parte del proceso productivo y logístico lo tercerizará para así no tener que contar con posibilidades de que el negocio no sea eficiente y perder por desconocimiento.

DEBILIDADES

>Nulo conocimiento de la empresa a nivel internacional.

>Dependencia por tener que tercerizar gran parte del proceso productivo.

>Dependencia comercial: se tendrá una gran supeditación a los distribuidores alemanes.

>Dependencia con proveedores.

>Inexperiencia dado que es una firma naciente.

CONCLUSIÓN FODA

Como consecuencia del análisis FODA se puede dilucidar claramente considerables fortalezas y oportunidades que rodean al proyecto de inversión. Sin embargo, existen debilidades y amenazas que pueden entorpecer el desempeño de la firma durante los años del proyecto. Dada esta circunstancia la empresa implementará diversas acciones tendientes a limitar las debilidades que puedan dañar el correcto desempeño. En primer lugar, se realizarán diversas campañas de comunicación con el objetivo de dar a conocer a la empresa y sus productos disminuyendo progresivamente el desconocimiento por parte del público en general. Segundo, para disminuir la dependencia con los proveedores y distribuidores se tendrán en consideración otras alternativas tanto de distribuidores y proveedores y se realizará una búsqueda permanente de nuevas alternativas. Finalmente, toda empresa naciente posee como debilidad temporal la inexperiencia, sin embargo con el transcurso del tiempo la firma irá adquiriendo conocimiento y una mejora progresiva en su accionar.

Por otra parte, la empresa enfrenta diversas amenazas que podrían afectar su positivo desenvolvimiento. En primer lugar, la volatilidad del mercado argentino es un elemento que toda empresa nacional con producción en el país debe lidiar. En segundo lugar, la fuerte competencia en el sector orgánico se ve disminuida por las características particulares del producto exportado. Esto se debe a que la mayoría de las empresas de productos orgánicos alemanes tienden a comercializar productos de algodón orgánico y/o carentes de diseño por lo cual la empresa lograría diferenciarse del resto. Finalmente, el cambio de gobierno en 2015 impactará en el ambiente económico y político, aunque una vez electo el mandatario la empresa conocerá el estilo político y económico del nuevo gobierno y podrá adaptar las acciones a este nuevo escenario para los siguientes años del proyecto.

VOLÚMEN Y PROYECCIONES

En Europa las ferias de productos orgánicos son un gran éxito, no solo para ropa de bebés sino también para adultos, adolescentes, decoración para el hogar, y demás rubros. Sin embargo, se puede observar que una de las ferias más importantes exclusiva para bebés se realiza en las ciudades más importantes de Alemania como son: Hamburgo, Munich, Berlín, la región del Rhein-Ruhr y Stuttgart. El nombre de esta exhibición internacional es *Baby Welt*. Más allá de ser la feria orgánica para artículos de bebés más reconocida en el país meta, en su precio de exhibición se incluye exponer en las cinco ciudades que registraron mayor consumo de ropa orgánica, después de Rhine-Main, la zona más adinerada de Alemania. Considerando que la feria más importante de lana orgánica de Alemania se desarrolla en estas ciudades, la empresa considera a las mismas como destino de sus exportaciones y como base para el cálculo de demanda.

Con el objetivo de determinar la demanda se han considerado los siguientes datos:

- Tasa de nacimientos en Alemania es de 9 niños por cada 1000 habitantes en 2013.
- Población Alemania: 82.562.000⁷⁶
- La población de las ciudades donde se realiza la feria según la Organización de las Naciones Unidas:
 - Múnich: 1.388.000 personas.
 - Stuttgart: 597.939 personas.
 - Berlín: 3.375.000 personas.
 - Hamburgo: 1.734.000 personas.
 - Región del Ruhr: 5.036.537 personas.
- El presupuesto en moda en Alemania es € 602.⁷⁷

⁷⁶Alemania 2015. <<http://populationpyramid.net/>> [Consulta: 05 set 2015]

⁷⁷A recent study by the French institute of fashion describes the behaviour of Europeans towards clothes shopping. (19 set 2011). Sección: Women's behavior. <<http://www.womenology.com/>> [Consulta: 03 set 2015]

- El consumo de productos orgánicos para productos de comercio justo, 7% de los consumidores se decide por dicha alternativa siempre, 34% muy seguido o a veces $\frac{3}{4}$.⁷⁸
- El 61% de la ropa orgánica consumida tiene como destino los bebés.⁷⁹

Con el objetivo de determinar la frecuencia de compra se ha utilizado la siguiente información:

- Motivos/ocasiones de compra:
 - Festividades: Día del niño, Navidad, Cumpleaños.
 - Estacionalidad
 - Uso de acuerdo al crecimiento
 - Crecimiento del bebé relacionado con los talles:

Talles de Zara⁸⁰:

Talla	0 – 1 meses	1 – 3 meses	3 – 6 meses	6 – 9 meses	9 – 12 meses	12 – 18 meses	18 – 24 meses
Altura (cm)	56	62	68	74	80	86	92

- Utilización de 7 talles como máximo para los primeros 2 años de vida de un bebé (dependiendo de la moldería de la marca).
- Se establece la necesidad de poseer entre 6⁸¹ y 10⁸² bodies para cada talle. La empresa trabajará con 5 talles ya que se intenta reducir las líneas de producción y abaratar costos. Estos serán:⁸³

⁷⁸ Elisabeth Duerr. (24 set 2009). Oportunidades de Negocio en Mercados Verdes Europeos: Tendencias y Preferencias del Consumidor. Cámara de Industrias de Costa Rica. <<http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/>> [Consulta: 05 set 2015]

⁷⁹ proCHILE (2014). Tendencias del Mercado: Ropa de Bebé Orgánica en Alemania. <<http://www.prochile.gob.cl/>> [Consulta: 04 abr 2015]

⁸⁰ ZARA. Guía de tallas Niño. (Dentro de cada producto del catálogo) <<http://www.zara.com/>> [Consulta: 05 set 2015]

⁸¹ Suzanne Dixon. Listado de ropa para el bebé. Sección: Embarazo, Preparándonos para el nacimiento. <<http://www.pampers.com.ar/>> [Consulta: 20 ago 2015]

⁸² Revista Consumidorex. N° 65. (Mar 2012). Ucex. Sección: Ahorrar en el rey de la casa. <<http://issuu.com/>> [Consulta: 20 ago 2015]

⁸³ Equipo Médico de Babysitio. Sección: Bebé. Desarrollo. Tablas de crecimiento. <<http://www.babysitio.com/>> [Consulta: 20 ago 2015]

Talla	0 – 3 Meses	3 – 6 meses	6 – 9 meses	9 – 12 meses	12 – 18 meses	18 – 24 meses
Altura (cm)	50-60	60-66	66-75	75-80	80	80-86

- A partir de los 6 meses el ritmo del crecimiento comienza a estancarse (llegando alrededor de un 93% de aumento de estatura en el primer año; y a solo un 7% en el segundo año),⁸⁴⁸⁵ lo que permitiría estirar el uso del último talle hasta los 24 meses, en el mejor de los casos.

Dado el análisis de la información mencionada anteriormente se ha determinado una frecuencia de compra de 30 bodies por bebe. La misma es una cantidad conservadora ya que se han considerado solamente 6 bodies por bebe obtenidos a causa de la compra por parte de los padres y familia en las diferentes situaciones de compra mencionadas y considerando 5 talles de recambio.

- $6 \times 5 = 30$ bodies en total para los 2 años de vida del bebe.

CONSTRUCCIÓN DE LA DEMANDA

Para el cálculo de la potencial demanda se han considerado los datos expuestos anteriormente y se han realizado los siguientes pasos:

PROCEDIMIENTO

Paso 1 :	
Tamaño de la población Alemana.	Población Alemania: 82.562.00 ⁸⁶
Paso 2	Munich: 1.388.000 personas.
Población de las ciudades alemanas	Stuttgart: 597.939 personas. Berlín: 3.375.000 personas.

⁸⁴ Patrones internacionales de crecimiento infantil de la OMS. Programa Materno Infantil – Plan Nacer. Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. <<http://www.ms.gba.gov.ar/>> [Consulta: 20 ago 2015]

⁸⁵ KidsHealth. Para padres: La nutrición y la salud. Problemas de crecimiento. <<http://kidshealth.org/>> [Consulta: 20 ago 2015]

⁸⁶ Alemania 2015. <<http://populationpyramid.net/>> [Consulta: 05 set 2015]

	Hamburgo: 1.734.000 personas. Región del Ruhr: 5.036.537 personas. <i>Datos Organización de las Naciones Unidas</i>
Paso 3 Cantidad de bebés por ciudad	<u>Munich</u> : 1.388.000 personas. Cantidad estimada de infantes: 12.492 <u>Stuttgart</u> : 597.939 personas. Cantidad estimada de infantes: 5381,45. <u>Berlín</u> : 3.375.000 personas. Cantidad estimada de infantes: 30.375 <u>Hamburgo</u> : 1.734.000 personas. Cantidad estimada de infantes: 15.606 <u>Región del Ruhr</u> : 5.036.537 personas. Cantidad estimada de infantes: 45.328,83 Total de 109.184 infantes.
Paso 4 Cantidad de compradores potenciales de ropa orgánica para bebés	El 7% de compras totales son de prendas orgánicas. Resultando en 7.643 infantes.
Paso 5 Frecuencia de compra	Frecuencia de compra: 30 bodies por infante. Resultado: 229.290 bodies orgánicos comercializados en total en las 5 ciudades seleccionadas.
Paso 6 Limitación del mercado dado el <i>market share</i>	<i>Market share</i> de un 2%
Paso 7 >>Demanda	>>Demanda proyectada: 4.586 bodies.

PROYECCIÓN DE VENTAS

La empresa *Baby Woolnic* proyecta que en el transcurso de los próximos cinco años la cantidad vendida de sus productos al exterior irá aumentando. Esto será ocasionado por un aumento paulatino de *Market Share*. El primer y segundo año se planifica una evolución constante del 2% ya que recién se emprende el negocio y se está tratando de posicionar la marca dentro del mercado alemán. Junto con el lanzamiento del proyecto se arma la página web de la marca para poner el catalogo a disposición del público.

Para lograr que los potenciales clientes lleguen a nuestra página, se contratan anuncios de nuestros productos y de nuestra marca en Google, con el objetivo de atraer a los clientes al primer contacto con la empresa. En simultáneo, *Baby Woolnic* inicia una campaña de marketing *on-line* dentro de la página alemana *Kidisto*, con el fin de introducir la marca en el mercado y de recordarla más adelante. Para el tercer año ya se estima un aumento del 0,5%, es decir llegar al 2,5% de *Market Share* debido a la actualización de las relaciones con los distribuidores de la empresa mediante un segundo viaje de negocios para observar cómo se desenvuelven en las ferias textiles orgánicas, si enfatizan las ventajas del producto, como presentan los cambios de temporada, como se genera el contacto con los minoristas y observar comportamientos del mercado. Ya en el cuarto y quinto año se proyecta un *Market Share* del 3%, debido a que la empresa y la demanda de los productos van evolucionando a medida que pasa el tiempo y la marca se hace cada vez más conocida.

Como consecuencia del análisis expuesto anteriormente se proyecta:

<u>Primer año</u>	Las ventas proyectadas son de 2.300 bodies para la temporada de invierno, que representa un <i>market share</i> del 2% sobre dicho periodo. Consta de un único embarque en el mes de Mayo.
<u>Segundo año</u>	Las ventas proyectadas son de 4.600 bodies al año. Esto representará un 2% del <i>market share</i> . Dividido en dos embarques uno de verano (en Noviembre del año previo) y otro de invierno en Mayo.
<u>Tercer año</u>	Las ventas proyectadas son de 5.800 bodies al año. Esto representará un 2,5% del <i>market share</i> . Dividido en dos embarques uno de verano (en Noviembre del año previo) y otro de invierno en Mayo.
<u>Cuarto y Quinto año</u>	Las ventas proyectadas son de 7.000 bodies al año. Esto representará un 3% del <i>market share</i> . Dividido en dos embarques uno de verano (en Noviembre del año previo) y otro de invierno en Mayo.

OBJETIVOS

El negocio se proyecta en un ciclo de 5 años con una distribución de facturación con modalidad ascendente a lo largo de cada periodo. Esta estimación se corresponde con el ciclo de vida del producto, y las etapas de inserción de la marca en el mercado alemán, reflejado en los cálculos anteriores de la Proyección de Ventas. Debido a la disponibilidad de indicadores y datos de proyección, es más probable el cumplimiento de los objetivos dentro de los primeros 2 años, mientras que a mayor plazo se hace más difícil procurar una facturación coherente con la realidad del mercado futuro.

Cabe mencionar que para lograr un precio FOB homogéneo a lo largo de los 5 años del proyecto, la empresa usará el nivel de utilidades como factor de amortiguación del mismo. Ergo, se establece una ganancia neta modulable entre el 26% y el 40% para minimizar las variaciones de los costos de transporte y seguro internacionales. La presencia de este rango apuntará a la nivelación del precio a presentar ante el importador a lo largo del proyecto, evitando ante sus ojos pérdida de valor del producto o desconfianza.

Facturación Total del proyecto	USD 962.268
Primer ejercicio	82.892 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010
Segundo ejercicio	165.784 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010
Tercer ejercicio	209.032 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010
Cuarto ejercicio	252.280 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010
Quinto ejercicio	252.280 US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010 ⁸⁷

ESTRATEGIA GENÉRICA

Como método para presentarnos ante los compradores, se decantó por las estrategias de diferenciación con foco ya que presentamos nuestro producto como único y nos

⁸⁷Representamos el 0.35% del volumen de ventas de la cadena textil ecológica HessNatur (pionera del campo en Alemania) en su ejercicio del 2012, que fue de 73 millones de euros. Ingrid Wenzl. (15 mar 2012). C&A y H&M, se suman a la oferta de prendas de algodón orgánico. Sección: Sostenibilidad. <www.ecoticias.com> [Consulta: 02 nov 2015]

dirigimos exclusivamente al segmento de bebés, según los designios de la estrategia de Porter.

ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

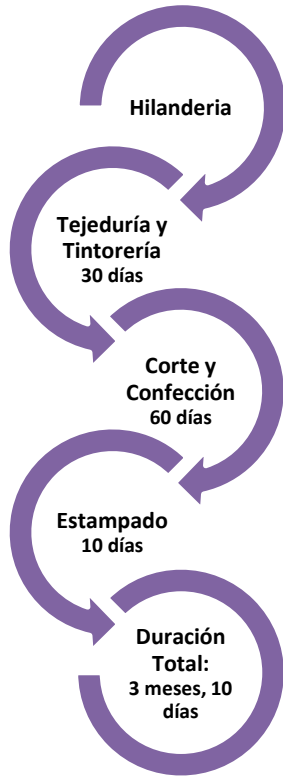
Al momento de decidir cómo ingresar al país se considera que al tener nombre de marca y diseños propios, infraestructura radicada en Argentina donde se producirá el bien, y el objetivo de comercializar el producto completamente terminado a la UE se procede a descartar las estrategias de Transferencia de Tecnología e Inversión en el exterior. De este modo, se opta por la exportación Directa, a partir de la cual se dispondrá del amercadería en destino y se introducirán los productos a través importadores presentes en Ferias textiles internacionales desarrolladas en Alemania, la cual actuará como medio de contacto entre el distribuidor y los posibles clientes minoristas de la marca. Este contacto lo realizarán los distribuidores previamente contactados en el país de destino.

Este método ha sido utilizado dada las ventajas que presenta:

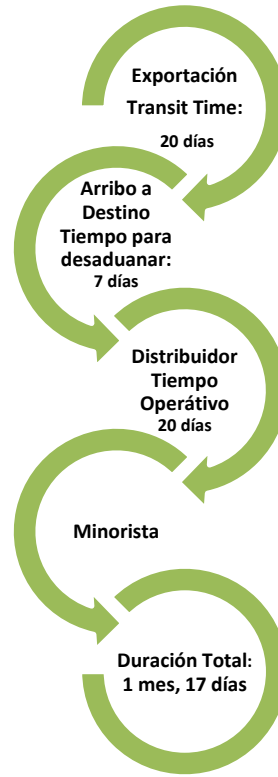
- Mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Menores riesgos.
- Concentración en la fase productiva.
- Acceso a nuevos mercados.
- No requiere estructura especializada.
- Permite diversificar mercados.

CICLO DE DURACIÓN DEL PROYECTO

Duración del Proceso Productivo:



Duración del Ciclo de Internacionalización:



Duración total producción y exportación de cada temporada → 4 meses, 27 días.

Redondeo → 6 meses.

MIX COMERCIAL

PRODUCTO

ETAPAS DEL PROCESO PRODUCTIVO DE LA ROPA DE LANA ORGANICA⁸⁸

La empresa obtendrá la lana merino 100% orgánica de su proveedor: *South Latitude*. El proceso para la obtención de la misma consiste en los siguientes pasos⁸⁹:

1. Actividad de campo: involucra a los establecimientos que se dedican a la cría de ovejas de manera extensiva y dirigida a la producción de lana. Las etapas del ciclo productivo que se llevan a cabo en el campo, de manera extensiva, son la señalada y la encarnerada.
2. La esquila.
3. Se recibe la lana sucia y se procede a realizar las siguientes actividades:
 - a) Clasificación: las plantas manufactureras realizan sobre las lanas sucias, o grasientas, antes de someterlas a los distintos procesos industriales, una clasificación que tiene dos finalidades: separación de los vellones por finura y determinación del tipo industrial.
 - b) Lavado: tiene como finalidad separar de las fibras la grasa y otras sustancias extrañas, pero sin remover la materia vegetal.
 - c) Eliminación de las materias vegetales.
 - d) Cardado: se utiliza una máquina que transforma las fibras en mechas circulares que luego se arrollan en bobinas. Luego se hace pasar la lana por las cardas.
 - e) Peinado: se somete la lana a la acción de las máquinas peinadoras, las cuales ubican cada hebra paralelamente a las otras; para mejorar así su uniformidad. Finalmente, pasa por una máquina de estirar, produciéndose bobinas conocidas también como "*tops*".
 - f) Hilado: la transformación de lanas cardadas y peinadas en hilos constituye la etapa previa para sus usos industriales. Consiste en el estirado, la torsión y el legado.

⁸⁸ Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: CUADRO 3.

⁸⁹ Las Explotaciones Ovinas en Rio Negro: Aspectos Diferenciales de la Actividad Ovina. El Proceso Productivo de la Lana. <<http://www.zonaeconomica.com/>> [Consulta: 23 ago 2015]

Hasta aquí llega la intervención del proveedor *South Latitude*, quien le vende a la empresa, desde la hilandería *Perino Pedro* (ubicada en la localidad de Caseros), la lana merino orgánica en formato de hilos en madejas.

Por medio de un flete se trasladan los lotes de madejas a la sede tejedora de telas planas y tintorería (lavado y planchado) *Linkolan S.A.* en la localidad de Villa Lynch, donde se inicia el siguiente procedimiento⁹⁰

4. Preparación: los hilos de lana orgánica son enrollados en bobinas por una máquina devanadora eléctrica. Este proceso libera la tensión del hilo y lo adecua para la máquina de tejer.

5. Tejido: las bobinas de hilos de lana orgánicos son colocadas en las distintas máquinas de tejer, tales como la tejedora de bandas, la tejedora plana, la tejedora circular, la tejedora manual, que son utilizadas para producir las diferentes partes de la prenda, como por ejemplo las mangas. La variedad y cantidad de las máquinas de tejer dependerá del diseño del producto.

6. Acabado: consiste en el lavado, hidro-extracción, secado, planchado a presión.

Aquí se trasladan las telas de tejido plano de lana a las sedes de corte y confección en 492 SRL y Danilan, donde se procede a realizar las siguientes tareas:

7. Corte de las telas según la moldería.

8. Ensamble: las mangas, el cuerpo, entre otras partes son unidos para completar la ropa a través de una máquina de coser. Esta maquinaria contiene dispositivos de puntada, de cosido y de sobrecerrado. Luego los ojales, los botones y la etiqueta serán colocados en los bodies. Por último se entregan embolsados.

A partir de este momento comienza la intervención de *Baby Woolnic* en el proceso productivo, encargándose del estampado de las prendas.

9. Estampado: mediante la impresora textil digital se imprimen sobre la lana diseños innovadores.

10. Acabado final: se embolsan nuevamente los bodies, utilizando bolsas de plástico biodegradable, listos para su comercialización.

⁹⁰Las Explotaciones Ovinas en Río Negro: Aspectos Diferenciales de la Actividad Ovina. El Proceso Productivo de la Lana. <<http://www.zonaeconomica.com/>> [Consulta: 23 ago 2015]

CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO

- Producto de consumo: es adquirido por el consumidor final y no es incorporado a ningún proceso de producción.
- Bien de consumo duradero: resiste sucesivos usos.
- Bien de compra esporádica: se realiza comparaciones y hay un mínimo de búsqueda de la información.

CALIDAD DEL PRODUCTO

OBJETIVA

- Certificación de la Organización Internacional Agropecuaria.
- Control de la humedad: la fibra de lana puede absorber hasta un 50% de su peso en escurrimiento mientras que los tejidos sintéticos solo retiene 4% antes de que se sientan húmedos. La lana merino puede absorber la transpiración de manera eficaz.
- Control térmico: permite mantener un equilibrio entre cuerpo y ambiente ya que forma una zona aislante alrededor del cuerpo.
- Comodidad: fina, uniforme (diámetro uniforme entre 14 a 18.5 micrones) que le brinda suavidad y confort.
- Renovable y natural: es durable, reciclable y biodegradable al final de su ciclo de vida.
- Resistente al mal olor: contiene propiedades bactericidas naturales dadas una multitud de escamas superpuestas que generan un ambiente antibacteriano.
- Fácil cuidado: la humedad natural, repele el polvo y disminuye la electricidad estática.
- Elasticidad: la misma regresa a su lago natural luego de estirarse.
- Protección UV: factor UPF de 25-50+.

PERCIBIDA

- Diseños vanguardistas.

MÉTODO DE USO

El mismo dispondrá de las siguientes características: lavarse a mano, utilización de agua fría, jabón neutro, no utilizar lavandina, secar por goteo y plancha tibia

PAÍS DE ORIGEN

El producto puede utilizar la marca país Argentina como un elemento para diferenciarse de la competencia. Esto se debe principalmente a que la lana merino Argentina-Patagónica es mundialmente reconocida como lana de gran calidad.

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

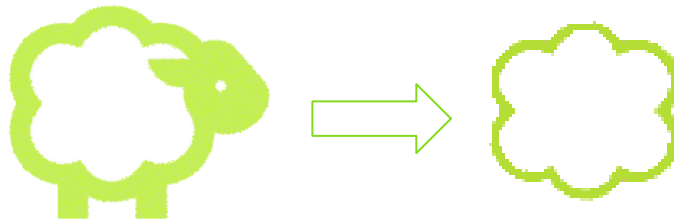
MARCA

La marca de los productos es *Baby Woolnic*. Buscamos que la misma sea asociada con productos de calidad y confiables por los cuales estén dispuestos a pagar el precio que se establezca.

La misma está conformada por dos elementos:

-Nombre: *Baby Woolnic*

-Isotipo:



-Isologotipo:

BABY  **WOOLNIC**
L O V E & C A R E

BABY  
WOOLNIC

El nombre seleccionado busca ser fácil de pronunciar y a la vez apropiado con el tipo de producto que la empresa comercializará en el mercado: ropa de lana orgánica para bebés. A la vez se ha realizado una búsqueda para descartar posibles dobles significados.

TIPOLOGÍA DE MARCA

- Según característica del nombre: palabra que sugiere función o beneficio.
- Según las partes componentes de la marca: marca con nombre y símbolo.
- Según cobertura o alcance: especifica de la actividad de la empresa.
- Estrategia de marca:
 - Marca única.

ENVASE Y EMBALAJE ⁹¹

Los objetivos del envase para el producto serán: contener y proteger al producto debido a que es ropa de bebé no buscará promocionar o diferenciarse de la competencia a través del envase. El mismo consistirá en bolsas transparentes biodegradables para que se pueda ver claramente el contenido de las mismas.

Según la legislación de la UE aquellos envases de madera o hechos con materiales vegetales podrán verse sometidos a controles fitosanitarios, debido a que serán bolsas transparentes no existirá este problema. Tanto en el embalaje como el etiquetado están permitidos el uso de la escritura en alemán. Sin embargo, el inglés se utiliza para dar imagen internacional a una marca. La unidad de medida autorizada es el Sistema métrico decimal. El marcado de origen "Hecho en" no es obligatorio para la ropa textil pero en la práctica el "*made in*" se encuentra presente en la mayoría de productos.

ETIQUETADO

En principio, se debe tener en cuenta que los productos orgánicos lo siguen siendo aunque tengan un 10% de su composición que no lo sea⁹²; por lo que, en el caso de los

⁹¹Portal Santander Río Trade . Gestionar embarques: Empaques y normas. <<https://es.santandertrade.com/>> [Consulta: 04 abr 2015]

bodies va a constituir el material de la etiqueta. Teniendo en cuenta el Reglamento (UE) n° 1007/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de septiembre de 2011, relativo a las denominaciones de las fibras textiles y al etiquetado y marcado de la composición en fibras de los productos textiles y por el que se derogan la Directiva 73/44/CEE del Consejo y las Directivas 96/73/CE y 2008/121/CE del Parlamento Europeo y del Consejo establece las disposiciones armonizadas relativas al etiquetado y marcado de los productos textiles en la Unión Europea se deberá:

A) Indicación de la composición de los productos textiles.

La utilización de los términos «100 %», «puro» o «todo» está limitada a los productos compuestos por una sola fibra textil.

B) Características generales.

- El producto deberá estar etiquetado y marcado de manera duradera, legible, visible y accesible, para indicar su composición en fibras.
- No deberán usarse abreviaturas. Por otro lado, deberá ofrecerse en una o varias lenguas oficiales del Estado miembro en cuyo territorio se comercialice el producto, es decir, Alemania.
- El operador económico que comercialice un producto textil será responsable del etiquetado o marcado.
- Las descripciones de la composición en fibras textiles también deberán figurar en los catálogos, la documentación comercial o los embalajes.

C) La etiqueta deberá tener obligatoriamente: el nombre bajo el que se vende el producto; la lista de ingredientes; condiciones especiales de conservación y los datos del fabricante.

Las etiquetas de *Baby Woolnic* contendrán los siguientes datos:

- Nombre bajo el que se vende el producto: Ropa orgánica (*Bio-Bekleidung*)
- Ingredientes: Lana 100% Merino Extra-Fine orgánica (100% *Merinowolle extrafeineorganische*)
- Condiciones especiales de conservación
-Lavar a mano (*Handwäsche Hand*)





⁹²Información suministrada en entrevista con Alejandro Tirachinni, dueño de South Latitude.

- Usar agua fría (*Verwenden Kaltes Wasser*)
- Usar jabón neutro (*Verwenden Soap*)
- No usar lavandina (*Kein Bleichmittel verwenden*)
- Secar por goteo (*Drip –Dry*)
- Plancha tibia (*Bügeleisen Tibia*)

- Datos del fabricante (*Hersteller Info*)

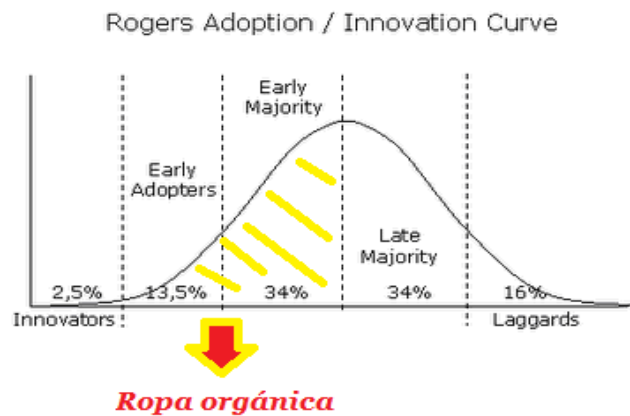
- Baby woolnic*
- Cuit: 30-711522596-1
- N° registro: 123456

- Origen: Industria Argentina

			
Lavar a mano	Plancha máximo 110°	No usar lavadora	Secar extendido en la sombra

MODELO DE ROGERS

En el mercado alemán la ropa orgánica se encuentra en una etapa de claro crecimiento. Su consumo a nivel mundial se encuentra en aumento y Alemania no se queda fuera de esta tendencia global. Los consumidores alemanes de ropa orgánica están representados por innovadores, adoptadores nuevos y mayoría temprana. Esto se debe a las diversas legislaciones que han sido aprobadas en el país para restringir la utilización de productos químicos en la ropa y la conciencia de la población alemana respecto a las ventajas de los productos orgánicos (es el segundo mercado mundial de este tipo de productos). Se descarta tanto la mayoría tardía como los rezagados dado que el producto aún se encuentra en una etapa de conocimiento y parte de la población desconoce o no ha realizado la primera compra de esta clase de productos. Esto lleva a concluir que la curva de adopción/innovación se encuentra en crecimiento y no ha llegado aun a su punto máximo lego del cual comenzara un claro descenso.



MATRIZ DE ANSOFF

Dadas las características del producto y el mercado al cual se dirigirán las ventas, se utilizará una estrategia de diversificación. Esto se debe a que la empresa comenzará su actividad comercial con un producto, nuevo, y buscará introducirlo en el mercado alemán. Es decir, se compensará a fabricar un nuevo producto (ropa orgánica de bebe) y explotará un nuevo mercado.



93

CLIENTES










Los clientes de la empresa marcarán el techo del precio que podrá ser pretendido por la empresa. Debido a las características del producto el mismo será percibido por el mercado como diferenciado basándose principalmente en los tres atributos en los que se apoyará la empresa: Calidad de la lana merino Patagónica, materia prima orgánica y diseño de vanguardia. El valor del producto percibido por el consumidor esta incrementado a la vez principalmente por la eliminación de contaminación medioambiental y disminución de la posibilidad de alergias. Además, las alternativa que los mismos pueden considerar al momento de comparar son los productos de *HessNatur* con lana merino orgánica que poseen un valor de €79,8.

⁹³Emprende PYMES. (31 jul 2012). Matriz de ANSOFF: El análisis estratégico de tu PYME. <<http://www.emprendepymes.es/>> [Consulta: 19 oct 2015]

COMPETENCIA

El precio de referencia elegido es el de €79,95 debido a que es el único producto que cumple con la mayoría de las características del producto de la empresa. El mismo es producido por lana merino orgánica con el formato de ropa que la empresa planea exportar. En cambio los otros son producidos con algodón biodegradable producto de menor calidad y más barato que la lana merino orgánica.

La empresa ha analizado los precios de los productos similares e idénticos de ropa orgánica que se venden en el mercado meta. Los precios encontrados son los siguientes:

	 <p>Baby-Strickjacke 12,00 €</p>	 <p>Baby-Sweatshirt 12,00 €</p>
	 <p>Feinstrick-Cardigan 12,99</p>	
	 <p>Pulli aus reinem Kaschmir € 49,95</p>	 <p>Nicki-Shirt aus reiner Bio-Baumwolle € 24,95</p>
	 <p>Fleece-Sweatshirt aus reiner Bio-Baumwolle ab € 29,95</p>	 <p>Wollfleece-Overall aus reiner Bio-Merinowolle ab € 79,95</p>

Teniendo en cuenta el efecto Calidad-Precio por el cual la mayoría de la población considera un mayor precio como indicativo de mayor calidad, además de la intención de diferenciarse de la competencia por los atributos mencionados del producto, se establecerá el precio del producto por encima del precio de la competencia. Debido a esto el producto tendrá un precio superior a la competencia.

CIM

Nuestro objetivo de la comunicación es informar de la existencia de nuestros productos al nuevo mercado meta y al mismo tiempo, diferenciarnos de la competencia a través de nuestros diseños innovadores. En cuanto a los lineamientos de nuestra comunicación integrada de marketing se decide llevar a cabo una estrategia Push, donde el fabricante empuja a través del canal, concentrando sus esfuerzos en los miembros. Se seleccionó esta orientación ya que el producto es de consumo selectivo y no masivo, debido a su valor agregado en cuanto a su diseño y el proceso productivo de las fibras orgánicas, y además, por constar de un canal de distribución largo. Simultáneamente, nuestra audiencia objetivo se basa en los miembros del canal de distribución, es decir, en el distribuidor y los minoristas que comprarán nuestros productos. A ellos se van a direccionar las estrategias de ventas, es decir, promociones del producto y la marca. Paralelamente, la empresa se dedica a combinar lo anterior con una estrategia Pull, alentando a los consumidores finales a tirar del canal hacia adelante por medio del contacto con el catálogo de la página web oficial de *Baby Woolnic*, desarrollada a continuación.

Promociones: *KIDISTO* Es una tienda online de ropa de niños y está catalogada como la primera comunidad de este estilo en Alemania. En la tienda existe una gran variedad de compañías que exponen sus productos al cual acceden los potenciales compradores registrados en la página web en forma diaria. Los mismos pueden unirse a la comunidad en forma gratuita, al registrarse se le otorga al usuario un vale de compra por 5 Euros y se le envían regularmente un boletín con la información de compañías y nuevos lanzamientos.

La empresa buscará tener mayor participación en el mercado y una mayor visibilidad de sus productos en el mercado alemán, dado este objetivo decidió publicar sus productos en la tienda online *Kidisto* ya que es la mayor comunidad de ventas online para niños.

Viaje de negocio previo: Para poder llevar a cabo el proyecto y conseguir los distribuidores competentes para contactar a los potenciales minoristas, se realizará un viaje previo de negocios. A través del contacto con la Embajada Argentino-Alemana, se consiguieron datos claves para realizar el viaje. Los ejecutivos de la empresa se trasladarán a Alemania en el mes de marzo, en el cual se llevará el producto junto con un folleto digital para que estos puedan conocer con mayor precisión los bodies y así

confiar en la marca. Esta acción se realizará bajo el régimen de muestra, en el cual no se deberá pagar los derechos de exportación dado que no superan los veinte mil dólares valor de aduana ni debe cumplir la obligación de ingreso y liquidación de divisas. Dichas muestras deberán ser utilizadas, es decir, que no tengan valor comercial.⁹⁴ La utilización de este régimen deberá ser notificado a la aduana a través del permiso de embarque.

El destino del mismo será la ciudad de Hamburgo en la República de Alemania, caracterizada por ser la principal ciudad comercial del país por poseer acceso al mar con el puerto más grande del mundo, *Hamburger Hafen*. Por otro lado, dicha ciudad está dentro del mapa de rutas de nuestros distribuidores, *Sense Organics* y *Johnstons of Elgin*, por lo que es ideal para concertar reuniones en la misma. Procediendo al listado de costos, por medios del sistema *Despegar*, se sacó un paquete de vuelo y avión a la ciudad de Hamburgo por US \$ 2600. A lo que se le suman costos de viáticos (comida, traslado interno y gastos varios) por US \$ 670 aproximadamente. En total el viaje implica un egreso de fondos alrededor de USD 3270. Esto se calcula a partir de un tipo de cambio de 11,54 peso/ dólar promedio para el 2016.

Página web: Con la meta de dar a conocer nuestra marca a nivel internacional desde el principio de nuestro proyecto, se decide armar una página web a modo de catálogo online en simultáneo con el lanzamiento de nuestro negocio. Esta estrategia responde a la tendencia actual del 81% de la sociedad de buscar e investigar todo en internet antes de decidir comprar⁹⁵; además de ser una vía para construir la confianza del cliente; ya sean los distribuidores, los minoristas o el consumidor final (ya que todo el mundo tendrá acceso). Mediante la página web también se harán estudios de evolución y mercado ya que establece el primer contacto con potenciales consumidores mostrando analíticamente patrones sobre prendas más visitadas, desempeño de la página, cantidad de visitas y suscriptores a la página, y demás. El costo promedio del plan más básico del armado de una página web ronda los \$100 por mes, que incluye poder compartir los productos en redes sociales como *Facebook* e *Instagram*.

⁹⁴ Código Aduanero. Capítulo 9. Artículo 560. <<http://www.infoleg.gov.ar/>> [Consulta: 03 set 2015]

⁹⁵ Beatriz Arcas. (27 Dic 2007). Comportamiento del consumidor online. Sección: Estudios de mercado en Internet. <<http://www.sugerendo.com/>> [Consulta: 03 set 2015]

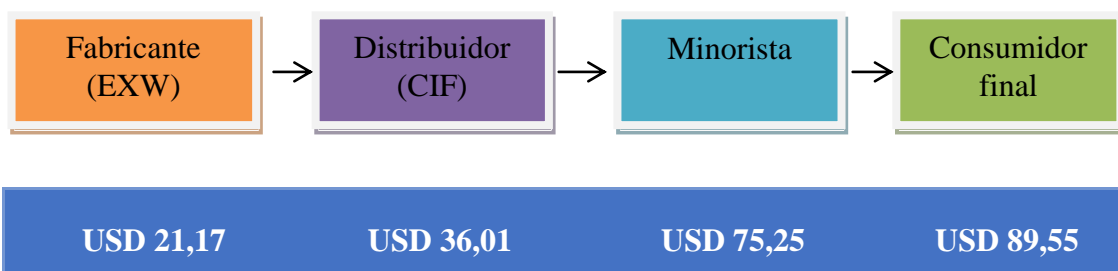
DISTRIBUCIÓN

En cuanto a esta estrategia, responde al cómo llegar al consumidor final del producto sin importar el método de inserción que se haya elegido. A partir de las investigaciones de mercados realizadas las formas de ingresar al mercado alemán con productos orgánicos son dos: una directa, es decir, que tanto por internet o a través de una tienda en Alemania se llega al cliente final o, conseguir un minorista a partir de las famosas y reconocidas ferias internacionales. En el caso de la empresa, se optará por la segunda opción dado que no posee experiencia internacional ni recursos para financiar todo lo que correspondería para llevar a cabo la primera opción de internacionalización. Esto se llevará a cabo a partir de dos distribuidores/importadores alemanes: *Sense Organicsy Johnstons of Elgin*. *Johnstons of Elgin* tiene alcance en las ciudades de Berlín, Múnich y Hamburgo, mientras que *Sense Organics* tiene alcance en Stuttgart y Rhein. Ambos se encargarán de conseguir a sus minoristas a través de la feria más importante alemana de ropa orgánica para bebés, *Baby Welt*. *Baby Woolnic SRL* le parece atractiva a la empresa distribuidora ya que cuenta con todas las certificaciones necesarias sobre ropa ecológica orgánica de producción saludable y sustentable, detalle clave debido a que *Sense Organic* sostiene altos estándares de calidad orgánica y su verificación. Por otro lado, la empresa es accesible al distribuidor ya que llegamos con precios dentro del intervalo competitivo, no aplicando ganancias por margen exageradas, mayores a las de la competencia. De este modo, se le permite al distribuidor aplicar un margen de utilidades por sobre nuestro precio de venta e igualmente llegar de forma competitiva al mercado local; de acuerdo a datos recolectados mediante un estudio del mercado alemán efectuado por nuestra empresa. Además, al ser Argentina un país de base exportadora, más en los rubros derivados de la actividad agropecuaria, no suscitaría problema alguno la continuidad de suministro, ofreciendo así una disponibilidad de mercadería en tiempo y forma.

Por lo tanto se puede observar que la longitud del canal es largo ya que se contactará con un distribuidor/ importador que será el encargado de insertar el producto en el mercado, como también conseguirá a los minoristas a través de la feria internacional *Baby Welt* y estos últimos serán los responsables del contacto con el cliente final.

Como ya se mencionó previamente, *Baby Woolnic*; la empresa fabricante, maneja un margen de ganancias netas que varía entre el 25% y el 40% actuando como estabilizador

del precio FOB a lo largo del ciclo de vida del proyecto, dando posibilidad al próximo interviniente; el Importador/Distribuidor, de aplicar una ganancia del 26%, y al Minorista acceder a un margen del 47%. Dichos márgenes representan una proporción mayor a los disponibles de forma corriente en el mercado orgánico de destino; haciendo la fidelidad y la perspectiva del negocio más atractiva para los distribuidores.⁹⁶



Lo que respecta al ancho del canal se inclinará en principio por una orientación SELECTIVA, dado que se busca insertarse en un mercado tan competitivo como el alemán, y ya que en las ferias se puede llegar a conseguir más de un minorista interesado en el producto. Al estar en el inicio del proyecto de expansión internacional no se puede ser muy restrictivo a las oportunidades de inserción.

PRECIO

La factura se llevará a cabo mediante cotización CIF, ya que por la escasa diferencia de entre el precio FOB y su sumatoria de los gastos logísticos internacionales (ver sección Logística) resulta más conveniente este Incoterm, permitiendo dar mayor control a la empresa fabricante sobre las decisiones en la cadena de logística y los costos de la misma. Además, de este modo, se le facilita el proceso de adquisición de la mercadería al importador, haciendo la operación más atractiva para los distribuidores de la marca.

Para lograr insertarse en el mercado alemán, se proyecta una estrategia de desceme, es decir, un precio levemente mayor al de la competencia.

⁹⁶ Departamento Económico y Social. Los Mercados Mundiales de Frutas y Verduras orgánicas. <<http://www.fao.org/>> [Consulta: 10 nov 2015]

El análisis del precio se enfocará en tres variables importantes desarrolladas más adelante:

- Costos
- Competencia
- Cliente


Llegando a un precio **unitario final de 36,01US \$ CIF HAMBURGO Incoterms 2010** que se mantendrá estable a lo largo de todo el proyecto.

EXPORTACIÓN

Se prevé que los embarques se lleven a cabo en Mayo y Noviembre de cada año, un mes antes del comienzo de cada temporada (primavera-verano y otoño-invierno respectivamente) para cubrir la temporada siguiente; es decir, se exporta en verano para llegar al cliente final en invierno.⁹⁷ Esto es así; por los tiempos de transit-time y distribución en destino; así como los requerimientos de la industria, que enlentecen el arribo al destino final.

POSICIÓN ARANCELARIA E INFORMACIÓN

- Producto: Prendas y complementos (accesorios) de vestir, de punto para bebés de lana⁹⁸

Posición	Nomenclatura	Código AFIP/TRAM						
6111.90.10 500 M	 NCM/SIM	0061.00.00.000 T						
Descripción								
PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO, PARA BEBES. -De las demás materias textiles -De lana o pelo fino Enteros								
Texto según: Dto. PEN N 100/2012	Unidad Estadística: 01 Kilogramo	Unidad Específica: 01 Kilogramo						
Ramo: IV - Papeles, textiles y sus manufacturas								
Tratamiento								
Importación					Exportación			
AEC %	DIE %	DIEM (u\$s/UE)	TE %	DIE %	DEE %	RE %	DEI %	RI %
35.00	35.00	-	0.50	0.00	5.00	6.00	5.00	6.00
Res. MEP N 476/2008	Res. MEP N 476/2008	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 309/1995	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007	Dto. PEN N 509/2007

DERECHOS DE EXPORTACIÓN

Con respecto a los derechos de exportación (formas de pago), los mismos no se realizarán en forma posterior a la oficialización de destinación. Esta medida se tomó ya que no accede a la ventaja DEJUAUTO y se pagan de forma anticipada

Con el objeto de evitar el procedimiento de repetición, *Baby Woolnic* declarará al momento de la oficialización de la entrega del permiso de embarque su adecuación a la cuenta corriente aduanera.

⁹⁷ Para mayor detalles de cada embarque ver Anexo Logística Baby Woolnic: TABLA 2.

⁹⁸ Nomenclador Arancelario. Consulta. <<http://www.tarifar.com/>> [Consulta: 07 abr 2015]

REINTEGROS

Para el cobro de estos la empresa deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Liquidar todas las divisas
- Exportador habilitado
- Que no haya incumplimientos impositivos y/o previsionales
- Registro del “cumplido” de la operación y que se encuentre “conforme” o presentación de la declaración post Embarque.
- Registro de la factura
- Cruce con el manifiesto de exportación
- Inexistencia de bloqueos para el cobro de beneficios
- Declaración del CBU

El SIM manifestará que el trámite estará en estado “Autorizar” y así la empresa podrá hacer uso de este beneficio.

DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Para fijar el precio de venta a los importadores/distribuidores del producto de utilizará el método Pricing, analizado los precios de la competencia en destino para determinar si los costos de producción y transporte resultan competitivos a la hora de llegar al consumidor final. Dado que el producto posee características diferenciales del resto, como el diseño y la reputación de la lana patagónica merino; se establece un precio por encima del de la competencia en la República Federal Alemana. Considerando lo anterior se propone un precio de **€ 85,80**.

Se busca que el precio establecido absorba los costos fijos y los variables de la producción, reflejados en la sección Finanzas.

CONDICIÓN DE PAGO

La empresa ha seleccionado la *carta de crédito* del *Commerzbank*⁹⁹ como instrumento de cobro con el objetivo de reducir los riesgos por falta de pago debido a la relación naciente entre fabricante e importadores. Es decir, no se conocen los antecedentes de gestión de las empresas que están interesadas en comprar el producto, ya que no se posee historial de transacciones con las mismas. Dada la utilización de este instrumento se obtendrá una seguridad integral en el sector de las cobranzas donde el distribuidor tendrá garantizado el cumplimiento de los requisitos necesarios al momento de compra, ya que el banco no realizará el pago hasta que los mismos sean cumplidos por *Baby Woolnic* SRL. En cuanto al plazo, se establecen 89 días de financiamiento a los importadores de acuerdo a lo siguiente. La costumbre de plazos de pagos en los países nórdicos de la Unión Europea son de hasta 90 días. Discriminando por países; Alemania suele pagar a menos de 30 días, Francia, Irlanda y Reino Unido hasta 60, Bélgica y Holanda hasta 90. Mientras que los países de la zona sur: Portugal, España e Italia, frecuentan plazos más extensos negociando términos que van de los 90 a los 120 días. Específicamente en Alemania, no se suele sobrepasar los 60 días de plazo de créditos en pagos al exterior, siendo el período más común de 30 días o menos en un 85% de las empresas encuestadas por *Atradius Group*.¹⁰⁰

Entonces, el plazo máximo promedio de financiación de pagos en Alemania se encuentra alrededor de los 20-30 días, dicho dato es tomado por la empresa como un piso para financiar el cobro de la exportación. Mientras tanto, el plazo máximo para ingresar y liquidar divisas en el país local es de 90 días. Por lo que, como estrategia de atracción de los importadores, se pacta un plazo de cobro de 89 días para facilitarles el sistema de costos y pagos a los importadores, y así buscar la fidelización de los mismos.

La carta de crédito seguirá los parámetros del tipo contra aceptación, con la característica de ser irrevocable. Con un valor estimado de 200 USD siguiendo los designios del mercado de destino, donde se registran un techo y un piso sobre los valores a erogar por el instrumento de la carta de crédito (entre 100-300 USD), por lo que se toma un valor medio entre los mismos.

⁹⁹ Banco comercial alemán. Commerzbank: Trade services. <<https://www.commerzbank.com>>

¹⁰⁰ Crédito y caución. Atradius Group. Barómetro de Prácticas de Pago: Estudio sobre el comportamiento en pagos de las empresas europeas. (Resultados de Primavera 2011). <<http://www.creditoycaucion.es/>>[Consulta: 30 oct 2015]
Ver Anexo Marketing Baby Woolnic: GRAFICO 1.

PROCEDIMIENTO PARA EXPORTAR

1. Inscripción como importador/exportador: se deberá mostrar solvencia económica y constituir garantías. La inscripción se hace mediante la página de la AFIP (formulario 420R) y estar inscripto en: IVA- Ganancias- Ingresos Brutos. Como ya se mencionó antes, al no tener solvencia a partir de ejercicios previos, se procede a solicitar un seguro de caución por \$30.000 a El Surco.
2. Selección de despachante.
3. Factura E, debido a la nula experiencia en el comercio internacional se optará por realizar la emisión de esta en forma previa a la oficialización. Con el objetivo de evitar confusiones con el despachante y realizar los pasos de forma secuenciales. La copia de factura E será enviada de forma digital al despachante y esta declarará el número correspondiente en el sistema MALVINA.

Una vez que efectuado el “cumplido conforme” se realizará el cierre de factura electrónica y cierre del permiso de embarque. De esta forma se podrá solicitar el pago de los reintegros y devolución de IVA en el caso de ser necesario.

4. Oficialización. Se asignará un identificador univoco a la declaración aduanera realizada por el despachante elegido. En este mismo se procederá al pago de los derechos de exportación
5. Aviso de carga
6. Operativa según la vía acuática
7. Presentación de la declaración, se deberá presentar el formulario OM 1993/2 declaración de los elementos relativos al valor de exportación, sobre contenedor OM2133 color verde y formulario OM1993A y autorización de terceros organismos.
8. Los bodies de lana orgánica se verán evaluados por algunos de los tres canales posibles de selectividad.
9. Constancia de cumplido, dependiendo el canal de selectividad que haya sido arrojado por el UTV será el procedimiento a seguir para la internacionalización.

EXPORTADOR PURO

La empresa es considerada exportadora pura al momento de la devolución de IVA dado que no realiza ventas en el mercado interno y solamente comercializa en el mercado exterior sus productos. Dada esta condición, la empresa podrá pedir devolución de IVA

por el total de las compras realizadas en el país, es decir, por el saldo técnico generado hasta el 21% del total exportado. Dicho procedimiento se refleja en el esquema financiero.

SEGURO CRÉDITO A LA EXPORTACIÓN

La empresa ha analizado los riesgos posibles en el país de destino y como se ha expuesto en el análisis de riesgo, Alemania posee una estabilidad política, económica y social. Además, no posee riesgos naturales significativos dada esta situación la empresa no contratará un seguro crédito de exportación para riesgos extraordinarios.

Asimismo, la empresa; como ya se mencionó, utilizará como método de pago carta de crédito siendo este un instrumento de elevada confiabilidad al momento de cobro y los distribuidores poseen una vasta experiencia en el mercado por lo que la empresa tampoco contratará una cobertura por riesgo comercial ante insolvencias o deudores morosos.

INGRESO Y LIQUIDACIÓN

La normativa del Banco Central establece la obligatoriedad del ingreso y liquidación de divisas en las operaciones de exportación. La empresa deberá ingresar el flujo de fondos de las operaciones de exportación en el plazo de 90 días corridos desde el cumplimiento de embarque. Además, la empresa posee un plazo de quince días hábiles desde el desembolso de los fondos en Alemania para negociar en el mercado local de cambios de los cobros de exportaciones.

El plazo de vencimiento para la liquidación de los fondos no deberá superar el plazo de ingreso (90 días), es decir de los dos plazos el menor.

DOCUMENTOS NECESARIOS

- Factura comercial
- Certificado origen (\$135 por exportación, se obtiene en el correr de un día) ¹⁰¹
- Hoja de valor de exportación
- Contrato de compraventa
- Inscripción registro nacional de marcas
- DGA
- Lista de empaque

¹⁰¹ Ver Anexo Logística Baby Woolnic: TABLA 5 y CUADRO 7.

- Bill of lading
- Certificación orgánica OIA (proceso productivo de la lana orgánica adquirida).

GASTOS BANCARIOS

El banco seleccionado por la empresa para realizar el cobro de los distintos embarques es el Banco Patagonia. Dado que la empresa ha decidido realizar el cobro mediante un crédito documentario de exportación avisado se incurrirá en los siguientes gastos:¹⁰²

-Notificación: 0,125% USD. (Mínimo: 100 USD)

-Utilización/revisión: 75 USD.

-Pago Diferido: 0,125% (Mínimo: 50 USD mensual (90 días): 150 USD.)

¹⁰² Para mayor detalle ir al Anexo Finanzas Baby Woolnic: TABLA 13.

LOGÍSTICA

ANÁLISIS DE LOS MODOS DE TRANSPORTE

Ya que el producto no tiene urgencias en cuanto a los tiempos para arribar al mercado de destino debido a que no es perecedero ni de ciclo de vida corto; y que según sus características intrínsecas se puede transportar de diversas formas sin arriesgar la calidad ni la integridad del mismo; la elección de la modalidad logística se inclina por la estructura de costos de la misma.

El modo carretero queda descartado desde el inicio a causa de su limitación geográfica, ya que el país de destino es Alemania. Por lo tanto queda analizar el modo aéreo y el marítimo.

MODO AÉREO

VENTAJAS

- Rapidez**
- Mayor cobertura geográfica**
- Permite la intermodalidad**
- Flexibilidad**

RIESGOS

- Restricciones al tipo de carga
- Limitación de la carga por medida de puertas y peso.
- Turbulencias
- Cambio de la presión atmosférica y temperatura.

MODO MARÍTIMO

VENTAJAS

- Capacidad de almacenaje (escala)
- Fletes competitivos y baratos.
- Intermodalidad
- Flexibilidad
- Menores restricciones a la carga
- Envíos de grandes volúmenes y peso

RIESGOS

- Movimientos del buque durante la navegación, posibilidad de naufragio o abordaje.
- Inexistencia de servicio puerta a puerta.
- Desaparición de contenedores por la borda
- Congestionamientos en los puertos
- Manipulaciones erróneas de la mercadería.

A continuación se detalla el costo base de cada medio de transporte:¹⁰³

FLETE AÉREO ¹⁰⁴	FLETE MARÍTIMO ¹⁰⁵
Entre 500 kgs y 1.000 kgs:	
USD 1,80 x kgs	USD 33,465 x m3 (MIN. USD 33,465)
Menor pesaje: 670 kgr	Menor cubicaje: 0,83
<u>Costo: USD 1206</u>	<u>Costo: USD 33,465</u>

¹⁰³ Cotización suministrada por el *Freight Forwarder, Yusen Logistics*.

¹⁰⁴ Ver Anexo Logística Baby Woolnic: CUADRO 6.

¹⁰⁵ Ver Anexo Logística Baby Woolnic: CUADRO 4 y CUADRO 5.

Considerando todo lo analizado en cuanto a costo del flete (precio de base) y ventajas, el medio de transporte seleccionado por la empresa ha sido el *marítimo*. Se procede a evaluar los costos detallados de dicho medio de transporte.¹⁰³

COSTOS MARÍTIMO - USD¹⁰⁶	
Honorarios FF	75 + IVA
Unitarización	30 + IVA x palet
Consolidación	35 xm ³ + IVA (MIN. 70)
Handling	50 + IVA
Documentación (BL)	65 + IVA
Honorarios Aduaneros	1% sobre FOB
Gastos Aduaneros	300 + IVA
DD de Exportación	5%
FLETE	33,465 xm ³ (MIN 30)
Seguro	0.35% sobre FACTURA COMERCIAL

>La carga a exportar cubica más de lo que pesa, por lo que siempre cotizará por m³.

>La marítima suministrada por el *Freight Forwarder* es *MCL consolidadora*.

El embalaje a utilizar serán cajas de cartón, las cuales protegerán a nuestro producto frente a cualquier imprevisto.

La carga será distribuida en pallets normalizados y fumigados. Además, se procederá a una cohesión natural mediante una ajustada colocación de las cajas de manera que queden inmovilizadas.¹⁰⁷

- Bodies por caja: 300 un.
- Pesaje:
 - o Peso caja: 0,5 kg.
 - o Peso pallet: 27 kg.
 - o Peso enterito de lana: 0,255 kg.

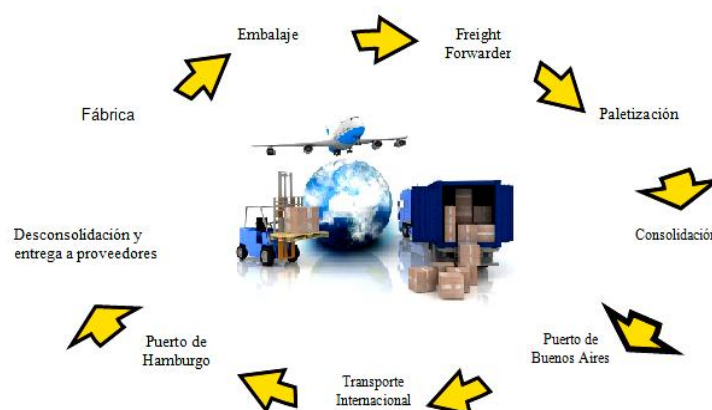
¹⁰⁶Para mayor detalle de los costos logísticos ir al Anexo Logística Baby Woolnic: CUADRO 4 y CUADRO 5.

¹⁰⁷Las medidas y características se muestran en el Anexo Sección Logística Baby Woolnic: TABLA 3 y CUADRO 8.

- Discriminación por año:

2016	2017	2018	2019	2020
<u>Descripción:</u> 2.300 unidades en un único embarque anual.	<u>Descripción:</u> 4.600 unidades totales en dos embarques anuales.	<u>Descripción:</u> 5.800 unidades totales en dos embarques anuales.	<u>Descripción:</u> 7.000 unidades totales en dos embarques anuales.	<u>Descripción:</u> 7.000 unidades en dos embarques anuales.
<u>Unitarización:</u> 8 cajas y 8 cajas del 2017 2 palets	<u>Unitarización:</u> 8 cajas y 10 cajas del 2018 2 palets	<u>Unitarización:</u> 10 cajas y 12 cajas del 2019 2 palets	<u>Unitarización:</u> 12 cajas en cada envío 2 palets	<u>Unitarización:</u> 12 cajas en cada envío 2 palets

Si bien el embalaje y marcado es a cargo de la empresa, a razón de USD 16 por el servicio e insumos, la unitarización y la consolidación son a cargo del *Freight Forwarder* que incluye en el precio que le envía a la compañía (visto en selección del modo de transporte). Como se trabaja con el Incoterm CIF, la cotización también incorpora los gastos aduaneros locales, el flete internacional y su seguro. Se debe tener en cuenta que el costo de la documentación será doble ya que se cuentan con dos distribuidores en destino, por lo que cada uno debe contar con el BL (duplicado) para poder desaduanar su mercadería.



La mercadería saldrá desde el puerto de Buenos Aires con destino al puerto de Hamburgo para su posterior desconsolidación y entrega a los distintos importadores.

DIAGRAMA DE GANTT

En el diagrama de Gantt se muestran los tiempos requeridos para el proceso productivo de ropa de lana orgánica para bebés, el tiempo logístico no solo local sino también en destino hasta la llegada de los productos a las manos del cliente. Este proceso es de aproximadamente 6 meses.¹⁰⁸

¹⁰⁸Ver anexo Logística Baby Woolnic: TABLA 5.

FINANZAS**CONSIDERACIONES CLAVE****PROYECCIÓN DE COTIZACIÓN DEL DÓLAR**

Para poder realizar la proyección del tipo cambiario peso/dólar e inflación en los próximos 5 años (tiempo de duración del proyecto de inversión) se ha analizado el escenario económico argentino actual y el previsto por fuentes como Rofex, perspectivas de los medios de comunicación y los planes económicos de los diversos candidatos a presidente. Dada esta información se ha estimado:

	Primer año 2016	Segundo año 2017	Tercer año 2018	Cuarto año 2019	Quinto año 2020
Tipo de cambio	11,54 USD Variación 30%	15, 002 USD Variación 20%	18 USD Variación 16%	20,88 USD Variación 13%	23, 59 USD

Para estimar el tipo cambiario en el 2016 se realizó un promedio de la proyección de Rofex para los 12 meses. Siendo en Enero un dólar de 10,07 y en diciembre se proyecta un cierre del tipo de cambio a 13,251 USD, la variación anual fue del 31%.¹⁰⁹ Este incremento se debe al cambio de gobierno el cual implicará nuevas medidas económicas y al atraso cambiario. En 2017-2018 se prevé un incremento menos radical del tipo de cambio siendo la variación interanual del 20 %, la mitad de la proyectada para igual periodo de 2016. En 2018-2019 se proyectará un aumento del 16 % y para el último periodo del proyecto una variación del 13% anual.

	Primer año 2016	Segundo año 2017	Tercer año 2018	Cuarto año 2019	Quinto año 2020
Tipo de cambio EUR-USD	1,0434	1,0316	1,0200	1,0085	0,9972

¹⁰⁹Centro de Estadísticas de Mercado. <www.rofex.com.ar/cem> [Consulta: 03 set 2015]

Por otro lado; el tipo de cambio USD/EURO utilizado se detalla a continuación. A partir de los datos históricos recolectados desde el 2011, y de las proyecciones planteadas por las distintas consultoras; se propone un tipo cambiario euro/dólar genérico a partir del 2017, acumulando una variación durante los 5 años del negocio de -4,5% siguiendo el promedio evolutivo de los 5 años previos. El dólar es el pilar de la economía mundial siendo éste la base para los tipos de cambio y las cotizaciones. Últimamente el dólar le gana terreno al euro, siendo la causa de su depreciación. Junto con factores influyentes como la dinámica de las tasas de deuda a 10 años de Grecia, el desempleo creciente de Europa y la consolidación cada vez más fuerte del dólar; el euro se va debilitando más y más. El gobierno de España ya generó su presupuesto para el próximo año. Se establece una previsión para el 2016 de que continúe la senda de gradual depreciación del euro frente al dólar, anotando un nivel promedio de 1,10 dólares por euro.¹¹⁰ Asimismo, la consultora Morgan Stanley predice que se llegará a la paridad a fines del 2016¹¹¹, y artículos de expertos de Infobae estiman que se depreciará aún por debajo del 1 a 1 en el futuro.¹¹²

PROYECCIÓN DE LA TASA DE INFLACIÓN

Para estimar la inflación del 2016 se ha tomado como fuente información el FMI respecto a la perspectiva inflacionaria en Argentina. Se proyecta una inflación del 23,60% siendo esta inferior a la registrada en 2015 para dicha entidad la cual estuvo situada en un 18,60%.¹¹³ A partir de las medidas expuestas por los candidatos a sustituir a la presidencia actual, se proyecta que la inflación a lo largo del negocio va ir reduciendo un cinco por ciento anual. Esta decisión se debe a los distintos discursos de los candidatos, en donde la mayoría promete una inflación de un dígito. “Vamos a lograr una inflación de un dígito, pero nunca a costa del ajuste, de nuestra política de inclusión

¹¹⁰Las cuentas de 2016 se apoyan en un euro a 1,10 dólares y el Brent en 68,8 dólares. El Economista. (04 ago 2015). <<http://www.eleconomista.es/>> [Consulta: 30 oct 2015]

¹¹¹ ¿Llegara el euro-dólar a la paridad? La FED y Grecia condicionan y Morgan Stanley apuntan al 2016. (jul 2015). <<http://www.bolsamania.com/>> [Consulta: 31 oct 2015]

¹¹²Germán Fermo. (abr 2015). El Euro en 90 centavos de dólar ¿para cuándo?.<<http://www.infobae.com/>> [Consulta: 31 oct 2015]

¹¹³ Lilita Franco. (14 Abr 2015). FMI: la Argentina seguirá estancada hasta 2017. Sección: Economía. <<http://www.ambito.com/>> [Consulta: 30 set 2015]

social, sino con más y mejor crecimiento” expuesto por el potencial presidente Daniel Scioli.¹¹⁴

	Primer año 2016	Segundo año 2017	Tercer año 2018	Cuarto año 2019	Quinto año 2020
Inflación	23, 60% Variación 20%	18, 88 % Variación 15%	16, 048 % Variación 13%	13, 96% Variación 10%	12, 59 %

El desaceleramiento observado en las tasas de inflación argentina se debe a varias razones como el congelamiento del tipo de cambio oficial reciente debido al recambio de autoridades del Banco Central en septiembre, la caída del consumo, la baja de los precios en commodities alimenticios y del petróleo. Sin embargo, este estancamiento no durará mucho debido a tremas estacionales y porque las políticas monetarias realizada impactan en la Argentina con retraso, por lo que a futuro se verán los impactos de medidas anteriores; como ocurrió con el actual desaceleramiento.¹¹⁵

¹¹⁴Scioli prometió inflación de un dígito sin ajuste e inversiones por u\$s 120.000 millones en cuatro años. (21 set 2015). Sección:Elecciones 2015. <<http://www.cronista.com/>> [Consulta:30 set 2015]

¹¹⁵ Annabella Quiroga. (2015). La inflación del primer semestre será menor que la del segundo. Proyecciones 2015. Sección: Economía. <<http://www.ieco.clarin.com/>> [Consulta: 30 oct 2015]

ANÁLISIS FINANCIERO¹¹⁶

La empresa involucrará en el proyecto de inversión las siguientes erogaciones que han sido reflejadas en el Cash Flow de la empresa. Los datos corresponden al periodo 2015 y posteriormente han sido actualizados por el coeficiente de inflación:

INVERSIÓN INICIAL	
Deposito alquiler	1074,52 USD
Máquina de estampado GT-341 ¹¹⁷	28730 USD
Amueblamiento de oficina: escritorios, sillas, sector empleados ¹¹⁸	\$8000+ \$3000+ \$7000
Hardware: tres computadoras y una impresora ¹¹⁹	\$32500
Capital de trabajo ¹²⁰	74365,55 USD

En el proyecto se utilizará una póliza de caución que asciende a 1399,99 pesos¹²¹ con el objetivo de acreditar la solvencia necesaria durante el primer año para registrarse como exportador/importador. Sin embargo, dado el nivel de ventas proyectado para el primer periodo (año 2016) se estima que la firma no requerirá su utilización en los posteriores años del proyecto de inversión debido a que el nivel de facturación proyectado supera los 300.000 pesos.

El capital de trabajo representa el mayor déficit acumulado de la empresa durante el primer año e incluye todas las erogaciones requeridas para poder realizar el proyecto de inversión hasta que la firma es rentable por sí misma. Es decir, en Agosto de 2016

¹¹⁶ Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: TABLAS 6-12.

¹¹⁷ Información suministrada por Maplit matices. <<http://www.maplit.com.ar/>> Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 1.

¹¹⁸ Amueblamiento de oficina. <www.easy.com> [Consulta: 15 Sep 2015]

¹¹⁹ Computación. <www.compumundo.com> [Consulta: 15 Sep 2015]

¹²⁰ Representa el máximo déficit acumulado de la empresa el cual será solventado con una prefinanciación de exportaciones.

¹²¹ Información suministrada por la aseguradora El Surco. TEL: 11-5252-1600. Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 3.

cuando se obtienen los ingresos de la primera exportación proyectada. Al concluir el proyecto se considera un recupero de capital de trabajo del veinte por ciento siendo el mismo un porcentaje conservador.

Se realizará un viaje de negocios en el primer y tercer año y se incurrirán en los siguientes gastos:

- Vuelo + hotel Marzo: \$3000
- Comida: 400 Euros
- Traslado interno: 300 Euros

Los costos fijos expresados posteriormente son mensuales. Los mismos han sido incorporados al precio FOB por un periodo de seis meses los cuales son requeridos para la producción de cada embarque con destino a Alemania.

Costos fijos	
Sueldos ¹²²	\$8000 para cada socio
Alquiler ¹²³	\$6200
Kidisto	52,3 USD
Página web ¹²⁴	\$100
Servicios: luz-gas-Internet-telefonía	\$5000

Al considerar los costos variables de la empresa se debe considerar la siguiente información:

- Se requiere 120gr de lana por enterito, como consecuencia se obtienen 8 bodies por kg. Por esta razón considerando la cantidad exportable anualmente se requerirá la siguiente cantidad de lana por embarque:

¹²² Los socios recibirán los honorarios mencionados para gastos personales. No obstante serán beneficiados con la utilidad neta del proyecto. Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 2.

¹²³ Alquiler. Galpones, depósitos y edificios industriales. Flores. <www.aviso.zonaprop.com.ar> [Consulta: 12 Sep 2015]

¹²⁴ Información suministrada por Tienda Nube. Sección: Precios. <www.tiendanube.com> [Consulta: 03 set 2015]

2300 unidades	288 kg de lana requerida
2900 unidades	363 kg de lana requerida
3500 unidades	438 kg de lana requerida

Y los costos variables se detallan a continuación:

Costos variables	
Hilado ¹²⁵	13 USD por kg.
Tintorería ¹²⁵	5 USD por kg
Tejedura ¹²⁵	10 USD por kg
Moldería	\$15000
Corte y confección: corresponde a cortes de prueba. ¹²⁵	\$ 630
Taller de confección ¹²⁶	\$42 cada prenda.
Etiquetas ¹²⁷	\$160 cada 1000.
Botones ¹²⁸	\$0,43 c/u. Cada prenda requiere de tres botones.
Estampado: tintes ¹²⁹	0,7 USD cada estampa
Transporte interno	\$230 la hora. ¹³⁰ Considerando dos horas mensuales.

Los costos de exportación han sido cotizados por *Yusen Logistics*, es importante considerar los siguientes datos:

¹²⁵ Información suministrada por Alejandro Tirachinni. Dueño de South Latitude.

¹²⁶ Información suministrada por Danilan S.R.L.

¹²⁷ Etiquetas para ropa. <www.articulo.mercadolibre.com.ar> [Consulta: 20 Sep 2015]

¹²⁸ Información suministrada por Botonera Lavalle. <www.botoneralavalle.com.ar>

¹²⁹ Información suministrada por Maplit matices. <<http://www.maplit.com.ar/>> Ver Anexo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 1.

¹³⁰ Servicio de fletes. RETROFLET. <www.retroflet.com.ar> [Consulta: 20 Sep 2015]

- La documentación es multiplicada por dos, dado que se poseen dos distribuidores en destino.
- Se requieren dos palets por embarque.
- El seguro es sobre precio de factura comercial, es decir, CIF Hamburgo INCOTERM 2010.

OTROS GASTOS	
Embalaje y unitarización	\$16 por caja.
Derechos de exportación	5%
Reintegros	6%
Gastos bancarios ¹³¹	Notificación: 0,125%. Mínimo: 150 USD Revisión: 75 USD Pago diferido: 0,125% mensual. Mínimo: 150 USD

Los gastos mencionados anteriormente están actualizados en el Cash Flow y en el precio FOB durante los cinco años del proyecto con la inflación y tipo de cambio proyectados, aspecto que ha sido explicado anteriormente. Las ventas se encuentran facturadas en valores CIF Hamburgo INCOTERM 2010 y se cobran en los meses de Marzo y Septiembre respectivamente dado un plazo para el cobro de 89 días desde el momento de exportación. Las exportaciones se realizarán en Mayo y Diciembre de cada año del proyecto con el objetivo de llegar con el producto en tiempo para las temporadas de invierno y verano.

Al momento de realizar las amortizaciones se ha considerado método lineal por un plazo de 5 años de vida útil y un valor de recupero de los bienes del 30 % de su valor de origen. Todos los bienes son valuados al finalizar el 2020 a fin de saber cuanto capital tiene disponible la empresa para poder evaluar el desempeño de proyecto.

¹³¹ Información suministrada por el Banco Patagonia.

La empresa recibirá un aporte de sus socios de 84000 dólares y solicitará una pre-financiación de exportaciones al Banco Provincia por un monto del 70 % del valor FOB, es decir, 57.799 USD con el objetivo de financiar la inversión inicial en la cual se incurrirá en el presente proyecto. Ver anexo.

El monto solicitado junto a los intereses será devuelto a los 180 días de la exportación (Mayo) y será utilizada para financiar el capital de trabajo requerido para llevar a cabo el proyecto de inversión.

Conjuntamente con la pre-financiación de exportaciones fue analizada por la empresa la posibilidad de solicitar un préstamo hipotecario al banco Hipotecario tomado como base para solicitar el mismo una propiedad en el Barrio de Belgrano por un valor de 63000 dólares. El mismo sería aportado por la socia María del Rosario Mendoza y presentaba los siguientes requisitos:

- El préstamo hipotecario correspondería al 70% del valor de la propiedad.
- Sistema de amortización Alemán por un periodo de 4 años.

Sin embargo, la opción fue desechada debido a los elevados costos de inversión inicial en los cuales se incurría y como consecuencia la tasa interna de retorno resultaría en un 20%, siendo menos rentable el proyecto de inversión. Debido a las razones expresadas anteriormente, la firma decidió solicitar una pre-financiación de exportaciones.

DEVOLUCIÓN DE IVA

Debido a que la empresa es un exportador puro, no cuenta con débito fiscal para disminuir el valor del crédito fiscal. A su vez, como no se debe cobrar impuestos sobre impuestos, la empresa *Baby Woolnic* podrá beneficiarse con el IVA que contienen los insumos requeridos para la producción de los bodies. Como ya se mencionó, este beneficio será del 21% del total de las materias primas y demás ítems (costos de exportación directa), siempre y cuando este valor no supere el 21% del valor FOB de cada embarque. La devolución de IVA se obtendrá a los 360 días del ingreso y liquidación de divisas.

ANÁLISIS DE INDICADORES

La tasa de descuento utilizada para actualizar los flujos de fondos del proyecto se ha estimado en función del modelo de evaluación de activos de capital (CAPM). El mismo establece la consideración de una tasa libre de riesgo a la cual se suma el producto de una prima de riesgo con un coeficiente de sensibilidad del mercado. Se utiliza el Beta Unleveraged ya que utilizando el Beta Leverage se debería incluir el ratio D/E, el cual la empresa no posee ya que no posee deudas con terceros a largo plazo.

$$K_e = R_f + \beta (R_m + R_f)$$

Si bien el coeficiente WACC (tasa promedio ponderada entre costo de oportunidad y costo de deuda) es el que corresponde ser utilizado para descontar flujo de fondos con el fin de obtener índices de rentabilidad, al poseer el proyecto a corto plazo originadas por la toma de pre-financiación, se considera como tasa de descuento K_e arriba explicada. Se arrojan los siguientes resultados:

Datos necesarios	Resultado
Bul (Danodaran) ¹³²	0,84
RF (Bonos a 10 años de EEUU, FED)	0,0203
RM (S&P 500)	0,202386
RE	0,1732

Con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto, se han calculado diversos índices que facilitan la toma de decisiones en cuanto a la implementación del mismo.

VAN (Valor actual neto): es un valor absoluto resultante de la sumatoria de los flujos de fondos descontados, netos de la inversión inicial. El VAN representa una obtención de un excedente financiero equivalente a su resultado, en este caso de 171.788,48 USD. A su vez, también evidencia que el capital inicial fue recuperado y que el proyecto rindió un valor superior a la tasa exigida por sus inversores.

¹³² Se considera el Beta Unleveraged ya que no se tiene participación de terceros.

TIR (Tasa interna de retorno): es una tasa bruta e intrínseca del proyecto la cual representa el retorno obtenido por los inversores. La misma es de un 33%, confirmando la rentabilidad del proyecto para llevarlo adelante.

PAYBACK (Periodo de recupero): este índice muestra el plazo requerido para que el inversor recupere el capital inicial invertido.

-Flujo corriente: 2 años y 11 meses aproximadamente.

-Flujo dinámico: 3 años y 10 meses.

SENSIBILIDAD DE LAS VENTAS: permite evaluar cuan sensible es el proyecto ante variaciones del mercado. El objetivo es encontrar cual es el ingreso por ventas mínimo a partir del cual el proyecto es capaz de generar un retorno esperado por el inversor negativo (VAN negativo). La empresa con objeto de analizar la variable mencionada ha proyectado en la planilla de cálculo financiero una disminución de sus ventas hasta encontrar el valor por el cual el VAN se convierte en negativo. Con el objetivo de analizar este índice la firma ha proyectado en la planilla distintos escenarios de disminución de ventas que en su consecuencia ocasionan una modificación en la facturación, reintegros, devolución de IVA y costos variables incurridos por la empresa. La sensibilidad de ventas se estima entre un 62 y 63%, es decir, se admite hasta una caída de ventas proyectadas del porcentaje mencionado anteriormente sin que el VAN se vuelva negativo.

SENSIBILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN: permite conocer cuan sensible es el negocio ante variaciones macroeconómicas como tipo de cambio e inflación. El objetivo de este análisis es conocer cuanto pueden variar el tipo de cambio y la inflación siendo el proyecto de inversión aún rentable. Con el objetivo de analizar este índice la firma ha proyectado en la planilla de cálculo distintos escenarios negativos de inflación y tipo de cambio aumentando progresivamente la inflación y disminuyendo el tipo de cambio, como consecuencia de este accionar fueron siendo modificados los costos de los insumos requeridos. Se estima que la inflación puede subir entre un 22 y 21% y el tipo de cambio disminuir en la misma proporción para que incurra en un VAN negativo.

CONCLUSIÓN FINANCIERA

De acuerdo a todo lo analizado previamente se considera que el proyecto refleja claras evidencias de que se posee la capacidad financiera y contiene atractivos suficientes para los potenciales inversionistas.

Comenzando con una TIR que resulta altamente tentativa con lo que respecta a las inversiones de hoy en día, y los riesgos que involucra comenzar un proyecto de exportación en pleno cambio presidencial. Sumado a la tasa interna de retorno, hay que destacar lo que confiere a la sensibilidades que tiene el proyecto ya que para que el negocio deje de ser rentable tiene que bajar en demasía las ventas y ser muy abruptos los cambios de tipo de cambio e inflación; teniendo en cuenta que las proyecciones que tiene el negocio son más bien humildes.

En consiguiente se puede observar, que la empresa Baby Woolnic SRL posee un muy buen escenario financiero para poder comenzar a trabajar.

ANÁLISIS DE RIESGOS

RIESGOS DEL PROYECTO INTERNOS

- **Ingreso y liquidación de divisas:**Plazo que condiciona al exportador generando, si fuera necesario, que se tenga que financiar para poder ingresar y liquidar las divisas a tiempo y no incumplir con el sistema fiscal local.
- **Imitación del producto:** Al ser la confección y el estampado un proceso de conocimiento general en la industria y sin necesidad de maquinaria de tecnología avanzada de alta gama; fácilmente se puede copiar el producto final.
- **Pérdida de competitividad:** Si aumentarán los costos de los insumos y/o de la mano de obra, aumentaría proporcionalmente el precio de venta CIF al importador; u obligaría a la empresa a reducir su margen de ganancia; de ambos modos se generarían pérdidas.
- **Prima de riesgo país local:** Debido a la inestabilidad política y económica de nuestro país la prima de riesgo de Argentina es de 557 puntos¹³³ en comparación con los bonos del tesoro americano; lo que genera cierta desconfianza entre los inversores; provocando el pago de mayores sobretasas en los activos; al momento de salir a obtener financiamiento.

RIESGOS DEL PROYECTO EXTERNOS

- **Proveedores:** Corte en el suministro de lana orgánica merino y/o botones de coco natural por pérdida de calidad en la casta del ganado ovino; pelajes mojados por lluvia previa a la esquila, huelgas sindicales y/o cortes en la red logística.
- **Confeccionadores:** Imposibilidad de cumplir con los plazos de entrega por huelgas textiles, sobrecarga de trabajo y/o corte en el suministro de insumos.
- **Tipo de cambio:** Si se permite cobrarle a plazo al distribuidor; la devaluación del Euro generaría pérdida de ganancias en territorio Argentino para la empresa local, al momento de ingresar y liquidar divisas de exportación.

¹³³Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan). Argentina. Sección: Economía. Mercados.<<http://www.ambito.com/>> [Consulta: 22 oct 2015]

- **Importador:** Al ser una relación naciente no se tienen antecedentes de primera mano ni confianza en el distribuidor y su forma de operar, simultáneamente se podría generar una ruptura de las relaciones comerciales por quiebra de la firma.
- **Regulaciones del país de destino :** Medidas gubernamentales que modifiquen las políticas comerciales y puedan causar efectos negativos en las condiciones pactadas con anterioridad; como son las Barreras RNA e impuestos : aumento de impuestos en nuestra posición arancelaria; aumento de requisitos al momento de ingresar a Alemania – certificados orgánicos, sanitarios, de origen etc.-, obstáculos a la transferencia de divisas y/o proteccionismo de productos locales por sustitución de importaciones.
- **Prima de riesgo del país de destino** (frente a EEUU): -155 / A1¹³⁴¹³⁵. Si variara negativamente la estabilidad política y el crecimiento económico de Alemania, se vulneraría su sistema de bonos y la credibilidad de sus activos; llevando a una recesión de consumo a partir de la desconfianza en su estructura de mercado, modificando los patrones de demanda calculados. Sin embargo, hoy en día Alemania se establece como la tasa de referencia de la Eurozona, por su fortaleza y estabilidad estructural.
- **Riesgo financiero** (Realización de la operación y no recibir el pago por variación en la situación del importador, en las regulaciones de Alemania y/o variación de la prima de riesgo).¹³⁶

PLANES DE CONTINGENCIA

Diseño: Para proteger a la empresa de la imitación de externos, se renuevan los diseños en cada temporada. Lo que se puede copiar es lo que está publicado al acceso de todos, por lo que la imitación siempre será sobre la temporada anterior. De este modo, se le resta competitividad al externo, y se aumenta el valor innovador de *Baby Woolnic*.¹³⁷

¹³⁴ Prima de riesgo: Alemania. <<http://www.datosmacro.com/>> [Consulta: 22 oct 2015]

¹³⁵ Economic studies & risk. Compare: Alemania & Argentina. <<http://www.coface.com/>> [Consulta: 07 set 2015]

¹³⁶ Eva Medina Moral. (Mar-Abr 2010). Financiación al comercio exterior. Revista ICE. N° 853. <<http://www.revistasice.com/>> [Consulta: 07 set 2015]

¹³⁷ Diálogo con Alejandro Tirachini. Dueño de la empresa que provee lana a Baby Woolnic; South Latitude, y de la línea de ropa, Koshkil.

Importadores/Distribuidores: Para proteger al proyecto de la posible ruptura de la relación comercial, se han contactado dos distribuidores en destino. En caso de que uno termine el contrato, seguirá estando disponible el otro; ya que ambos tienen en su red de rutas las ciudades más importantes de Alemania. Al mismo tiempo, la empresa se cubre contra el riesgo de incobrabilidad con el instrumento de carta de crédito.

Insolvencia: Para evitar la insolvencia a lo largo del proyecto, (además de las medidas anteriores), se ha sacado una pre-financiación de exportaciones para cubrir los gastos y costos de producción y exportación. En caso de que todas las variables estén en contra del negocio, y sea inevitable el camino hacia la quiebra, se liquidarán todos los bienes de la entidad societaria para cubrir las deudas.

Proveedor: En caso de que se corte el suministro del insumo principal por parte de *South Latitude*, contamos con un contacto extra en lanas merino, *Ovis XXI*¹³⁸ (compañía de tipo B con sede en Chubut), empresa que provee a Stella McCartney desde la Patagonia para sus diseños.¹³⁹

¹³⁸ OVIS 21. Regeneración y Rentabilidad. <<http://ovis21.com/>> [Consulta: 04 abr 2015]

¹³⁹ Stella McCartney presentó su nueva colección con lana argentina. Revista OHLALA. Actualidad. (2014). <<http://www.revistaohlala.com/>> [Consulta: 04 abr 2015]

CONCLUSIÓN GLOBAL

Luego del análisis de los ingresos, costos fijos y variables e indicadores financieros conjuntamente con la consideración de las características propias del sector textil, orgánico y artículos para bebés; la empresa ha llegado a las conclusiones expuestas a continuación.

El proyecto de inversión es viable financiera y técnicamente, ya que posee una tasa interna de retorno superior a la media y la inversión inicial será devuelta en un período inferior a los 5 años calculados del proyecto de inversión. Debido a esta circunstancia se considera que los potenciales inversores pueden considerar al presente proyecto como una alternativa de inversión viable al momento de decidir dónde colocar sus fondos. Las perspectivas de crecimiento en el mercado de productos orgánicos es amplia y con ello las oportunidades de inversión en el sector serán cada vez más importantes. Considerando que el mercado es creciente y aún es un rubro que no ha alcanzado la etapa de madurez, los inversionistas estarían tentados en colocar sus capitales en un proyecto con amplias perspectivas de crecimiento futuro en detrimento de sectores ya explotados.

La firma no ha optado por un proceso de internacionalización secuencial y gradualista, sino que ha elegido como primer destino de exportación Alemania, un mercado con el cual no posee cercanía geográfica ni altas coincidencias culturales. Sin embargo, el mercado objetivo posee diversas ventajas que han sido explicadas en el presente trabajo de investigación constituyéndolo como el mejor destino posible al momento de seleccionar un mercado a exportar. A su vez, la empresa considera que, con el objetivo de disminuir costos fijos para obtener una mayor rentabilidad para los socios, sería altamente positivo ampliar las perspectivas del negocio y realizar ventas locales a futuro conjuntamente con la exportación. Esto generaría principalmente dos aspectos favorables: producción de economía de escala y se podría introducir los costos fijos parcial o totalmente en el mercado interno.

Finalmente se concluye que se manifiesta de forma clara la viabilidad del negocio y se visualizan altas oportunidades en el sector seleccionado (productos orgánicos y sector de infantes) tanto para el rubro textil como para diversos sectores como, por ejemplo, el

alimenticio. Los inversores, empresarios y pequeños productores nacionales no deberían desperdiciar la oportunidad de introducirse tempranamente en un mercado con perspectivas altamente optimistas y con nichos de oportunidades aún inexploradas.

ANEXO**MARKETING BABY WOOLNIC****CUADRO 1:** Análisis VRIO de la empresa.¹⁴⁰

¿Valioso?	SI
¿Raro?	SI
¿Costoso de imitar?	NO
Explotado por la Organización	SI
Implicancias Competitivas	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Desempeño de la firma	ARRIBA DEL PROMEDIO

Valor: ¿Añaden valor los recursos y capacidades de una empresa?

Los recursos de *Baby Woolnic* se dividen en físicos (tangibles) y de reputación (intangibles). El primero se basa en la obtención de lana orgánica merino peinada de primera calidad para la confección de las prendas; significa mayor suavidad y confort para el usuario. En segundo lugar se trata de la reputación que otorga el país donde la empresa desarrolla su actividad industrial, Argentina, con larga trayectoria agrícola y altos estándares de performance a nivel mundial, avalado por certificados de calidad orgánica.

Rareza: ¿Qué tan raros son los recursos y capacidades de mi empresa?

Baby Woolnic se compromete a usar todos los recursos administrativos de nuestra PYME y a enfocar sus esfuerzos en la exportación de la única línea de productos, los bodies de bebe en lana orgánica. Por eso en su estrategia de marketing se explota al máximo el origen de nuestras lanas, insumo primordial en la confección del bien exportable, y su aval orgánico. La experiencia y trayectoria del mercado argentino a la

¹⁴⁰ Elaboración propia a partir del material brindado en la materia de Gerencia de Negocios Internacionales.

hora de trabajar con una materia prima agrícola es muy extensa, lo que suma años de costumbres, datos y secretos de procesamiento a su manufactura textil.

Imitación: ¿Es mi empresa difícil de imitar? Ambigüedad Causal.

El proceso productivo de enteritos (tejeduría, corte y confección) es de conocimiento público en la industria textil, y los diseños por temporada una vez lanzados al mercado están al acceso de cualquier diseñador externo. Sin embargo, el insumo que incorpora la empresa, la lana merino junto a todas sus características destacables, no están al fácil alcance del productor externo, y menos aún con los estándares de calidad con los que trabaja *Baby Woolnic*; ya que es una de las joyas tradicionales de la Argentina. En cuanto a la copia del diseño, la empresa se propone innovar sus diseños cada temporada para despegarse de la imitación por terceros; generando una toma de decisiones dinámico debido a pertenecer a un *Fast Cycle Market* donde los productos duran poco.

Organizacional: ¿Cómo puede organizarse una firma para desarrollar el potencial completo de sus recursos y capacidades?

En nuestro caso para lograr una eficiencia y eficacia máximas; se decide tercerizar las tareas especializadas, como serían el tejido y la confección. Dejando en manos de la empresa el proceso de estampado al cual se le incluyen diseños únicos y coloridos para agregarle valor al bien además de suavidad, cuidado y confort. Cada sector es administrado por un gerente que realiza el procedimiento de las tareas tercerizadas. En simultáneo, la empresa aplica la estrategia de innovación constante, es decir, para evitar la pérdida de mercado por imitación de los competidores; se renuevan los diseños en cada temporada (2 veces al año) y así estar siempre un paso de quien quiera copiar el producto.

CUADRO 2: CANVAS de recursos y capacidades de la empresa.¹⁴¹

Aliados clave -Proveedor de lana orgánica (<i>South Latitude</i>) Actividades internas: -Hilado -Tejeduría -Corte y confección	Actividades clave -Diseño de los productos -Estampado	Propuesta de valor -Armonía con el ambiente -Conciencia ecológica -Diseño
Recursos clave (personas, redes, instalaciones, competencias) -Estampadora digital	Relaciones con los clientes -Planificación de promociones a los distribuidores para ayudarlos a ganar más y que se reditué en nuestra ganancias.	Canales de distribución/comunicación -Tiendas minoristas especializadas.
Estructura de costos Estructura de Costos Totales. En base a toda la materia prima que se necesita, Costos Fijos y costos de exportación. Las materias primas y el costo de exportar son los más importantes ya que son el centro del negocio.	Fuente de ingresos A partir de ventas internacionales bi-anales se reciben pagos por transacciones, y en menor medida reintegros y devolución de IVA.	Segmentos de clientes -Usuario: bebes -Clientes: -Comprador directo: distribuidores seleccionados. -Comprador final: padres, familiares y amigos con conciencia ecológica.

¹⁴¹Elaboración propia a partir del material brindado en la materia de Gerencia de Negocios Internacionales.

CUADRO 3: Etapas del proceso productivo.¹⁴²

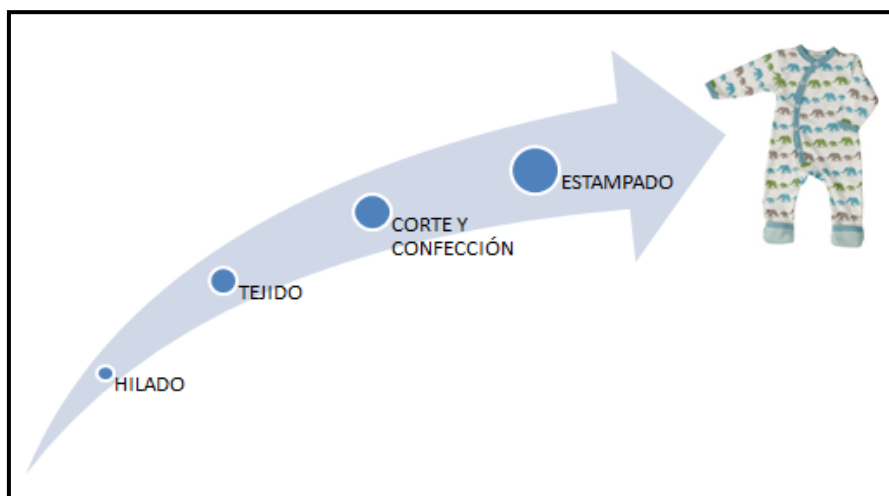
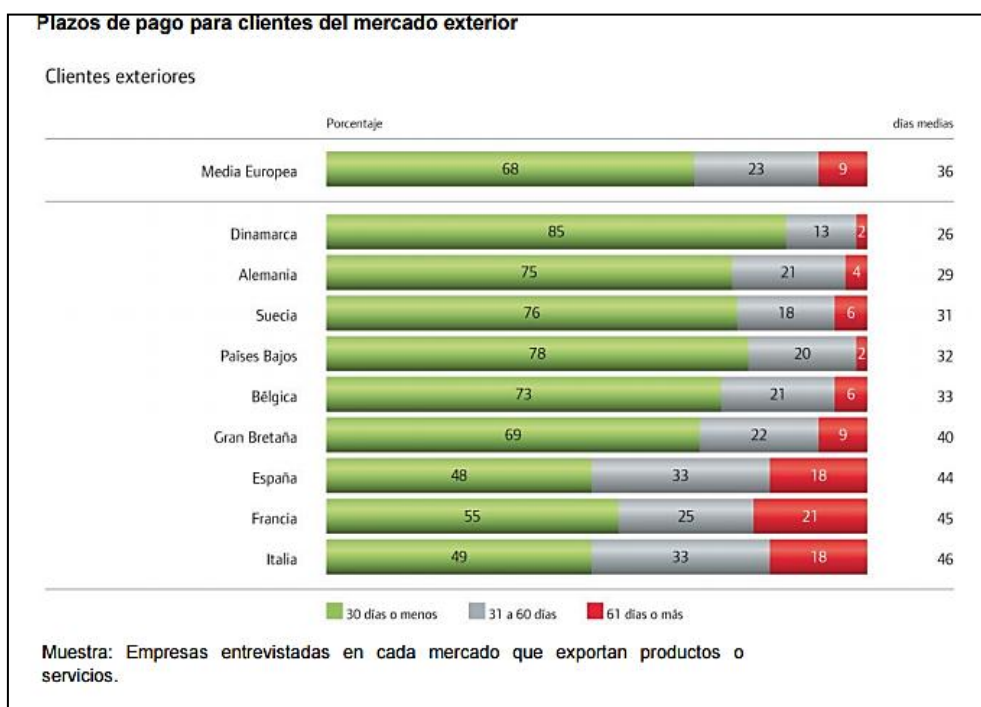


GRÁFICO 1: Plazos de pagos de la Unión Europea.¹⁴³



¹⁴² Elaboración propia.

¹⁴³ Crédito y caución. Atradius Group. Barómetro de Prácticas de Pago: Estudio sobre el comportamiento en pagos de las empresas europeas. (Resultados de Primavera 2011). <<http://www.creditoycaucion.es/>> [Consulta: 30 oct 2015]

GRÁFICO 2: Gasto per cápita en niños de 0-3 años de edad en el 2009.¹⁴⁴

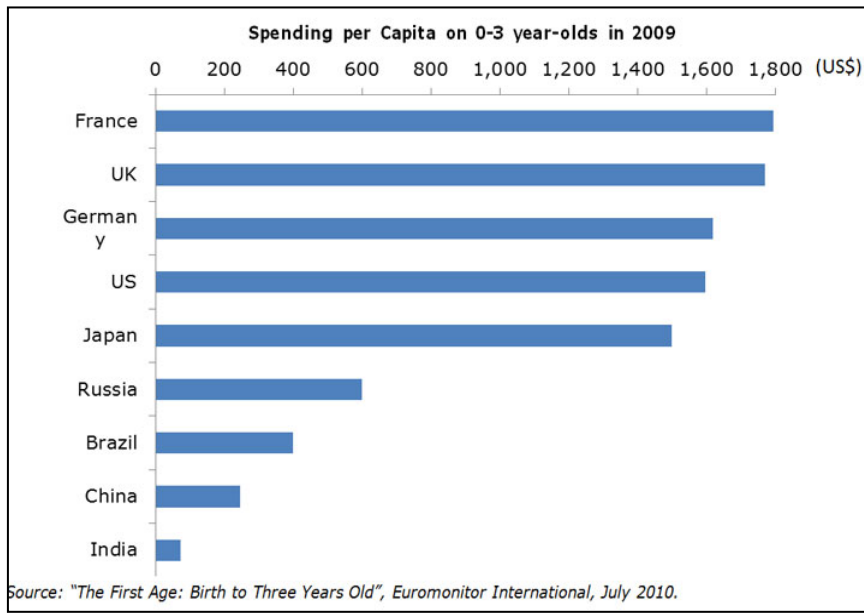
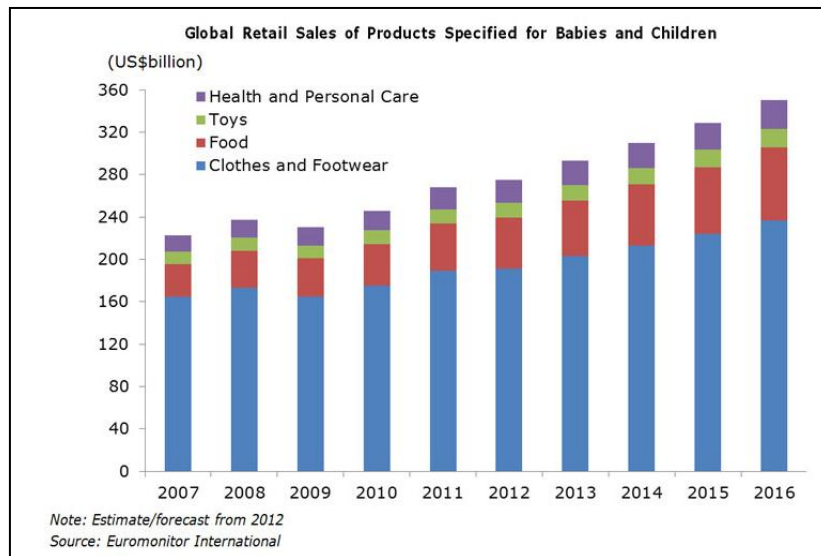
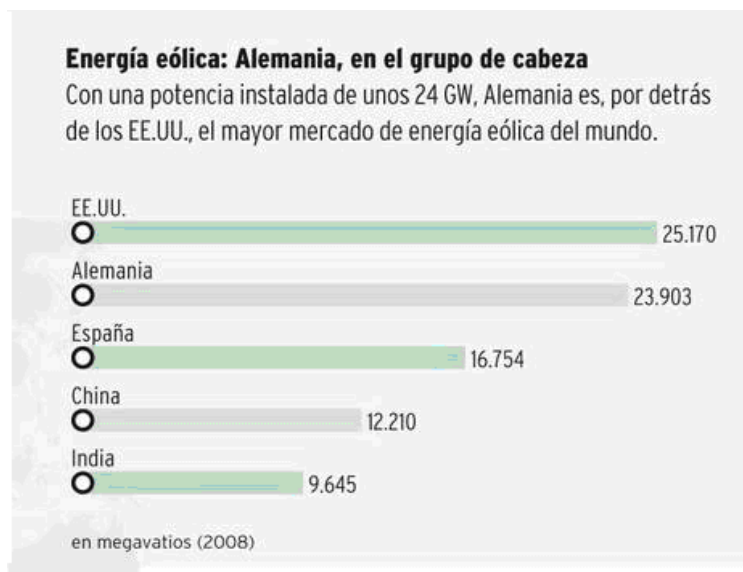


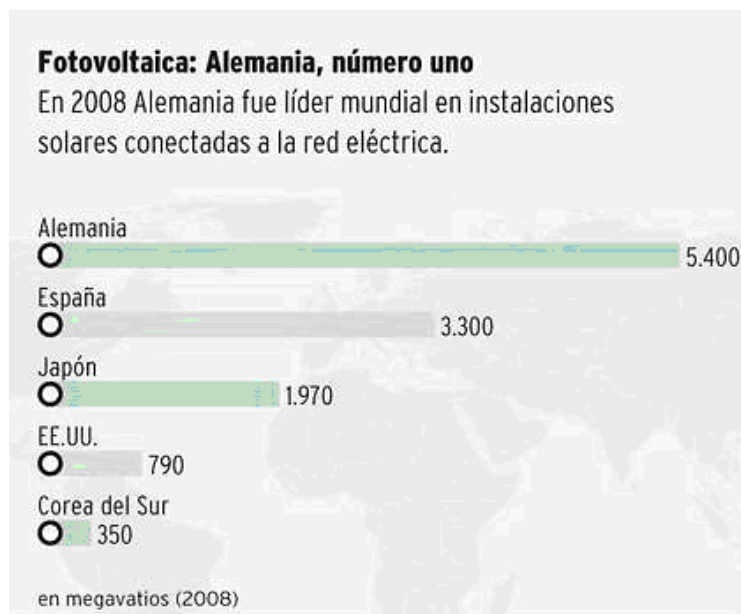
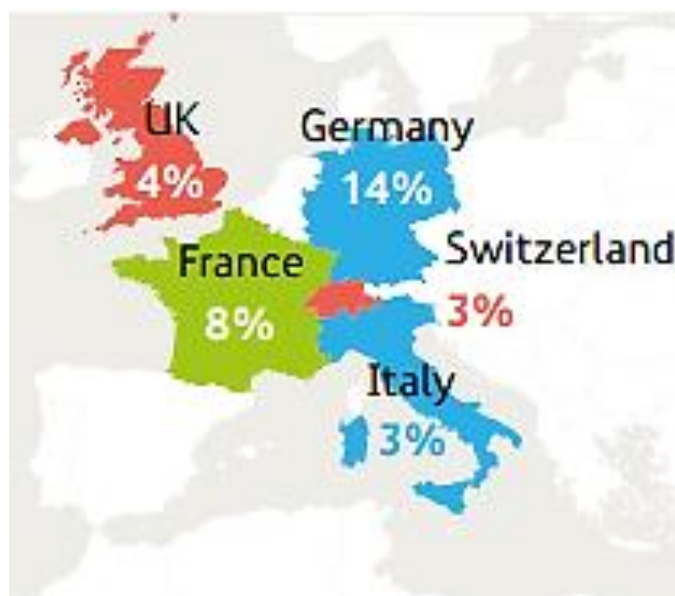
GRÁFICO 3: Ventas minoristas globales de productos orgánicos de bebés y niños.¹⁴⁴



¹⁴⁴ Wenda Ma (22 March 2013). A Promising Niche Market for Babies' and Children's Products. <<http://economists-pick-research.hktdc.com>>[Consulta: 11 set 2015]

GRÁFICO 4: Energía eólica alemana.¹⁴⁵**GRÁFICO 5:** Consumo de energía.¹⁴⁵

¹⁴⁵ La actualidad de Alemania. Medio ambiente, clima, energía. <<http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/>>[Consulta: 15 oct 2015]

GRÁFICO 6: Instalaciones solares alemanas.¹⁴⁵**IMAGEN 1:** Principales mercados mundiales de comida orgánica (porcentaje de las ventas globales).¹⁴⁶

¹⁴⁶ Soil Association. Organic market report 2013. <<http://www.soilassociation.org/>> [Consulta: 06 abr 2015]

GRÁFICO 7: Ventas orgánicas globales 2002-2011.¹⁴⁶

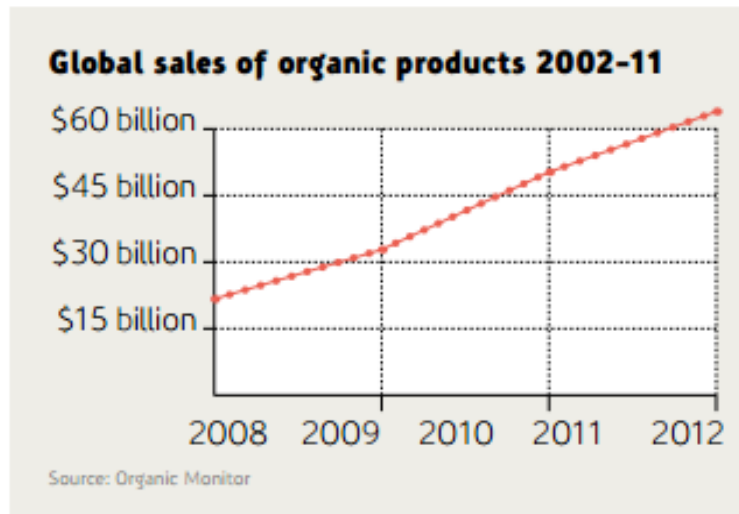


GRÁFICO 8: Ventas orgánicas por grupo social.¹⁴⁶

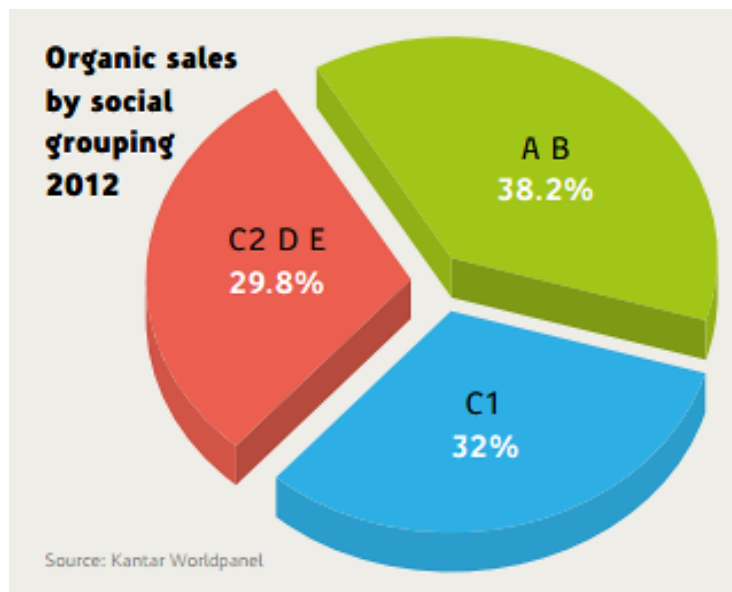


GRÁFICO 9: Motivos de compra de productos orgánicos.¹⁴⁶

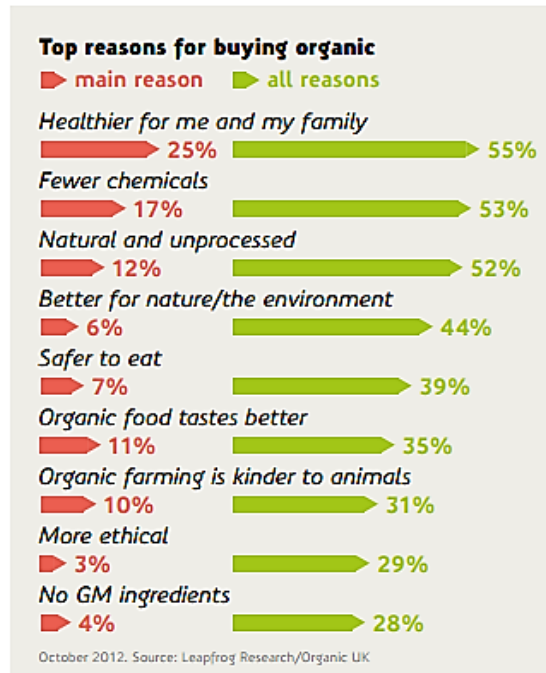
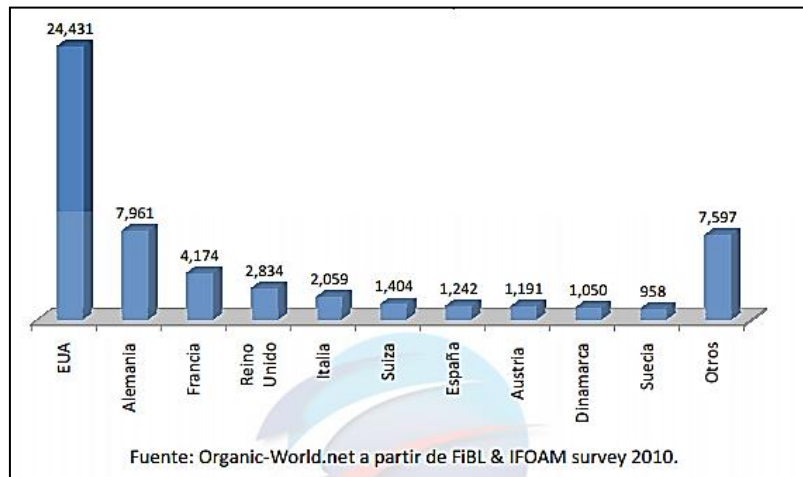


GRÁFICO 10: Principales mercados de productos orgánicos, según nivel de ventas 2009 (en millones de dólares).¹⁴⁷



¹⁴⁷ Karina López Porras. El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. (Mar 2011). <<http://www.tec.ac.cr/>> [Consulta: 06 ago 2015]

TABLA 1: Comparación entre Alemania y Argentina en cuanto a la dificultad de hacer negocios.¹⁴⁸

TEMAS	Alemania	Argentina
	DB 2015 Clasificación	DB 2015 Clasificación
Apertura de un negocio	114	146
Manejo de permisos de construcción	8	181
Obtención de Electricidad	3	104
Registro de propiedades	89	119
Obtención de crédito	23	71
Protección de los inversionistas minoritarios	51	62
Pago de impuestos	68	170
Comercio transfronterizo	18	128
Cumplimiento de contratos	13	63
Resolución de la insolvencia	3	83

¹⁴⁸ Grupo del Banco Mundial. Facilidad para hacer negocios en Argentina. <<http://espanol.doingbusiness.org>>[Consulta: 20 abr 2015]

LOGÍSTICA BABY WOOLNIC**TABLA 2:** Descripción de los embarques.¹⁴⁹

Año 2016		
-Único embarque anual. -Se envían un total de 2300 bodies.	2300 bodies/300 bodies por caja = 8 cajas en total.	2x1x3= 6 cajas por pallet 8 cajas / 6 cajas por pallet: 2 palets (las cajas se distribuirán equitativamente) -Peso de cada bulto paletizado ¹⁵⁰ : 335 kg -Peso total: 670 kg
Año 2017		
-Dos embarques anuales. -Se envían un total de 4600 bodies distribuidos en dos embarques de 2300 bodies cada uno.	2300 bodies/300 bodies por caja: 8 cajas para cada embarque.	2x1x3 = 6 cajas por pallet 8 cajas / 6 cajas por pallet: 2 palets (las cajas se distribuirán equitativamente) -Peso de cada bulto paletizado: 335kg -Peso total: 670 kg para cada embarque.
Año 2018		
-Dos embarques anuales. -Se envían un total de 5800 bodies distribuidos en dos embarques de 2900 bodies cada uno.	2900 bodies/300 bodies por caja: 10 cajas para cada embarque.	2x1x3= 6 cajas por pallet 10 cajas / 6 cajas por pallet = 2 palets (las cajas se distribuirán equitativamente) -Peso de cada bulto paletizado: 412 kg. -Peso total: 824 kg para cada embarque.

¹⁴⁹ Elaboración propia a partir de los cálculos de proyecciones de ventas e información del canal.¹⁵⁰ Ver sección Logística: Pesaje.

	Año 2019	Año 2020
<p>-Dos embarques anuales.</p> <p>-Se envían un total de 7000 bodes anuales distribuidos en dos embarques de 3500 bodes cada uno.</p>	<p>-2300 bodes/300 bodes por caja: 12 cajas por embarque.</p>	<p>2x1x3 = 6 cajas por pallet</p> <p>12 cajas / 6 cajas por pallet = 2 palets (las cajas se distribuirán equitativamente)</p> <p>-Peso de cada bulto paletizado: 489 kg.</p> <p>-Peso total: 978 kg para cada embarque.</p>

CUADRO4: Cotización logística marítima local (e-mail).

<p>PEDIDO COTIZACIÓN</p> <p>Catalina Righi 02/10/2015</p> <p>Para: mdr.mendoza@hotmail.com</p> <p>Chicas,</p> <p>Acorde a lo solicitado enviamos cotización. Para las 3 opciones aplica la misma tarifa, sólo varía el metraje cúbico sobre el cual se multiplican.-</p> <p>Opción 1: 8 cajas (0,72x0,48x0,30) – 0.83 m3</p> <p>Opción 2: 10 cajas (0,72x0,48x0,30) - 1.04 m3</p> <p>Opción 3: 12 cajas (0,72x0,48x0,30) – 1.24 m3</p> <p><u>Gastos Locales Expo</u></p> <p>Costo por Pallet: usd 30 + IVA x pallet</p> <p>Consolidación: usd 35 x tn/m3 (min usd 70 max usd 300) + IVA</p>
--

BL Fee: usd 65 + IVA

Handling: usd 50 + IVA

Yusen Coordination Fee: usd 75 + iva

Despacho Aduanero: 1% sobre valor FOB

Honorarios: usd 300 + IVA

Gastos Operativos: usd 250 + IVA

(* No incluye derechos aduaneros)

Seguro: 0.35% sobre valor de la Factura Comercial.-

Flete LCL BUE – Hamburg: USD 30 x tn/m3 (Min: usd 30) BAF included

Servicio Directo

TT: 20d

Saludos!

Catalina Righi– Project Department Assistant

Yusen Logistics (Argentina) S.A. | Av. Corrientes 327 13th floor | CABA (C1043AAD) | Argentina

p:54.11.5217.6032/ Cel:1140242371

catalina.righi@ar.yusen-logistics.com | www.ar.yusen-logistics.com

NYK Group Values: integrityinnovationintensity

CUADRO5: Cotización logística marítima en destino (e-mail).

GASTOS EN DESTINO // HAMBURGO

Catalina Righi
06/10/2015

Para: mdr.mendoza@hotmail.com

Chicas,

Les paso:

Descarga en Hamburgo:

General Cargo:

€ 58.87/ton (if each package is less than 20 kgs and volume/ton<5)

or € 9.49/cbm (if volume/ton>5)

Min. € 52.78/shipment

Gastos Locales Impo Hamburgo:

LCL-SVC: € 30.- per 1000 kgs or EUR 15.- per cbm (M/M EUR 30.-)

D/O-fee: € 55.- per B/L

GSC-fee: € 4.50 w/m

Anti-Terror Compliance fee: € 3.45 per HBL

ERS: € 6.- w/m

Customs transit document: € 8.65 per consignment

Catalina Righi– Project Department Assistant
Yusen Logistics (Argentina) S.A. | Av. Corrientes 327 13th floor | CABA (C1043AAD) | Argentina
p:54.11.5217.6032/ Cel:1140242371
catalina.righi@ar.yusen-logistics.com | www.ar.yusen-logistics.com
NYK Group Values: integrityinnovationintensity

CUADRO6: Cotización logística aérea (e-mail).

RE: GASTOS EN DESTINO // HAMBURGO

Catalina Righi
15/10/2015

Para: mdr.mendoza@hotmail.com

Chicas,

Les paso tarifa flete aéreo:

EZE – HAMBURGO

+ 500 kgs = usd 1.80 x kg ALL IN

+ 1000 kgs = usd 1.60 x kg ALL IN,

No incluye gastos locales,

Saludos!

Catalina Righi– Project Department Assistant
Yusen Logistics (Argentina) S.A. | Av. Corrientes 327 13th floor | CABA (C1043AAD) | Argentina
p:54.11.5217.6032/ Cel:1140242371
catalina.righi@ar.yusen-logistics.com | www.ar.yusen-logistics.com
NYK Group Values: integrityinnovationintensity

CUADRO 7: Cotización Certificado de Origen (contacto por e-mail).

----- Mensaje reenviado -----
 De: origen <origen@cera.org.ar>
 Fecha: 20 de octubre de 2015, 10:57
 Asunto: RE: valor certificado de origen
 Para: natalia ojeda <natalia.ojeda29@gmail.com>

El valor de la certificación es de \$135

Atentamente,

Lic. Sergio S. Giordano

Jefe Depto. Certificados de Origen

sgiordano@cera.org.ar

www.cera.org.ar

TABLA 3: Medidas de unitarización.

	Medidas caja	Medidas pallet ¹⁵¹	Medidas Contenedor ¹⁵²
Largo	0,72m	1,20m	12,03m
Ancho	0,48m	0,8m	2,35m
Alto	0,30m	1,00m	2,40m

CUADRO 8: Información y marcado.

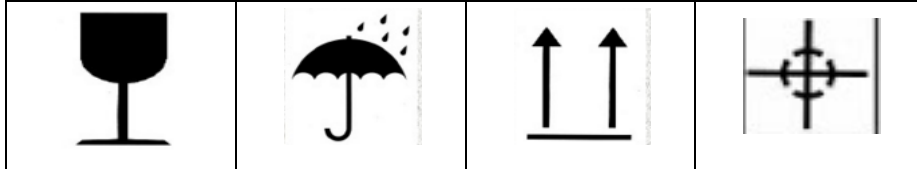
Las cajas contarán el marcaje correspondiente, el mismo dispondrá de:

- Marcas de expedición
 - Importadores : *Sense Organics* o *Johnstons of Elgin*
 - Destino: Alemania
 - Número de unidades: 300 unidades por caja

¹⁵¹ Medidas palets. <<http://www.europalet.com/>> [Consulta: 14 oct 2015]

¹⁵² Especificaciones técnicas de contenedores. <<http://www.arancelar.com/>> [Consulta: 14 oct 2015]

- Marcas de manipuleo: advertencias para el correcto manipuleo y traslado de la caja.



- Marcas informativas
 - Origen de las mercaderías: Argentina
 - Puerto de salida: puerto de Buenos Aires
 - Puerto de entrada: *Hamburger Hafen*, Alemania
 - Peso Bruto: 76 kg cada caja.
 - Peso Neto: 77 kg cada caja.
 - Dimensiones de la caja.

TABLA 4: Posición arancelaria.¹⁵³

Posición SIM-MARIA:		6111.90.10.500 M		Unidad de Medida: Kgr.	
6111.90.10.500 - Enteritos.					
6111.90.10 - -De lana o pelo fino					
6111.90 - -De las demás materias textiles					
6111 - PRENDAS Y COMPLEMENTOS (ACCESORIOS), DE VESTIR, DE PUNTO, PARA BEBES.					
DERECHOS DE ADUANA y TASAS					
IMPORTACION			EXPORTACION		
Arancel Externo Común:	35.00				
Derecho Extrazona:	35.00	Res. 476/08 MEP	Derecho:	5.00	Dto. 100/12
Derecho Específico Mínimo:	0.00		Reintegro:	6.00	Dto. 100/12
Tasa de Estadística:	0.50				
Derecho Intrazona:	0%	Excepto Azúcar y Política Automotriz			
LLAMADAS-OBSERVACIONES			SUFIJOS de VALOR y ESTADISTICA		
IMPORTACIÓN			SIM	Sufijos	Descripción
DECLARACIÓN JURADA ANTICIPADA DE IMPORTACIONES (DJAI)- VENTANILLA ÚNICA ELECTRÓNICA [Ver más]			61	AA	MARCA
IVA 21% [Ver más]			61	AI	CODIGO DE PRODUCTO O ARTICULO
IVA Adicional [Ver más]			61	CA01	PRODUCTO TERMINADO.
INGRESOS BRUTOS [Ver más]			61	ZA	PORCENTAJE DEL COMPONENTE MA YORITARIO EN PESO.
IMPUESTO A LAS GANANCIAS [Ver más]			6111	PA02	BORDADOS.
			6111	PA03	TRICOT LISO.
			6111	PA04	JACQUARD.

¹⁵³ Información de la AFIP suministrada por el Profesor Oscar Ángel Conde (UADE).

PAGOS al EXTERIOR - Libre acuerdo entre partes (incluso anticipado) [Ver más]	6111	PB02	MANGAS CORTAS QUE NO CUBRA EL CODO.	
AUTORIZACIONES - Impo - Dirección de Fauna y Flora Silvestres [Ver más]	6111	PC01	MEZCLADO CON SEDA.	
REQUISITOS - Embalajes de madera y/o maderas de soporte y acomodación [Ver más]	6111	PC02	MEZCLADO CON LANA.	
SISTEMA DE ASIENTOS DE ALERTA - Marcas de fábrica o comercio falsificadas [Ver más]	6111	PC03	MEZCLADO CON ALGODON.	
PROHIBICIONES - Impo - Fauna Silvestre - Productos y Subproductos [Ver más]	6111	PC04	MEZCLADO CON FIBRAS VEGETALES DEL CAP. 53.	
ADUANAS ESPECIALIZADAS [Ver más]	6111	PC05	MEZCLADO CON NAILON O DEMAS POLIAMIDAS.	
VALORES CRITERIO - Prendas de vestir del Capítulo 61 [Ver más]	6111	PC06	MEZCLADO CON POLIESTER.	
TASA de ESTADISTICA - Excepciones - Tasa máxima [Ver más]	6111	PC07	MEZCLADO CON ACRILICO.	
CERTIFICADO DE ORIGEN - Res. 763/96 MEOSP, art. 2º, inciso c) [Ver más]	6111	PC08	MEZCLADO CON FIBRAS ELASTOMERICAS.	
DJCP - Etiquetado - Textiles y calzado [Ver más]	6111	PC09	MEZCLADO CON RAYON VISCOSA.	
IMPORTACIÓN y EXPORTACIÓN		6111	PD06	BABEROS.
REGIMEN DE ORIGEN MERCOSUR - Régimen General [Ver más]	6111	PD07	GUANTES.	
EXPORTACIÓN		6111	PD08	PATUCOS.
		6111.90.10.500	NA01	DE LANA.

EXPORTACIÓN
IMPUESTO A LAS GANANCIAS - Percepción cuando destino físico de la mercadería difiere del país al que se factura [Ver más]
INGRESO de DIVISAS por exportaciones - 90 días corridos [Ver más]
AUTORIZACIONES - Expo - Dirección de Fauna y Flora Silvestres [Ver más]
PROHIBICIONES - Expo - Fauna Silvestre - Productos y Subproductos [Ver más]

TABLA 5: Diagrama de GANTT sobre tiempos totales del proceso productivo.¹⁵⁴

Diagrama de Gantt									
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4		Mes 5			Mes 6
Transporte interno	2 hs								
Tejeduría y tintorería	30 días								
Transporte interno		2 hs							
Corte y confección		30 días	30 días						
Transporte interno				2hs					
Estampado				10 días					
Certificado de Origen					1 día				
Embalaje y marcado					4hs				
Transporte interno					2hs				
Unitarización						4hs			
Consolidación						4hs			
Transit time							20 días		
Tiempo en desaduanar								7 días	
Distribución en destino									20 días

¹⁵⁴ Elaboración propia.

FINANZAS BABY WOOLNIC**TABLA 6:** Flujo anual.

	0	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos						
Ingreso por ventas		82.892.58	165785.15	209015.93	252246.51	252.246.31
Devolución de IVA			4018.83	8313.88	8954.64	10459.26
Reintegro			9436.57	10667.43	13129.14	14.360.00
Egresos						
Viaje de negocios		-3.526.74		-2725.30		
Costos Fijos		-45.997.58	-42116.70	-41188.17	-40474.87	-40327.11
Costos de Exportacion		-12.404.89	-13743.81	-16437.75	-17773.12	-8891.99
Costos administrativos		-1.399.99		-1829.77	-36819.65	-40218.23
Costos variables		-45.094.64	-45943.80	-54308.00	-58044.17	-28.913.70
EBITDA		-25.531.26	77436.25	111508.25	121218.50	158714.54
Amortizaciones		-6.309.26	-6309.26	-6309.26	-6309.26	-6309.26
RAI		-31.840.52	71126.99	105198.99	114909.24	152405.28
TAX		11.144.18	-24894.45	-36819.65	-40218.23	-53341.85
RN		-20.696.34	46232.54	68379.34	74691.01	99063.43
Amortizaciones POSITIVAS		6.309.26	6309.26	6309.26	6309.26	6309.26
Venta maquinaria						8619.00
Venta computadoras e impresora						844,89
Débito Fiscal maquinaria						-3016.65
Débito fiscal computadoras						-295.71
Inversion Inicial						
Capital de trabajo	-74365.55					
Recupero de Capital de trabajo						14873.11
Activos fijos	-32658.61					
FF	-107.024,16	-14.387.08	52.541.80	74.688.60	81.000.27	126.397.32

TABLA 7: Cash Flow del 2016.

	USD
Ingresos	
	Prefinanciación
	Aporte de los Socios
	Venta
	Devolución IVA
	Reintegro
	Total ingreso
Egresos	
Poliza de caución	
Viaje de negocios	
	Muestra
	Viaje de Negocios
Costos fijos	
	Sueldos
	Alquiler
	Página Web
	Kidisto
	Servicios
Gastos de Exportación	
	Honorarios FF
	Embalaje y marcado
	Unitarización
	Consolidación
	Handling
	Documentación
	Carta de Crédito
	Honorarios Aduaneros
	Gastos Aduaneros
	Derechos de Exportación
	Flete internacional
	Seguros
	Gastos Bancarios
Costo variable	
	Hilado
	Tintorería
	Tejeduría
	Moldería
	Corte y confección
	Taller de confección
	Etiquetas
	Botones
	Estampado
	Transporte Interno
Prefinanciación	
	Devolución de Prefinanciación
Total egreso	
	I+E
	Acumulado

TABLA 8: Calculo FOB.

TDC	11,54	Inflacion	1,236
2016 2300 UN			
	UNITARIO USD	PESO	TOTAL 2016
RUBRO 1 Costos de Produccion			
Materia Prima (Hilo de lana)	13,00	152,89	3744,00
Insumos			
Tintes	0,70	8,23	1640,77
Botones		0,53	317,78
Etiquetas		197,76	51,41
Tejido	10,00	117,61	2935,04
Tintoreria	5,00	58,80	1467,52
Molderia		18540,00	1606,59
Corte y Confeccion		778,68	67,48
Taller de Confección		51,91	10346,41
Servicios		37080,00	3213,17
TOTAL			25390,17
RUBRO 2 Gastos Administrativos			
Sueldos		177984,00	15423,22
Alquiler		45979,20	3984,33
TOTAL			19407,56
RUBRO 3 Gastos Comerciales			
Pagina de Internet		741,60	64,26
Kidisto			313,80
Viaje empresarial			3270,00
Envio de muestras			256,74
TOTAL			3904,80
RUBRO 4 Costo Financiero			
Tasa de Prefinanciación			0,0443
TOTAL			0,0443
RUBRO 5 Impuestos			
Recupero de IVA			8037,66
RUBRO 6 Utilidad Porcentual			
Utilidad Discriminado en el FOB			
RUBRO 7 Gastos de Exportacion Directos			
Embalaje y marcado		19,78	13,71
unitarización	30,00		72,60
Consolidacion	70,00		84,70
Handling	50,00		60,50
Documentacion	65,00		157,30
Certificado de origen		135,00	11,70
Flete interno		2274,24	197,07
Honorarios FF	75,00		90,75
Honorarios Aduaneros			0,01
Gastos Aduaneros	250,00		302,50
TOTAL			990,83
RUBRO 8 Gastos de Exportacion Indirectos			
Tributos a la exportación			0,05
Gastos Bancarios: notificación	0,00125	Min:100	103,62
Gastos Bancarios: revisión			75,00
Gastos Bancarios: pago diferido	0,00125	Min:150	150,00
RUBRO 9 Incentivos Promocionales			
Reintegros Netos			0,06
EXW			48702,52
FOB TOTAL US D			82570,00
FOB UNITARIO US D			35,90
Flete internacional			33,47
CFR			82603,47
SEGURO			290,12
CIF			82892,58
Utilidad bruta			0,3967145
Utilidad neta			0,257864

TC 2015	9,515	TDC	15,002	INFLACION	1,1888
2017 2300 UN			2017 2900 UN		
UNITARIO PESOS 2017	UNITARIO USD	PESOS	DOLARES	PESOS	DOLARES
181,75	12,12		3489,17		4397,81
9,79	0,65		1500,42		1891,83
0,63		4359,58	290,60	5496,86	366,41
235,10		705,29	47,01	705,29	47,01
139,81	9,32		2683,98		3382,93
69,90	4,66		1341,99		1691,47
		22040,35	1469,16	22040,35	1469,16
		925,69	61,70	925,69	61,70
61,71		141939,87	9461,40	178967,66	11929,59
		44080,70	2938,32	44080,70	2938,32
			23283,76		28176,24
		211587,38	14103,94	211587,38	14103,94
		54660,07	3643,52		3643,52
			17747,46		17747,46
		881,61	58,77	881,61	58,77
			313,80		313,80
			372,57		372,57
			4295,05		4533,83
23,51		188,08	12,54	235,10	15,67
	30,00		72,60		72,60
	70,00		84,70		84,70
	50,00		60,50		60,50
	65,00		157,30		157,30
		135,00	9,00	135,00	9,00
		2703,62	180,22		180,22
	75,00		90,75		90,75
			0,01		0,01
	250,00		302,50		302,50
			970,10		973,24
			0,05		0,05
			103,62		130,63
			75,00		75,00
			150,00		150,00
			0,06		0,06
EXW			41403,79	EXW	46296,28
FOB TOTAL US D			82570,00	FOB TOTAL US D	104110,00
FOB UNITARIO US D			35,90	FOB UNITARIO US D	35,90
Flete internacional			33,47	Flete internacional	33,47
CFR			82603,47	CFR	104143,47
SEGURO			290,12	SEGURO	365,78
CIF			82892,58	CIF	104507,97
	Utilidad bruta		0,510035	Utilidad bruta	0,54502
	Utilidad neta		0,331523	Utilidad neta	0,296136

TDC				18	INFLACION				1,16048
2018 2900 UNIDADES				2018 3500 UN					
UNITARIO PESOS	UNITARIOS DOLARES	PESOS	DOLARES	UNITARIO PESOS	UNITARIOS DOLARES	PESOS	DOLARES		
210,92	11,72		4253,55		11,72		5132,38		
11,36	0,63		1829,77		0,63		2208,35		
0,73		6379,00	354,39	0,73		7698,79	427,71		
277,13		831,40	46,19	225,71		902,83	50,16		
162,25	9,01		3271,96		9,01		3947,98		
81,12	4,51		1635,98		4,51		1973,99		
		25577,39	1420,97			25577,39	1420,97		
		1074,25	59,68			1074,25	59,68		
72,75		210967,08	11720,39	72,75		254615,44	14145,30		
		51154,78	2841,93			51154,78	2841,93		
			27434,81				32208,45		
		249419,20	13856,62			249419,20	13856,62		
		63431,92	3524,00				3524,00		
			17380,62				17380,62		
		1039,25	57,74			1039,25	57,74		
			313,80				313,80		
			2725,30						
			3096,84				371,54		
			4420,81				5249,23		
27,71		277,13	15,40	22,57		270,85	15,05		
	30,00		72,60		30,00		72,60		
	70,00		84,70		70,00		84,70		
	50,00		60,50		50,00		60,50		
	65,00		157,30		65,00		157,30		
		135,00	7,50			135,00	7,50		
		3137,49	174,31	0,00		3137,49	174,31		
	75,00		90,75		75,00		90,75		
0,01	0,01	0,01	0,01			0,01	0,01		
	250,00		302,50		250,00		302,50		
			965,55				965,20		
			0,05				0,05		
			130,63				157,65		
			75,00				75,00		
			150,00				157,65		
			0,06				0,06		
EXW			47912,26	EXW			49960,60		
FOB TOTAL USD			104110,00	FOB TOTAL USD			125650,00		
FOB UNITARIO USD			35,90	FOB UNITARIO USD			35,90		
Flete internacional			33,47	Flete internacional			33,47		
CFR			104143,47	CFR			125683,47		
SEGURO			365,78	SEGURO			441,43		
CIF			104507,97	CIF			126123,36		
	Utilidad bruta		0,529559		Utilidad bruta		0,6940447		
	Utilidad neta		0,354263		Utilidad neta		0,386129		

TDC	20,88	INFLACION	1,1396	TDC	23,59	INFLACION	1,1256
2019 3500 UNIDADES				2020 3500 UNIDADES			
UNITARIO PESOS	UNITARIOS DOLARES	PESOS	DOLARES	UNITARIO PESOS	UNITARIOS DOLARES	PESOS	DOLARES
240,36	11,51		5042,12	270,55	11,47		5023,42
12,94	0,62		2169,51	14,57	0,62		2161,47
0,84		8773,55	420,19	0,94		9875,50	418,63
257,22		1028,86	49,28	289,52		1158,09	49,09
184,90	8,86		3878,55	208,12	8,82		3864,17
92,45	4,43		1939,28	104,06	4,41		1932,09
		29147,99	1395,98			32808,98	1390,80
		1224,22	58,63			1377,98	58,41
82,90		290159,75	13896,54	93,32		326603,82	13845,01
		58295,98	2791,95			65617,96	2781,60
			31642,02				31524,70
		284238,12	13612,94			319938,43	13562,46
		72287,02	3462,02			81366,27	3449,18
			17074,96				17011,64
		1184,33	56,72			1333,08	56,51
			313,80				313,80
			370,52				370,31
			10420,05				5140,34
25,72		308,66	14,78	28,95		347,43	14,73
	30,00		72,60		30,00		72,60
	70,00		84,70		70,00		84,70
	50,00		60,50		50,00		60,50
	65,00		157,30		65,00		157,30
		135,00	6,47			135,00	5,72
0,00		3575,49	171,24	0,00		4024,57	170,60
	75,00		90,75		75,00		90,75
			0,01				0,01
	250,00		302,50		250,00		302,50
			960,84				959,41
			0,05				0,05
			157,65				157,65
			75,00				75,00
			157,65				157,65
			0,06				0,06
EXW			49087,50	EXW			48906,65
FOB TOTAL US D			125650,00	FOB TOTAL US D			125650,00
FOB UNITARIO US D			35,90	FOB UNITARIO US D			35,90
Flete internacional			33,27	Flete internacional			33,27
CFR			125683,27	CFR			125683,27
SEGURO			441,43	SEGURO			441,43
CIF			126123,16	CIF			126123,16
Utilidad bruta			0,601019	Utilidad bruta			0,602464
Utilidad neta			0,390678	Utilidad neta			0,391617

TABLA 9: Devolución de IVA Mayo 2016.

Devolución del IVA (Embarque 5/2016)			
Compra en Origen	PRECIO CON IVA	PRECIO SIN IVA	IVA
Materia Prima (Hilo de lana)	3744,00	3094,21	649,79
Insumos			
Tintes	1640,77	1356,01	284,76
Botones	317,78	262,63	55,15
Etiquetas	51,41	42,49	8,92
Tejido	2935,04	2425,65	509,39
Tintorería	1467,52	1212,83	254,69
Moldería	1606,59	1327,76	278,83
Corte y Confección	67,48	55,77	11,71
Taller de Confección	10346,41	8550,75	1795,66
E y E	13,71	11,33	2,38
Unitarización	72,60	60,00	12,60
Consolidación	84,70	70,00	14,70
Handling	60,50	50,00	10,50
Documentación	157,30	130,00	27,30
Flete interno	197,07	162,87	34,20
Honorarios FF	90,75	75,00	15,75
Gastos Aduaneros	302,50	250,00	52,50
TOTAL			4018,83

TABLA 10: Calculo de reintegros del primer embarque.

Base de derecho de exportación	78638,10
Derecho de exportación	3931,90
Base de reintegro	82570,00
Base Menor para el cobro	78638,10
Reintegro	4718,29

TABLA 11: Calculo de amortizaciones 2016.

	Maquinaria	Computadora e impresora
Tiempo	5 años	5 años
Valor origen	28730	2816,29
Amortización	5746	563.26
Amortización acumulada	28730	2816.29
Valor residual	0	0
Valor venta (30% del valor origen; 80% para la propiedad)	8619	844,89
VV	8619	844.89
Tax (35%)	-3016.65	-295.71
Amortización total		6309.258

TABLA 12: Calculo del PRICING (2.300 un.).

PRICING para 2300 unidades	
Precio Euro	85,80
Tipo de cambio	1,0434
PRECIO MINORISTA CON IVA	89,52
IVA	1,19
PRECIO MINORISTA SIN IVA	75,23
MARGEN MINORISTA	1,47
PRECIO MAYORISTA	51,18
MARGEN MAYORISTA	NO EXISTE
PRECIO DISTRIBUIDOR	51,18
MARGEN DISTRIBUIDOR	1,26
DDP DISTRIBUIDOR	40,62
DDP DISTRIBUIDOR UNIDADES	2300,00
DDP TOTAL	93418,12
Carta de Crédito	200,00
Package shipment	61,42
LCL-SVC	56,11
D/O- fee	15,65
GSC- fee	57,39
Anti- Terror Compliance fee	4,71
ERS	3,60
Customs transit document	6,26
IVA	9,03
DESCARGA SIN IVA	1,19
FLETE INTERNO	179,97
IVA	150,00
FLETE INTERNO SIN IVA	1,19
CIF MAS DERECHOS	126,05
DERECHOS	92912,09
CIF EN DOLARES	1,12
SEGURO	82957,23
CFR	290,00
FLETE INTERNACIONAL	82667,23
FOB EN DOLARES	33,47
FOB UNITARIO	82633,76
FOB UNITARIO GENERICO	35,90
TDC (Euro- Dolar)	1,0434

TABLA 13: Calculo del DDP (2.300 un.).

2300 unidades	
CIF	82892,58
Package shipment	61.4250
LCL-SVC	55.07
D/O- fee	31.30
GSC- fee	57.39
Anti- Terror Compliance fee	4,70
ERS	3,60
Customs transit document	6,26
DAT	9,03
Derechos de Importación	83121,34
DAT con derechos	1,12
Gastos Bancarios	93095,90
Flete Interno	200,00
DDP sin márgenes e IVA	150,00
Margen Distribuidor	93445,90
	1,26
	117741,84
Margen Minorista	1,47
	173080,50
IVA	1,19
DDP	205965,80
DDP Unitario	89,55

ANEXO 1: Adquisición del bien de uso (e-mail de contacto).

<p>Maplit matrices <matricesdebordado@maplit.com.ar> 15 sept.</p> <p>para mí</p> <p>Estimada, en el adjunto va el catalogo de la línea GT, donde hay buena información, los precios son: Dolar Oficial</p> <p>GT-341 U\$\$ 26.000 GT-361 U\$\$ 29.000 GT-381 U\$\$ 33.250</p> <p>Son precios mas IVA por el 10,5%.</p> <p>El costo promedio estimativo de una impresión pleno tenes que calcular que esta en:</p> <p>Solo color U\$\$ 0.70 Base blanca y color U\$\$ 1.70</p>

ANEXO 2: Escala salarial textil.¹⁵⁵

Escala Salarial Convenio Colectivo de Trabajo 123/90 TEXTIL			
S.E.T.I.A. Sindicato de Empleados Textiles de la Industria y Afines de la R.A.			
Periodo de Vigencia: Junio de 2015 a Mayo de 2016			
Sueldos Básicos Acuerdo anterior		Nuevos Sueldos Basicos	
Sueldos Básicos Acuerdo anterior		Junio 18%	Noviembre 9%
Auxiliar Categoría B	\$ 6.350	\$ 7.493	\$ 8.065
Auxiliar Categoría A	\$ 6.613	\$ 7.804	\$ 8.399
Empleado Categoría C	\$ 6.902	\$ 8.144	\$ 8.766
Empleado Categoría B	\$ 7.104	\$ 8.382	\$ 9.022
Empleado Categoría A	\$ 7.318	\$ 8.635	\$ 9.294
Encargado Categoría C	\$ 7.537	\$ 8.893	\$ 9.572
Encargado Categoría B	\$ 7.770	\$ 9.169	\$ 9.868
Encargado Categoría A	\$ 8.112	\$ 9.572	\$ 10.302
Capataz Categoría C	\$ 8.443	\$ 9.963	\$ 10.723
Capataz Categoría B	\$ 8.808	\$ 10.394	\$ 11.187
Capataz Categoría A	\$ 9.201	\$ 10.857	\$ 11.685

20% Premio al Presentismo

Se calcula sobre todos los ítems remunerativos que existen dentro del recibo de sueldo tomando en cuenta un 10% para la primera quincena y el otro 10% para la segunda.

MODIFICACIONES AL CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 123/90.

1) Incorpórese como segundo párrafo del Art. 32 lo siguiente:
"Cuando dentro del periodo de licencia anual por vacaciones, el mismo coincidiera con uno o mas días feriados nacionales, los mismos **deberan ser liquidados**, adicionalmente como día/s simple/s a lo que corresponda por normativa vigente y en este caso en particular de la siguiente manera: **sueldo bruto dividido treinta (30).**"

Av. Montes de Oca 1435/7 C.A.B.A Teléfonos: 4301-4175/76/77
Web: www.asetya.com.ar Correo Electrónico: gremiales@asetya.com.ar
SECRETARIA GREMIAL

¹⁵⁵ Escala salarial convenio colectivo de trabajo 123/90 textil. <www.asetya.com.ar> [Contacto: 14 set 2015] Ver Anezo Finanzas Baby Woolnic: ANEXO 2.

ANEXO 3: Cotización de la Póliza de Caución.¹⁵⁶



EL SURCO
Compañía de seguros S. A.
Maipú 1300 Piso 21 - C1006ACT
Cdad de Bs. As. (54-11) 5252-1600
I.V.A. - Resp. Inscripto

FACTURA	
ASEGURADO	SECCION
ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS	Caucion
	POLIZA ENDOSO
	52271 0
	FECHA DE EMISION
	30/07/2015

PERIODO FACTURADO		I.V.A.	PRODUCTOR	MATRICULA
Desde 0 hs. del	Hasta 0 hs. del	RESP. INSCRIPTO	LINALDEI GUSTAVO LUIS	68247
31/07/2015	31/07/2016		COO. AUT. IMP.	SUMA ASEG.
			CAE : 65310112645794	\$ 30.000,00

GARANTIAS ADUANERAS
GARANTIA GLOBAL (GTGL)

CONDICIONES PARTICULARES

DISCRIMINACION DE LA PRIMA:

PRIMA :	1,038.77	I.V.A. :	226.54	PERCEPCION IIBB BSAS:	0.00
ADICIONALES :	40.00	IMPUESTOS Y TASAS :	23.73	PERCEPCION IIBB CAP.FED.:	38.50
BONIFICACION :	0.00	PERCEPCION IVA :	32.36	PERCEPCION IIBB CAP.SL.:	0.00
		PERCEPCION IIBB CAP.SF.:	0.00	PREMIO :	\$ 1,399.00

¹⁵⁶Compañía de seguros El Surco. TEL: 11-5252-1600.

TABLA 14: Gastos bancarios.¹⁵⁷

TRANSFERENCIAS	USD	%	Mínimo	Observaciones
TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	---	0,250%	75,00	---
SWIFT	30,00	---	---	Por cada swift emitido
CORRESPONSAL	25,00			Sólo si son a cargo del cliente. Consultar por operaciones en otras monedas.
ÓRDENES DE PAGO RECIBIDAS COMUNES	USD	%	Mínimo	Observaciones
ÓRDENES DE PAGO RECIBIDAS	---	0,250%	75,00	---
ÓRDENES DE PAGO RECIBIDAS COMEX	---	0,250%	75,00	Exportación de Bienes
CRÉDITOS DOCUMENTARIOS DE EXPORTACION	USD	%	Mínimo	Observaciones
AVISADAS				
Notificación	---	0,125%	100,00	---
Utilización/Revisión	75,00	---	---	Por cada utilización
Modificación Plazo e importe	---	0,125%	100,00	---
Modificación Simple	75,00	---	---	---
Pago Vista	---	0,125%	50,00	---
Pago Diferido	---	0,125%	50,00	Mensual
CONFIRMADAS				
Notificación	---	0,125%	100,00	---
Confirmación	---	0,125%	100,00	Trimestral
Utilización/Revisión	75,00	---	---	Por cada utilización
Modificación Plazo e importe	---	0,125%	100,00	Trimestral
Modificación Simple	75,00	---	---	---
Pago Vista	---	0,125%	50,00	---
Pago Diferido / Aceptación	---	0,125%	50,00	Mensual
OTROS CONCEPTOS				
Courier	75,00	---	---	Si el cliente no tiene cuenta propia
Swift	40,00	---	---	---
Apertura y manejo documentos de negociaciones	---	0,20%	100,00	---
No negociación de divisas	---	0,20%	100,00	---
Transferencia y/o cesión	---	0,20%	150,00	---
Utilización/Revisión	75,00	---	---	Por cada utilización
SERVICIOS VARIOS	USD	%	Mínimo	Observaciones
EXPORTACIÓN				
Administración del permiso cobro exportación	50,00	---	---	(Banco Nominado - Com. "A" 3493)
Certificación a otro banco designado por ingreso de divisas de exportación	40,00	---	---	(Com. "A" 3493)
IMPORTACIÓN				
"A" 5060 Afectación pagos anticipados y sin registro	5,00	---	---	Por despacho
"A" 5060 Otros reportes	s/d	---	---	A determinar por cada evento
"A" 5060 Cesión banco nominado	150,00	---	---	---
"A" 5060 Certificación otro banco acceso al MULC / Afectación despachos	30,00	---	---	---
"A" 5060 Revisión documentos	---	0,200%	75,00	---
"A" 5060 Otras Certificaciones	40,00	---	---	---
OTROS				
Regímenes informativos sin observación 3602 - 3609 - 4237	65,00	---	---	(Por presentación)
Recupero de datos Com "A" 3602 - "B" 10905	75,00	---	---	(Por cada pedido)
Regímenes informativos con observación	150,00	---	---	---
Reportes B.C.R.A. por incumplimiento	20,00	---	---	Por operación informada

¹⁵⁷ Cobro de operaciones de comercio exterior del Banco Patagonia. (2015). <<http://www.bancopatagonia.com/>> [Consulta: 17 oct 2015]