



Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Comercio Internacional  
Licenciatura en Comercio Internacional

## Exportación de Sopa Deshidratada

### NutraSoup

*Ayuda Humanitaria a Mozambique*



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

#### Tutores:

- Cordiano, Marcelo Pablo Miguel.
- Gianice, Sergio.
- Benitez, Ángeles Ines.

#### Integrantes:

- |                         |              |
|-------------------------|--------------|
| ● Boyd, Owen.           | L.U: 1039995 |
| ● Delle Ville, Luciano. | L.U: 1016349 |
| ● Pereyra, Federico.    | L.U: 1041371 |
| ● Montenegro, Mauro.    | L.U: 1027348 |



# INDICE

---

MARCO TEÓRICO .....	3
RESUMEN EJECUTIVO .....	3
ABSTRACT .....	5
EMPRESA.....	7
INDUSTRIA.....	9
MACROENTORNO .....	13
MICROENTORNO.....	19
CLIENTE .....	19
COMPETIDORES .....	23
PROVEEDORES .....	25
CONCLUSIÓN MICROENTORNO .....	27
RELACIONES ARGENTINA-MOZAMBIQUE .....	29
COMPORTAMIENTO EN LOS NEGOCIOS .....	30
MATRIZ FODA.....	31
ESTRATEGIAS COMERCIALES .....	33
OBJETIVOS.....	36
PLAN DE MARKETING .....	37
PRODUCTO.....	37
PRECIO.....	47
DISTRIBUCIÓN .....	50
PROMOCIÓN .....	53
COMERCIO EXTERIOR .....	56
POSICIÓN ARANCELARIA .....	56
INCOTERM .....	57
MEDIO DE PAGO.....	57
REQUISITOS PREVIOS .....	58
LOGÍSTICA.....	59
BARRERAS .....	61

ESTRUCTURA FINANCIERA.....	63
FINANCIACIÓN .....	63
INVERSIÓN INICIAL.....	64
PRECIO DE EXPORTACION .....	65
PERSPECTIVAS DE INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO .....	67
CASH FLOW PRIMER AÑO.....	72
ANÁLISIS DEL PROYECTO DE INVERSIÓN .....	73
CONCLUSIÓN ESTRUCTURA FINANCIERA .....	76
RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA .....	77
CONCLUSIÓN FINAL.....	79

# MARCO TEÓRICO

---

## RESUMEN EJECUTIVO

Surge un nuevo producto en concepto de ayuda humanitaria, una sopa deshidratada con alto valor nutricional. Enfocado a países con altos índices de desnutrición, en este caso a la República de Mozambique, uno de los países con mayor índice de desnutrición en el mundo, quien adquirirá el producto a través de una licitación pública, destinando el mismo a su programa de alimentación en escuelas, y así contribuyendo a los valores nutricionales diarios requeridos para un niño en edad escolar.

La sopa deshidratada es el resultado de un preparado que permite cubrir las necesidades básicas de alimentación de las personas. La misma viene presentada en una bolsa de polipropileno tubular tejido de 5 kg en el cual se han grabado las instrucciones de preparación en forma de imágenes y en dos idiomas como es requerido: inglés y portugués. Su precio es competitivo frente a otros productos sustitutos de la Industria de Ayuda Humanitaria, por lo que sus valores nutricionales y bajo costo son un factor decisivo para la inserción del mismo en Mozambique.

Este tipo de sopa se cocina de forma práctica y rápida. Simplemente mezclando el contenido del sobre con agua caliente a 80°, podrá obtenerse un plato apto para el consumo instantáneo, nutriendo y alimentando al individuo. Este es el gran diferencial del producto, alimentar (generando sensación de saciedad) y al mismo tiempo nutrir, logrando satisfacer tanto una necesidad primaria, como lo es el hambre, así como fisiológica del ser humano.

Este producto es elaborado por NUTRASOUP S.R.L, empresa instaurada en Argentina; y es exportado en contenedores desde el puerto de Buenos Aires a Nacala, en Mozambique. Representa una solución a una problemática mundial que involucra la vida y el futuro de muchas personas.

El proyecto se encuentra desarrollado y comenzará a operar a mediados de abril del 2016, logrando exportar una frecuencia gradual mayor a 4 contenedores de 40 pies por año.

A largo plazo, a través de una demanda sostenida, buenas condiciones contractuales con proveedores locales de Argentina y la búsqueda de incentivos, se podrá destinar un porcentaje del precio para financiar la ampliación de la planta y la compra de nueva maquinaria. Es también objetivo a largo plazo del proyecto, no solo realizar exportaciones directas a lugares necesitados como ocurre con Mozambique sino también convertirse en proveedor oficial de UNICEF/WFP.

## **ABSTRACT**

A new product has come as humanitarian aid, a dehydrated soup with high nutritional facts. Focusing on countries with high rates of malnutrition, in this case the Republic of Mozambique, one of the countries with the highest rate of malnutrition in the world, who acquires the product through a public tender, allocating the same to their feeding program for schools, and thus, contributing to the daily nutritional values required for a school-aged child.

The dry soup is the result of a preparation that can meet the basic food needs of people. Its content is presented in a tubular polypropylene bag of 5 kg in which are recorded the preparation instructions in pictures and in two languages as required: English and Portuguese. The price is competitive regarding to other substitute products of the Humanitarian Aid Industry, thereof its nutritional value and low cost are decisive factors for the insertion in the Republic of Mozambique.

This kind of soup can be cooked in a practical way and in a short time. By simply mixing the contents of the package with hot water at 80° C, a dish for instant consumption can be obtained, nurturing and feeding the individual. This is the great differential of the product, feed (generating feeling of fullness) while nurturing, managing to satisfy both a primary need, as is hunger, as a physiological need.

This product is made by NUTRASOUP S.R.L, introduced in Argentina; and it is exported from the port of Buenos Aires to Nacala, in Mozambique.

It represents a solution to a global problem that involves the life and future of many people.

The project is developed and will begin operations in mid-April 2016, getting to export at a gradual rate of four containers per year. In a long term, through a sustained demand, good contractual terms with local suppliers in Argentina and finding incentives it will be possible to prepare a percentage of the money to finance the plant expansion and the purchase of

new machinery. It is also a long-term goal of the project, not only to do direct exportations to needy places as Mozambique but also to become an official supplier for UNICEF / WFP.

## **EMPRESA**

NutraSoup surge como un emprendimiento de fin social por parte de cuatro amigos del programa de Lic. en Comercio Internacional en UADE en 2015. A partir de una realidad tan viva como es el hambre en el mundo decidieron ponerse este proyecto al hombro y afrontar esta problemática.

Los números hablan por sí solos. Según los datos proveídos por la FAO:

- 805 millones de personas padecen hambre crónica.
- 161 millones de niños menores de cinco años tienen retraso del crecimiento.
- 3,4 millones de personas mueren cada año debido al sobrepeso y la obesidad.
- El coste de la malnutrición es de unos 3,5 billones de dólares por año.

El proyecto consiste en una sopa deshidratada la cual constituye un alimento diario fuerte y cuenta con los alimentos y la información nutricional adecuada para personas con desnutrición agravada.

El proceso productivo llevado a cabo consiste en la recepción de materia prima por parte de proveedores certificados del conurbano bonaerense, preparación de la sopa en planta, luego se realiza un proceso de deshidratación mediante secado (tercerizado), y se vuelve a recibir el producto para su empaquetado en planta. Todo el proceso productivo cumple con sus respectivas normas de sanidad, calidad y regulaciones de la ONU.

NutraSoup busca atender a los países con mayor índice de desnutrición en el mundo (mayormente africanos) y tener una capacidad de respuesta inmediata (envío) ante catástrofes naturales.

Como primer mercado se seleccionó Mozambique siendo uno de los países con mayor índice de desnutrición en el mundo y se ubica en los últimos puestos del Índice de Desarrollo Humano (178°), es el 5° país más infectado de HIV/SIDA y tiene una de las tasas de mortalidad infantil y materna más elevadas del mundo. A su vez cuenta con una

ayuda de financiamiento por parte de la ONU, así como también la presencia de proyectos activistas que ofrecen una plataforma logística para poder llegar a las áreas afectadas.

Paralelamente se realizó el desarrollo de producto, de acuerdo a necesidades nutritivas, estabilidad de hortalizas a lo largo del año, sabor, etc.; relevamiento de comedores de la zona; contacto con empresas de los alrededores a fin de solicitar su colaboración con el programa; averiguaciones de proveedores de materias primas; reuniones con representantes de comedores para evaluar el impacto del producto; entre otros.

### ***MISIÓN***

Nuestra misión consiste en abastecer mercados internacionales, con productos de calidad que ayuden a alcanzar el equilibrio nutricional y mejoren el nivel de vida de los consumidores en situaciones de hambre.

### ***VISIÓN***

Ser una de las empresas líder en la provisión de alimentos nutritivos y saludables, enfocados a reducir el hambre en el mundo.

### ***BHAG (Big Hairy Audacious Goal)***

Nourish and feed the world when necessary.

### ***VALORES***

- Comportamiento ético.
- Satisfacción al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua.
- Productos de calidad y confiables.
- Uso eficiente de los recursos.

## **INDUSTRIA**

Si bien NutraSoup se trata esencialmente de una sopa, aquello que la define y la diferencia de otras sopas es que está adaptada a su propósito: asistencia humanitaria en situaciones de emergencia o de inseguridad alimentaria. Es por esto que en esta sección se hará una breve descripción de la ayuda alimentaria que se está desarrollando actualmente.

## **ANTECEDENTES**

Inicios de 1990: se han establecido metas para reducir la pobreza, aumentar la escolarización, avanzar hacia la igualdad entre los sexos, reducir la mortalidad infantil y materna, mejorar el acceso a los servicios de salud.

En 1996, en la Cumbre Mundial sobre la Alimentación celebrada en Roma, todas las naciones se comprometieron a alcanzar el objetivo de reducir a la mitad la cantidad de personas desnutridas en el mundo para 2015 (entre 800y 400 millones).

La Declaración del Milenio de 2000 consolida y reitera los compromisos contraídos en la década anterior. Se hace hincapié en que adquirir políticas y mecanismos para movilizar recursos a una mayor escala, pues de lo contrario no se podrán cumplir los objetivos acordados<sup>1</sup>.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

Si bien en los últimos 30 años se han realizado importantes progresos, aun se está demasiado lejos de la meta de un mundo sin hambre y pobreza.

Hoy en día, cerca de 786 millones de personas (equivalente a 1 de cada 9 personas) continúan en situación de desnutrición y carecen de los alimentos necesarios para gozar de una vida activa y saludable. La prevalencia de desnutrición (proporción de personas

---

<sup>1</sup> FAO. Reducción de la pobreza y el hambre: la función fundamental de la financiación de la alimentación, la agricultura y el desarrollo rural. Págs. 3-4. 18/08/15

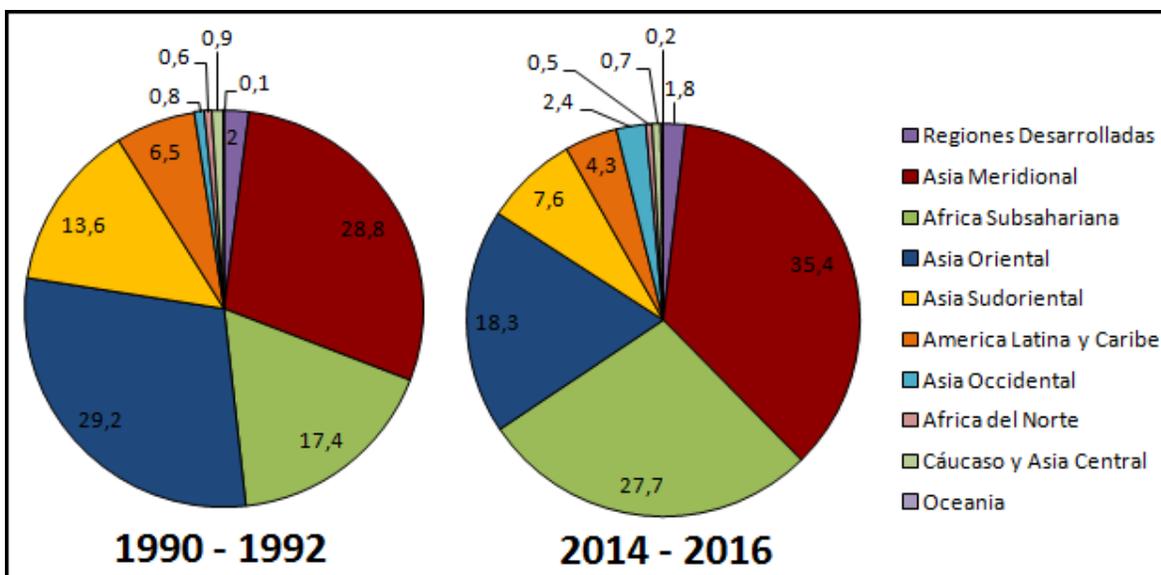
desnutridas respecto de la población) se ha reducido un 7,7% desde 1990-92 hasta 2014-16, es decir, que ha disminuido el número de personas desnutridas en un contexto de población mundial creciente. Una de las principales razones que explican esta tendencia de reducción del hambre en las regiones en desarrollo es por el crecimiento de países grandes y muy poblados, específicamente China e India.

La siguiente tabla y gráfico muestran la evolución de la distribución del hambre en el mundo<sup>2</sup>:

	Número (millones)	
	1990-92	2014-16
Regiones Desarrolladas	20	15
Asia Meridional	291	281
África Subsahariana	176	220
Asia Oriental	295	145
Asia Sudoriental	138	61
América Latina	66	34
Asia Occidental	8	19
África del Norte	6	4
Cáucaso y Asia Central	10	6
Oceanía	1	1
<b>Total</b>	<b>1011</b>	<b>786</b>

---

<sup>2</sup> FAO, FIDA y PMA. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo. Cumplimiento de los objetivos internacionales para 2015 en relación con el hambre: balance de los desiguales progresos. Págs. 8 a 11. 18/08/15



Como se puede observar, los avances en materia de seguridad alimentaria continúan siendo desiguales en las distintas regiones del globo. En algunas regiones se han registrado progresos muy rápidos en la reducción del hambre, especialmente en el Cáucaso, Asia central, Asia oriental, América Latina y África septentrional. En cambio, los progresos han sido lentos en general en dos regiones: Asia meridional y el África subsahariana. Los niveles de desnutrición se mantienen altos en estas regiones aunque algunos países hayan tenido éxito en la reducción del hambre.

En África subsahariana, se calcula que poco menos de una de cada cuatro personas, el 23,2% de la población, está desnutrida actualmente. Esta prevalencia que equivale aproximadamente a 220 millones de personas es la más alta de todas las regiones. De hecho, el número de personas hambrientas aumentó en 44 millones entre 1990 – 2016, hecho refleja la elevada tasa de crecimiento demográfico (2,7% anual). La lentitud del avance en la lucha contra el hambre en esta región se explica además por el encarecimiento de los alimentos y energía, las sequías y la inestabilidad política de algunos países.

## PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS

Es una agencia del sistema de las Naciones Unidas y es la mayor organización encargada de la distribución de la ayuda alimentaria en el mundo. El programa se financia a través de

donaciones voluntarias. El PMA dona los alimentos como una forma de capital, pero sus proyectos habitualmente requieren otros recursos adicionales (financieros, técnicos), por lo que suele trabajar en coordinación con otras agencias como la FAO, FIDA, UNICEF y ACNUR, así como gobiernos, y organizaciones no gubernamentales<sup>3</sup>.

En el 2014 el PMA asistió a 80 millones de personas en 82 países haciendo especial foco en aquellos que se encontraban en situación de emergencia. Entre ellos se destacan República Centroafricana (deterioro del orden público), Siria e Iraq (desplazamientos masivos por terrorismo), Filipinas (tifón), Sudán del Sur (guerra civil), Guinea, Liberia y Sierra Leona (ébola). Durante este año se distribuyeron 3,2 millones de toneladas de alimentos.

Los principales beneficiarios de la ayuda fueron<sup>4</sup>:

- Niños: 51.000.000 (63,75%) de los cuales 17.000.000 recibieron comidas en escuelas.
- Mujeres: 15.800.000 (19,75%)
- Personas desplazadas internamente: 14.800.000 (18,5%)
- Refugiados: 6.700.000 (8,40%)
- Repatriados: 800.000 (1%)

---

<sup>3</sup> PMA. En: <http://es.wfp.org/quienes-somos> 20/08/15

<sup>4</sup> PMA 2014: hechos y cifras. En: <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp275796.pdf> 20/08/15

## MACROENTORNO

La República de Mozambique es un país soberano situado al sureste de África, a orillas del Océano Índico, cuya forma de gobierno es la república parlamentaria unicameral. Se extiende por 799.380 km<sup>2</sup> (puesto 35º) limitando al norte con Tanzania y Malawi, al noroeste con Zambia, al oeste con Zimbabue, al suroeste con Suazilandia, al sur y al suroeste con Sudáfrica. Su territorio está compuesto por 10 provincias y un distrito federal. El río Zambezi divide al país en norte y sur, siendo el principal accidente geográfico. Su población estimada es de 25.303.113 de habitantes (puesto 51º). La capital es Maputo, la ciudad más poblada y principal centro económico. El portugués es el idioma oficial<sup>5</sup>.



## ANTECEDENTES

Control e influencia portuguesa durante 470 años bajo la forma de colonia. En 1964, en respuesta al crecimiento del movimiento nacionalista en varios países de la región, la explotación y el trato discriminatorio hacia los nativos en beneficio de un gobierno colonial extranjero, estalla un conflicto armado con Portugal. Mozambique se independiza en 1975, poniendo fin al sistema colonial. Desde 1977 hasta 1992, Mozambique estuvo inmerso en una guerra civil que dio paso a una nueva constitución, elecciones democráticas y la apertura de una economía de mercado.

---

<sup>5</sup> ICEX Mozambique Guia País.

En: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/E6842A32203AD358D451BC9EC842F138.pdf> Pág.4  
18/09/15

## ENTORNO POLÍTICO

Mozambique es una república parlamentaria unicameral cuya composición es la siguiente:

- Poder ejecutivo a cargo del presidente (electo por voto popular cada 5 años con posibilidad de re-elección) y un primer ministro (designado por el presidente)
- Poder legislativo formado por una asamblea nacional unicameral cuyos miembros (250 total) son electos por voto directo en simultaneo con el presidente
- Poder judicial compuesto por una corte suprema, una corte administrativa (solo en Maputo) y tribunales provinciales.



Desde los tiempos de la guerra civil, Mozambique conserva dos partidos antagónicos: el Frente de Liberación de Mozambique (FRELIMO) y la Resistencia Nacional Mozambiqueña (RENAMO). Desde el fin de la guerra civil en 1992 hasta la actualidad, el FRELIMO es el partido que siempre estuvo en el poder. El último presidente electo en enero de 2015, Filipe Jacinto Nyusi ganó con el 57% de los votos. Cabe destacar que ninguno de ambos partidos concluyó el proceso de desmilitarización posterior al cese de la guerra civil y que aun el territorio posee minas anti personales activas. Si bien hay cierta tensión en el escenario político actual, las partes se muestran dispuestas al dialogo y a la solución de sus diferencias por una vía pacífica.

## ENTORNO DEMOGRÁFICO

Según estimaciones, Mozambique posee 25 millones de habitantes. Su población crece a una tasa del 2.5% anual y está conformada en un 45.13% por niños menores de 14 años. A su vez, el 68% vive en áreas rurales.

Mozambique se caracteriza por ser un crisol de más de 20 grupos étnicos, con diferentes culturas y dialectos. Si bien el idioma oficial es el portugués, en general se utiliza como

segunda lengua, salvo en las ciudades. Fuera de ellas se hablan diversidad de dialectos, provenientes de la familia de lenguas bantúes. Parte de la herencia colonial portuguesa se observa en la religión, donde un 28% es católico. Desde su independencia, ha crecido el Islamismo (18%) estableciendo una fuerte comunidad en el norte.

Mozambique posee graves problemas estructurales que impiden la mejora en cuanto a condiciones sanitarias, acceso a agua potable (51%), carencias en los servicios de salud (1 médico cada 25.000 habitantes) y una desnutrición crónica (1.800.000 de niños menores de 15 años posee insuficiencia ponderal). El país se ubica en los últimos puestos del Índice de Desarrollo Humano (178°), es el 5<sup>to</sup> país más infectado de HIV/SIDA y tiene una de las tasas de mortalidad infantil y maternal más elevadas del mundo.

## **ENTORNO ECONÓMICO**

En 2014, Mozambique registró un PBI de \$ 16.68 miles de millones (127° del mundo) y está creciendo a tasa de entre 6% y 8%. Gran parte de este crecimiento es posible gracias a donaciones por parte de países, instituciones y del FMI, las inversiones extranjeras, el sector minero y el gasto público. Sin embargo, un mozambiqueño en promedio vive con USD 100 al mes y el 52% de su población se encuentra debajo del nivel de pobreza. Su coeficiente de Gini es de 45.6. El consumo del 10% más rico representa un 37% y el del 10% más pobre, un 2%.

En cuanto a la composición de su economía, posee las características de un país en desarrollo. La agricultura que ocupa a cerca del 80% de la población y constituye el 28% del PBI. El azúcar, algodón, tabaco, cítricos y cajú conforman el núcleo de su producción. Sin embargo, en su mayor parte se trata de una agricultura de subsistencia y su desarrollo está limitado por las carencias en infraestructuras, el régimen de propiedad estatal y enfermedades. El sector industrial está escasamente desarrollado (24% PBI) y es altamente dependiente de la inversión exterior. Se destaca ampliamente la producción de aluminio.

Los servicios constituyen el principal componente del PBI (47%), siendo el turismo uno de los principales motores del desarrollo del país<sup>6</sup>.

La balanza comercial presenta un déficit crónico. Mozambique exporta principalmente aluminio, carbón, electricidad, azúcar, tabaco y algodón a la Unión Europea y Sudáfrica como destinos principales. Las importaciones provienen a grandes rasgos de Sudáfrica, China, Bahrain y la Unión Europea y se componen de bienes de capital, químicos, equipo de transporte, productos manufacturados, combustibles, cereales y textiles.

## **ENTORNO TECNOLÓGICO**

La infraestructura de transporte y de energía en el país es muy precaria, como resultado del sistema colonial y la prolongada guerra civil. Además, Mozambique no ha desarrollado en profundidad infraestructura de transporte que comunique el norte con el sur.

De los 30.331 km. de carreteras, solo el 20.7% está asfaltado y en general en pésimo estado. Esto provoca inconvenientes principalmente en el sector agrícola, dejando aisladas amplias regiones del norte. En la actualidad, el gobierno está invirtiendo en la rehabilitación y extensión de carreteras y en la construcción de puentes.

El sistema ferroviario se compone de tres grandes líneas, separadas por regiones (norte, centro y sur). Cada línea atraviesa a lo ancho el territorio y se conecta con un puerto de su respectiva región a orillas del océano Índico. Cada línea opera independientemente pues no existe un servicio norte-sur que interconecte a las tres. El sistema fue desarrollado hace más de 100 años y fue blanco constante de sabotajes durante la guerra civil. En la actualidad se desarrolla un programa de reestructuración de las líneas férreas.

El aeropuerto de Maputo es el más grande y moderno del país, con conexiones al resto del continente, Portugal y Qatar y cuenta con terminales de pasajeros y de cargas.

---

<sup>6</sup> Indicadores Mozambique. En: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/> - 18/09/15

El puerto de Maputo es el más importante del país, y el segundo más importante de la costa oriental africana. Posee terminales de contenedores, mercadería a granel y de rodados. Es de gran importancia en la región dado el volumen comercial con Sudáfrica y permite conexión vía carretera o ferrocarril con Swazilandia y Zimbabue que no tienen salida al mar. El puerto de Beira, en el centro, y el de Nacala, al norte, tienen menor volumen de tráfico y desarrollo. Sin embargo, su importancia radica en que permiten integrar a las otras regiones del país, a países vecinos como Malawi y Zambia y por el comercio con Tanzania. El gobierno está llevando adelante un proyecto de modernización de estos tres puertos, el hinterland y la infraestructura rodoviaria y férrea que los rodea.

## **CONCLUSIÓN MACROENTORNO**

En conformidad con lo expuesto en los diferentes entornos se puede concluir que Mozambique es un mercado muy atractivo en función del producto ofrecido.

Desde el punto de vista geográfico, la principal ventaja es que posee salida al Océano Indico. Además, el Río Zambezi y el lago Cahora Bassa son dos importante hidrovías que permiten el acceso a regiones ubicadas en el interior del país y a países sin litoral. Tampoco se debe dejar de lado la cercanía con Sudáfrica y su relevancia logística, pues Ciudad del Cabo funciona como puerto hub de la región.

Los indicadores socio-económicos muestran que es un país que se encuentra en crecimiento económico y poblacional pero que aun posee amplias necesidades sanitarias y alimentarias. El hecho de ser un país con una pirámide poblacional muy joven, en donde el 52% vive condiciones de pobreza y que existan cerca de 2 millones de niños con insuficiencia ponderal son un fiel reflejo de sus necesidades, las cuales NutraSoup puede ayudar a afrontar.

El portugués no representa una barrera al momento de negociar ya que posee gran similitud con el portugués hablado en Brasil, destacando que los socios pueden hablar el mismo con gran fluidez. Además, las costumbres culinarias no difieren al menos en los ingredientes

utilizados, en gran medida de los utilizados aquí, por lo que la producción podrá realizarse enteramente con materias primas nacionales.

Con respecto a la infraestructura, la misma se encuentra en condiciones de precariedad lo que genera la existencia de zonas de difícil acceso y en situación de aislamiento. En consecuencia, la distribución en destino será delegada al gobierno de Mozambique pues posee el conocimiento de su estructura de transporte.

# **MICROENTORNO**

## **CLIENTE**

El principal cliente de NutraSoup será el gobierno de Mozambique, a través del programa de alimentación en las escuelas del Ministerio de educación. El gobierno implementó este plan en la búsqueda de lograr bajar la deserción escolar, sobre todo de las mujeres de 11 a 18 ya que si bien está prohibido el matrimonio por ley, es una práctica muy común que las adolescentes abandonen la escuela para así poder asegurarse la alimentación casándose. El programa solamente logro abarcar el 10,72% del total de los estudiantes a lo largo del país<sup>7</sup>, por lo que todavía tiene gran capacidad de crecimiento. Cabe aclarar que ese porcentaje representa aproximadamente 420000 estudiantes, cantidad suficiente como para generar un volumen de demanda aceptable (contemplando que no seriamos el único proveedor de alimentos del programa ya que dentro de los objetivos que tienen se encuentra el de dar una dieta variada).

De esta manera, buscan combatir la deserción escolar y la desnutrición en etapas más avanzadas del desarrollo de los niños y adolescentes poniendo un fuerte énfasis en la necesidad que tiene el país de formar cada vez más a su población para que el desarrollo de su población a largo plazo pueda ser una realidad.

Si bien el sector de los niños de 0-2 años y embarazadas es un sector que demanda mucha ayuda por parte del gobierno, el mismo es principalmente atendido mediante la provisión de tabletas o pastillas que apuntan a complementar sus necesidades especialmente de micronutrientes y por otro lado la provisión directa por parte de la ONU (y las licitaciones que realiza a través de los diferentes organismos) se centra más que nada en situaciones de

---

<sup>7</sup>[http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/Mozambique\\_PAMRDC\\_2011\\_2015.pdf](http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2013/02/Mozambique_PAMRDC_2011_2015.pdf) Pág. 27

emergencia en las que requiere alimentos “ready to use” para dichos grupos, en raciones unitarias.<sup>8</sup>

En los últimos años el gobierno de Mozambique ha puesto hincapié en la cuestión de la desnutrición especialmente en las provincias del norte (cabo delgado y Nampula) ya que más del 50% de los chicos menores a 5 años sufren desnutrición crónica.

En el marco del “Plan multisectorial de acción para la reducción de la desnutrición crónica en Mozambique” el gobierno ha ido creando lazos con las distintas ONG locales e internacionales que trabajan sobre la desnutrición, incluyendo las agencias de la ONU, donantes bilaterales y ONGs clave especialmente localizadas en cada zona geográfica.

NutraSoup cuenta con la ventaja de encarar el problema del hambre desde una perspectiva integral, haciendo una clara diferenciación entre los conceptos de nutrir y alimentar, buscando cumplir con ambos. No solo es importante lograr el correcto aporte de todos los nutrientes que necesita una persona sino también generar una sensación de saciedad, ya que si se diera una pastilla que cubra todas las necesidades básicas de una persona pero no se atacase esta cuestión, la misma seguiría con hambre y en una situación de insatisfacción. NutraSoup busca además de esto cubrir la dimensión psicológica de la alimentación, por ejemplo en la importancia de poder tener un plato de comida sustancioso y sabroso y sentir realmente que se está “llenando la panza”, lo cual genera en definitiva el doble bienestar tanto físico como psicológico.

El producto por ende, cumple exactamente con la idea que busca el gobierno de Mozambique de solucionar el problema de la desnutrición desde un enfoque integral y transversal, logrando la interacción entre la sociedad civil y las distintas áreas del gobierno.

---

<sup>8</sup><http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp255508.pdf>

## ***ESTIMACIÓN DE DEMANDA***

NutraSoup comenzara licitando para participar en el programa, estimando que se concederá un acceso a ser proveedor en un 2% del programa aproximadamente. Hay que tener en cuenta que los proveedores con más experiencia y relación con el gobierno poseen una mayor cuota de la licitación ya que fueron probados en años anteriores.

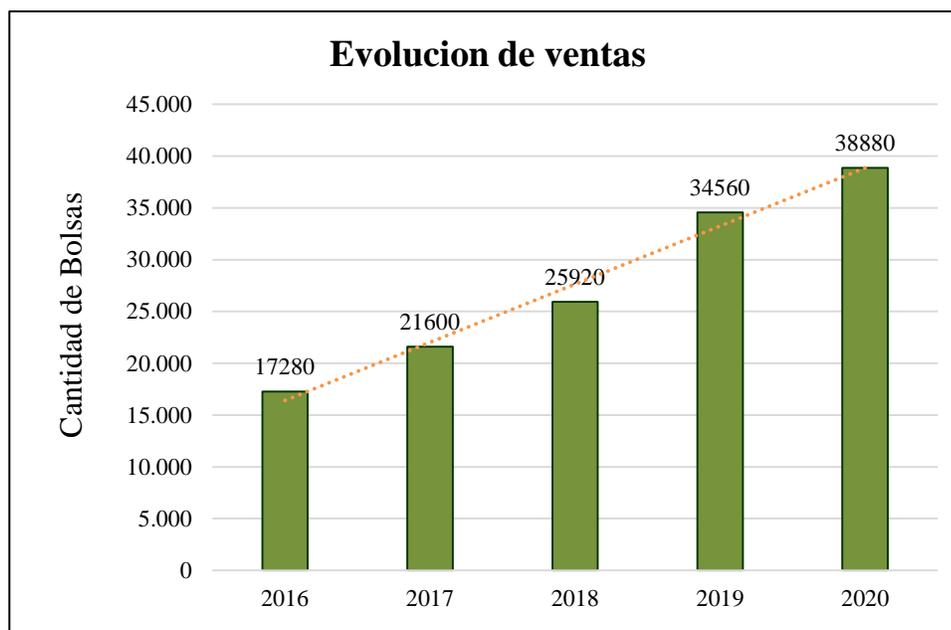
Se calculó la demanda total por la cantidad de porciones que ofrece el gobierno de Mozambique al año al total de chicos. Teniendo en cuenta que cada chico de los 420000 (que representan el 10,72% del total de estudiantes del país) recibirá una comida diaria, esto nos da un total de 153,3 millones de raciones al año como demanda máxima. Es decir, que atender ese 2% significara el envío en el primer año de 4 contenedores, con un total de 17280 bolsas (4320 por contenedor) y 3456000 raciones de sopa. Las cantidades mostradas están adaptadas a vender contenedores prácticamente enteros por lo que se redondearon las cantidades para lograr un uso más eficiente del factor logístico que posee tanta influencia en el precio.

Esta cantidad equivale aproximadamente a alimentar a 60000 chicos 1 vez por semana durante un año. De todos modos, la distribución en las provincias o de qué manera se dará la sopa como comida a los chicos será asunto del gobierno de Mozambique (por ejemplo otorgarla a menor cantidad de chicos más veces por semana, o al revés)

Con respecto a los años subsiguientes, se contempló un incremento anual de la demanda del 30% sobre el 2% que tendríamos inicialmente basado en el mayor conocimiento del gobierno sobre NutraSoup y la posterior evolución de los resultados que genere en los sectores en los que se distribuya. Hay que considerar que todo incremento en la participación del programa ocurrirá o porque el mismo incrementa su alcance o se gana participación en detrimento de otro proveedor.

	2016	2017	2018	2019	2020	Totales
Market Share	0,020	0,026	0,034	0,044	0,050	
Bolsas totales	17280	21600	25920	34560	38880	138240
Cant. Contenedores 40'	4	5	6	8	9	32
Ventas por año (U\$D)	295791	369738	443686	591582	665529	2366326

De esta manera para el quinto año, NutraSoup habrá logrado un 5% del total de porciones servidas en un año a la cantidad de chicos original (si se el programa creciera en cantidad de chicos, sería menor el porcentaje, pero igual la cantidad absoluta vendida).



## ***REQUISITOS DE LA LICITACIÓN***

Para la presentación de la oferta en la licitación pública, se seguirán los lineamientos del Decreto N° 15/2010 del 24 de Mayo<sup>9</sup>.

A su vez la licitación pública se encuentra supervisada por la UFSA (Unidade Funcional de Supervisão das Adquisições), organismo el cual puede realizar la mencionada supervisión tanto a distancia, como de forma presencial.

<sup>9</sup> Decreto N° 15/2010. En: <http://docplayer.com.br/307219-Conselho-de-ministros-decreto-n-o-15-2010-de-24-de-maio.html> - 3/11/15

La supervisión a distancia se realizará mediante la emisión de instrucciones, información, aclaraciones y/o parecidos, mediante la solicitud de órganos e instituciones, o por iniciativa de la propia UFSA.

En las inspecciones, auditorias y seguimientos, son verificados los aspectos legales, de legitimidad y financieros de las acciones realizadas en consonancia con los principios aplicables a la administración pública.

El control tiene como objetivo llenar los vacíos y omisiones de información contenida en los informes, con el objetivo de aclarar dudas o investigar posibles quejas acerca de la legitimidad de los actos administrativos de gestión<sup>10</sup>.

## **COMPETIDORES**

Los principales competidores de NutraSoup en Mozambique son empresas que suministran sus productos bajo las normas y especificaciones que UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos (PMA) requieren para cumplir su mandato. Como UNICEF/PMA trabajan en situaciones de emergencia, requieren una sólida cadena de suministros con proveedores confiables. Por ello, las empresas que los abastecen son escogidas a través de un proceso largo y selectivo. Entre algunos de los requisitos se destacan:

- Registro en la United Nations Global Marketplace (UNGM)
- Tener un mínimo de 3 años de experiencia en el negocio con historial de exportaciones
- Referencias comerciales
- Tener a commodities (cereales, legumbres) o alimentos procesados (harinas, galletas energizantes) como núcleo del negocio
- Proveer servicios de post-venta en los países donde se distribuirán los productos

---

<sup>10</sup> Supervisión, Información general. En: [http://www.ufsa.gov.mz/contextualizacao\\_sup.php](http://www.ufsa.gov.mz/contextualizacao_sup.php) 3/11/15

Aquellas empresas que cumplan con estos requisitos son consideradas como candidatas potenciales y son invitadas a que hagan su oferta en licitaciones abiertas. Allí UNICEF/PMA escogerá a aquella firma que considere como más competitiva en términos de precio de sus productos, servicios ofrecidos y su destino final<sup>11</sup>.

Esta información es útil pues permite dimensionar con quienes vamos a competir. El hecho de que una compañía sea proveedora de alguna rama de las Naciones Unidas implica que tienen experiencia, conocen su negocio y al mercado a donde se dirigen, son competitivas en costo/tiempo y ofrecen una calidad de producto y servicio acorde a los estándares internacionales de nutrición.

A nivel producto se encontró un competidor directo llamado SuperCereal el cual se distribuye en centros de atención de UNICEF/PMA en Mozambique. El mismo se trata de un suplemento alimenticio utilizado en programas de alimentación general, en reemplazo del ya discontinuado UNIMIX. Se identificaron cinco empresas que actualmente abastecen a UNICEF/PMA con este producto<sup>12</sup>:

- Cer.Far.SAS di TravaniDomenico (Italia)
- MichielsFabrieken NV (Bélgica)
- JLR International Service (Sudáfrica)
- Mersin Un Sanayi (Turquia)
- UndoGida (Turquia)

Existen dos versiones del producto que se preparan mezclando una proporción del producto con agua (por ejemplo, 40g de SuperCereal con 250cc. de agua) y cocinando entre 5-10 minutos a punto de hervor. El plato servido queda como un puré semi-líquido que debe ser consumido en el momento<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup>Doing Business with the United Nations World Food Programme: food, goods & services. En: [http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual\\_guide\\_proced/wfp236434.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp236434.pdf) - 21/09/15

<sup>12</sup>Food Aid Tenders 2015. En: <https://www.wfp.org/procurement/food-tender-awards/2015> - 25/08/15

<sup>13</sup>UNICEF Technical Bulletin No. 16. En: [http://www.unicef.org/supply/files/Supercereal\\_Products\\_\(CSB\).pdf](http://www.unicef.org/supply/files/Supercereal_Products_(CSB).pdf) - 25/08/15

## ***SUPERCEREAL***

Antes llamado CSB+, se trata de un suplemento en polvo formulado para niños a partir de 2 años de edad y adultos. Está hecho a base de maíz (64%), porotos de soja (24%), azúcar (10%), aceite vegetal, vitaminas y minerales. El producto aporta 380 Kcal cada 100g y una ración varía entre 200g y 250g. Se presenta en bolsas herméticas de 25 kg. y se lo puede guardar por 12 meses. El precio estimado es de USD 15.16<sup>14</sup>



## ***SUPERCEREAL PLUS***



Antes llamado CSB++, consiste en un suplemento en polvo formulado para niños de entre 6-24 meses de edad que responde específicamente a las necesidades nutricionales de ese grupo. Debe ser utilizado como complemento a la lactancia y no como sustituto. El mismo está hecho a base de maíz

(58%), porotos de soja pelados (20%), leche en polvo (8%), azúcar (9%), aceite vegetal, vitaminas y minerales. Tiene un aporte de 410 Kcal cada 100 g y una ración es de 200g. El producto está contenido en bolsas herméticas de 1.5 kg. y se lo puede almacenar durante 12 meses. El precio estimado es de USD 1.97

## **PROVEEDORES**

Tras el análisis de posibles proveedores de verduras y hortalizas, así como de pechuga de pollo, se procedió a elegir al Mercado Central, el cual a gracias a su política de gestión de calidad y sus precios altamente competitivos nos proveerá con productos frescos y de calidad asegurada, a un precio completamente razonable.

---

<sup>14</sup> UNICEF Supply Catalog. En: <https://supply.unicef.org> – 25/05/15

El Mercado Central a través de DIMEAGRO (Dirección de Mercados Agrícolas), mantiene un informe de índice de precios mayorista actualizado periódicamente. Esto nos permite un seguimiento diario y mayor previsibilidad a la hora de calcular nuestros costos.<sup>15</sup> El pollo se procede a comprar por el frigorífico del Mercado Central, pechugas de pollo por kg.<sup>16</sup> Respecto al flete hasta la planta, se encuentran allí mismos muchos servicios de “mini flete” con costos baratos, los cuales se calcularon en torno al 10% del valor de las materias primas compradas

El Mercado Central cuenta con una Gerencia de Calidad y Tecnología, integrada por los departamentos de:

- 1) Inspección de Frutas y Hortalizas,
- 2) Inspección Veterinaria y,
- 3) Laboratorios.

Se realizan funciones por profesionales altamente calificados que aseguran la calidad e inocuidad de los productos alimenticios que se comercializan en el Mercado Central de Buenos Aires, en base a los procedimientos de inspección y analíticos de control, para que así el Mercado Central cumpla con las exigencias de la Normativa para Mercados Mayoristas Nacionales. A su vez, el intercambio inter organizacional con otras Instituciones de Control de Alimentos potencia el aseguramiento de la calidad de los alimentos ofrecidos.

Otra de las funciones de la Gerencia es capacitar a los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria (desde la producción al consumo) sobre las herramientas de gestión de la calidad disponibles para asegurar el cumplimiento de la reglamentación vigente y la satisfacción de sus integrantes, haciendo foco principalmente en el consumidor final.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>Precios MINAGRI. En: [http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/hortalizas/01\\_hortalizas\\_act.php](http://www.minagri.gob.ar/dimeagro/hortalizas/01_hortalizas_act.php) - 14 /10/2015

<sup>16</sup>Precios Mercado Central. En: <http://www.alcentral.com.ar/precios.html> - 14/10/2015

<sup>17</sup>3/11/2015, [www.mercadocentral.gob.ar/gerenciabilidad.php](http://www.mercadocentral.gob.ar/gerenciabilidad.php)

## CONCLUSIÓN MICROENTORNO

Luego de haber hecho el análisis del microentorno siguiendo el modelo de Porter, se observan ciertos rasgos distintivos del escenario que condicionaran al proyecto.

El hecho de que la cantidad de clientes para ayuda humanitaria sea reducida condiciona desde un principio la forma en que se desarrollaran las negociaciones. El gobierno de Mozambique, quien será el potencial cliente, realiza sus compras para el programa mediante licitaciones por lo que resulta un mercado monopsónico en el que cumplir con los estándares de calidad es fundamental al igual que lo es lograr un precio competitivo.

Siguiendo con esta línea, es importante la gestión de proveedores a través del mercado central que permite un lugar de acceso a materia prima a precios bajos y de gran calidad, lo cual tiene incidencia directa en la calidad del producto.

Es importante diferenciar cliente de consumidor en el caso de NutraSoup, ya que ambas cuestiones se abordan de manera diferente. El gobierno de Mozambique a través del “Plan multisectorial de acción para la reducción de la desnutrición crónica en Mozambique” (específicamente mediante las compras realizadas por el ministerio de educación para otorgar alimentos en las escuelas) será donde se dirigirán los esfuerzos de venta. Se estima llegar a vender unas 138240 bolsas de producto en los 5 años de duración del proyecto.

Existen fuertes competidores bajo la forma de productos sustitutos que cumplen fundamentalmente la función de nutrir. Estos productos son básicos en cuanto a su formulación y presentación, dejando de lado las propiedades organolépticas y el ya mencionado valor de la alimentación. Los proveedores de UNICEF y PMA poseen un fuerte posicionamiento, elevada experiencia y precios competitivos pues para participar en estas agencias implica que cumplieron con todos los requisitos y además ganaron su respectiva licitación. Sin embargo, al observar los precios de referencia para compras del

gobierno de Mozambique para licitaciones de sopas instantáneas, estos se encuentran en un rango al cual se llega de manera competitiva.

## **RELACIONES ARGENTINA-MOZAMBIQUE**

Actualmente las relaciones comerciales entre Argentina y Mozambique son limitadas, ya ambos países relacionan sus economías con la de países grandes de la región, como es el caso de Argentina con Brasil y Mozambique con Sudáfrica. No obstante, se está generando una mayor presencia nacional a través de las oportunidades que la minería, la pesca y el futuro desarrollo de este país representan.

El Ministerio de Industria y autoridades del gobierno de Mozambique avanzaron en el desarrollo de acuerdos de cooperación para fortalecer el comercio bilateral, en el marco de la misión industrial que pymes argentinas realizan al país africano. El intercambio comercial entre Mozambique y Argentina ronda los 100 millones de dólares.

El intercambio comercial entre Mozambique y Argentina ronda los 100 millones de dólares, siendo superior al que mantiene ese país con Brasil. Las exportaciones nacionales representan entre el 1,6 y el 3,9 por ciento del total de sus importaciones y el 95 por ciento de las exportaciones argentinas son cereales y manufacturas de origen agropecuario.

El ministro de Industria y Comercio local, Armando Inroga, manifestó el "gran interés" que tiene en que firmas argentinas de los sectores bienes de capital, alimentos, química, automotriz, foresto-industrial, metalúrgicas, materiales para construcción, medicamentos software, maquinaria agrícola, e industrias culturales puedan asistir a firmas locales "para continuar con el crecimiento y la industrialización del país".

Por su parte, el secretario de Agricultura de Mozambique, Daniel Miguel Ángel Clemente, expresó que su país ha desarrollado "un plan agrícola para reestructurar el sector que nos permitirá aumentar la producción para asegurar una buena alimentación y para que el sector sea rentable" y resaltó: "Sin tecnología no podemos avanzar, por lo que necesitamos la cooperación de Argentina".

Roura ofreció cooperar con el envío de técnicos nacionales para acompañar el desarrollo de la industria local, como así también puso a disposición las herramientas que el Ministerio

de Industria ofrece a las empresas argentinas para mejorar su competitividad, a través de financiamiento blando, capacitación de operarios y dueños de firmas, como así también asociativismo entre pymes<sup>18</sup>.

## **COMPORTAMIENTO EN LOS NEGOCIOS**

En temas de negociación y como resultado de la inmensa diversidad entre su población, el estilo de comunicación de los mozambiqueños tiende a ser indirecto, de escaso contacto visual donde ellos se esfuerzan mucho por no ofender a las culturas visitantes. El saludo es un momento clave en los encuentros comerciales. Normalmente, tanto los hombres como las mujeres se saludan dándose un apretón de manos (con la mano derecha y la izquierda sobre el brazo de la contraparte) e incluso, si no han sido presentados, es importante saludar al menos con un movimiento de cabeza. No es tampoco extraño encontrarse a dos hombre cogidos de la mano en público ya que se considera un signo de amistad.

Los saludos se consideran importantes en Mozambique; Incluso si usted no conoce a una persona, o no se han presentado correctamente, usted debe reconocer a todos con un movimiento de cabeza.

En Mozambique, las reuniones de negocios rara vez comienzan a la hora acordada y una pequeña charla acerca de la familia y la salud debe preceder a la conversación propia del negocio. Las negociaciones comerciales se suelen llevar a cabo en portugués que es el idioma oficial y pueden alargarse mucho tiempo, por lo que la paciencia es fundamental en este tipo de encuentros. Otra de las costumbres de la cultura mozambiqueña, como ya dijimos en comentarios anteriores es la de silbar a alguien cuando se quiere llamar su atención.

---

<sup>18</sup> Notitrasns. En: <http://www.notitrasns.com.ar/nota/113785/mision-comercial-argentina-y-mozambique-avanzan-en-acuerdos-comerciales>. 6/11/2015

## ***CONSEJOS PARA NEGOCIAR CON MOZAMBIQUEÑOS***

Ya que es el idioma oficial, la mayoría de las negociaciones comerciales se llevan a cabo en portugués; un centro de traducción se encuentra en la capital de Maputo. Lo mejor es evitar agendas de negocio durante el mes de enero, cuando las vacaciones tienen prioridad. Las negociaciones pueden persistir durante mucho tiempo ya que los mozambiqueños no toman decisiones rápidamente, y habrá un considerable tiempo de negociación antes de llegar a un acuerdo.

## **MATRIZ FODA**

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Producto innovador, nutritivo, de fácil preparación y perdurable con un concepto disruptivo sobre la alimentación</li><li>• Capacidad de adaptación a nuevos mercados</li><li>• Precio competitivo</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia y prestigio en el mercado</li><li>• Falta de surtido de producto</li><li>• Falta de capacidad reacción ante demanda inesperada</li><li>• Necesidad de agua potable para la preparación</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia global en cuanto a reducción del hambre y la pobreza</li><li>• Elevados niveles de insuficiencia ponderal y desnutrición en el mercado meta.</li><li>• Gran presencia de ONGs trabajando en colaboración con el Estado de Mozambique y las agencias de la ONU, que proveen infraestructura.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No lograr conseguir la licitación de Mozambique</li><li>• Fluctuaciones inciertas sobre tipo de cambio e inflación futuros</li><li>• Cambios en las políticas de reducción del hambre en el mercado meta.</li><li>• PMA fuerte competidor</li></ul>

# **ESTRATEGIAS COMERCIALES**

## **ESTRATEGIA GENÉRICA**

Nuestra compañía comienza sus actividades enfocando todos sus esfuerzos en este proyecto de venta al gobierno de Mozambique, por lo que siguiendo el modelo de estrategias competitivas de Porter podría decirse que se intenta penetrar el mercado objetivo mediante una estrategia de enfoque en diferenciación. Si bien podría caerse en la trampa de considerar que el enfoque está en los costos, llegar con un precio bajo es un prerequisite para todos los competidores del mercado, por lo que alcanzar un precio apropiado es más una propiedad necesaria que deben tener los productos más que un diferenciador.

El concepto disruptivo por el cual NutraSoup logrará diferenciarse y posicionarse por encima de sus competidores es que además de alcanzar un precio igual de competitivo, trata el hambre desde una perspectiva integral de alimentación y no solo nutrición como ya mencionamos. De esta manera a igual precio, lo que posiciona a NutraSoup en una situación más favorable es su potencialidad de conseguir más y mejores resultados en el objetivo que tiene el programa de Mozambique de utilizar a las escuelas no solo como un medio de mejorar la nutrición de su población sino principalmente constituir a las escuelas como un medio de cohesión social, para así reducir progresivamente la ya grave segregación social que sufren los niños y adolescentes.

## **ESTRATEGIA DE INSERCIÓN INTERNACIONAL**

En cuanto a la estrategia de inserción internacional elegida, se optara por la exportación directa. Si bien podrían considerarse métodos que impliquen un menor riesgo en cuanto al comercio internacional propiamente dicho, como podría ser el método mixto comercial o mixto logístico, al ser NutraSoup una empresa “born global” la misma ya nace con el fuerte enfoque en los mercados internacionales y con una vocación de exportar directamente como manera en la que se buscan concretar los negocios. Es por eso que se asumirán todas las etapas comerciales hasta entregar el producto al cliente. De esta manera se logra obtener los mejores costos teniendo en mente el hecho de que un producto con estas características

requiere el más minucioso cuidado respecto de no adicionar costos innecesarios y mucho menos en los traspasos en las distintas etapas comerciales. Además la empresa lograra aumentar su curva de experiencia sobre la operativa y gestión internacional de este tipo particular de negocios y operaciones por lo que podrá progresivamente aumentar su competitividad.

Por otro lado, cabe destacar que se descarta algún tipo de estrategia como puede ser un Joint Venture o la Inversión extranjera directa, ya que para el tipo de producto nos encontramos en un país ideal para obtener costos muy bajos para la materia prima. Podría pensarse en alguna acción de internacionalización de ese estilo solamente en estadios más avanzados del negocio, una vez que la relación comercial con el gobierno de Mozambique haya crecido y sea mucho más sólida.

La parte ventajosa es que al diferir en este caso el cliente del consumidor, la responsabilidad tanto en cuanto a costos como a riesgo o documentación se termina en el punto de entrega CIF pactado entre las partes, siendo responsabilidad del Gobierno de Mozambique la nacionalización y posterior distribución hacia los centros de consumo destinados para el programa, mayoritariamente las escuelas.

## **ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

Para la inserción por tipo de producto, se utilizó el análisis que provee la matriz de Ansoff, dando como resultado que la estrategia a seguir es la diversificación. El producto es totalmente nuevo y diseñado de cero por NutraSoup, siendo además el gobierno de Mozambique un nuevo (el primer) cliente de la sopa. Posteriormente con miras al futuro, pueden plantearse dos escenarios. Uno en el que el producto no sufra adaptaciones y sea vendido en iguales condiciones a países o compradores en situaciones similares, por lo que estaríamos ante una estrategia de desarrollo de mercados con igual producto.

El otro escenario, es que al querer expandir el producto, sea evidente que las situaciones de consumo, condiciones organolépticas u otras características del producto deban ser modificadas para tener un apropiado acercamiento a dicho nuevo mercado objetivo, por lo

que perfectamente podría adaptarse la fórmula de la sopa, o desarrollar un producto diferente siguiendo el mismo concepto de “alimentación integral” que actúa como diferenciador y ventaja competitiva de la marca.

# **OBJETIVOS**

## **OBJETIVO A CORTO PLAZO**

Lograr obtener la licitación del gobierno de Mozambique por un total del 2% del programa para abastecerlo durante el plazo del primer año de operación.

## **OBJETIVO A LARGO PLAZO**

Conseguir ser uno de los proveedores estables del gobierno de Mozambique llegando a un 5% del programa. Posicionar la marca y el producto entre las ONG, estados y otras entidades comprometidas en la lucha contra el hambre al cabo de los cinco años.

# PLAN DE MARKETING

---

## PRODUCTO

El producto es un alimento de ayuda humanitaria que consiste en una sopa concentrada deshidratada, la cual una vez que se la reconstituye con agua, adquiere la textura y consistencia de una sopa crema. La misma está elaborada sobre la base de arroz, hortalizas, legumbres, pollo y condimentos. Gracias a su adecuado balance de nivel calórico, carbohidratos y proteínas, una porción de NutraSoup es un buen complemento para cubrir los requerimientos nutricionales diarios en un rango que abarca desde niños de 2 años en adelante. Al tratarse de un alimento deshidratado se presentan las siguientes ventajas y desventajas:

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Preparación simple y veloz	Afecta profundamente las características organolépticas del alimento
Intensificación de sabores	Dependiendo del proceso utilizado, afecta al valor nutricional de los alimentos
Bajo Costo	Al rehidratarse no posee ni la textura ni el sabor del producto fresco
Efecto conservante: almacenamiento durante años	
Gran utilidad para conservar excedentes de alimentos frescos	
Reducción de peso y volumen	
Mayor facilidad de manipulación, almacenaje y transporte	
Permite una logística más eficiente	

## VALOR PSICOLÓGICO DE LA ALIMENTACIÓN

NutraSoup es un producto que no intenta simplemente nutrir a quien la consume, sino que va más allá: busca alimentarla tanto física como psicológicamente. Alimentar comprende un concepto más amplio y más profundo que la nutrición<sup>19</sup>. Resulta importante, pues, descubrir su verdadero valor.

El alimento acompaña a la historia del ser humano y su relación se encuentra más allá de la memoria histórica. Se encuentra ligado a la conquista de los recursos naturales, donde las sociedades humanas pasaron de la recolección a la agricultura, de la cacería al pastoreo, de una forma de vida nómada a una sedentaria. La historia muestra que el modo en que el hombre obtenía y se vinculaba con su alimento determinó su manera de vivir.

La relación que existe entre el hombre y su alimento es de las primeras relaciones y funda lo humano. Esta relación se inicia dentro del vientre materno y se vincula durante toda la vida a nivel de sensaciones. El recién nacido, que no tiene la capacidad de verbalizar aquello que siente, obtiene más que nutrientes al alimentarse: obtiene las sensaciones de ser amado, seguridad, protección, confort y saciedad entre otras. Cuando la madre amamanta a su bebé, los fenómenos que se presentan son mucho más que la simple ingestión de leche materna. Durante el acto de alimentar a su bebe, la madre le proporciona un sostenimiento fisiológico y emocional. El bebé no sólo está alimentándose, también está vinculándose psicológicamente a su madre.

Alimentarse es un acto universal. Comer es uno de los pilares que sostienen y, al mismo tiempo, determinan la calidad de vida. Es el elemento básico para la sobrevivencia, es elemental y sustenta al resto de las necesidades. Comer también es un acto social: se come acompañado, en pareja, en familia o con amigos. Además de satisfacer el hambre y nutrir el cuerpo, comer en grupo enmarca hechos y significados que proporcionan al individuo un sentido de pertenencia e identificación entre otras. Hay que comprender todo lo que implica

---

<sup>19</sup> **Nutrir:** Aumentar la sustancia del cuerpo animal o vegetal por medio del alimento, reparando las partes que se van perdiendo en virtud de las acciones catabólicas. Real Academia Española.

la alimentación, no sólo se hace referencia a lo biológico, sino a lo económico, cultural, social, histórico y psicológico entre otros aspectos. La comida acompaña nuestras celebraciones en un banquete de bodas, en el trabajo y en descanso, en conmemoraciones, en encuentros, reencuentros y despedidas, en pareja, en la intimidad o en rutinarios intentos de ocio, con los amigos, para abrir mercados y cerrar tratos. En definitiva, está presente durante toda nuestra vida<sup>20</sup>.

## FÓRMULA BÁSICA

NutraSoup está compuesta por los siguientes ingredientes:

Porotos de Soja.....	25%
Pollo .....	15%
Lentejas .....	15%
Maíz.....	12%
Arroz.....	10%
Papa .....	8%
Zapallo .....	5%
Maní .....	2%
Tomate.....	1%
Cebolla .....	1%
Pimiento rojo .....	1%
Perejil .....	1%
Espinaca .....	1%

---

<sup>20</sup> Revista Científica Electrónica de la UAEH. Aspectos psicológicos del hombre y su alimento. En: [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icsa/LI\\_ProcCogn/Jorge\\_Torres/14.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icsa/LI_ProcCogn/Jorge_Torres/14.pdf). 06/10/15

Aceite de Oliva.....1%

Sal.....1,5%

Ajo.....0,5%

El tamaño de las porciones puede variar entre 250cc y 350cc, de acuerdo al nivel de consistencia que se desee. Es decir que con 25g de producto (con su correspondiente proporción de agua), se logra un alimento que constituye un complemento importante para cubrir con los requisitos nutricionales establecidos por la FAO. A continuación se detalla el valor nutricional de NutraSoup<sup>21</sup>:

<b>Nutriente</b>	<b>Cada 100g</b>	<b>Por porción 25g.</b>
Energía (Kcal.)	380	95
Proteína (g.)	19,83	4,96
Carbohidratos (g.)	32,42	8,10
Lípidos (g.)	10,27	2,57
Fibra (g.)	5,13	1,28
Azúcar (g.)	0,78	0,20
<b>Minerales</b>		
Calcio (mg.)	52,64	13,16
Hierro (mg.)	2,90	0,72
Magnesio (mg.)	92,43	23,11
Fósforo (mg.)	248,45	62,11
Potasio (mg.)	590,16	147,54
Sodio (mg.)	603,23	150,81

---

<sup>21</sup> United States Department of Agriculture. En: <http://ndb.nal.usda.gov/ndb/search> 21/9/2015

Zinc (mg.)	2,11	0,53
<b>Vitaminas</b>		
Vitamina C (mg.)	6,81	1,70
Tiamina (mg.)	0,33	0,08
Riboflavina (mg.)	0,26	0,06
Niacina (mg.)	1,72	0,43
Vitamina B6 (mg.)	0,34	0,08
Ácido Fólico [µg]	134,1	32,52
Vitamina B12 [µg]	0,078	0,02
Vitamina A [µg]	39,23	9,81
Vitamina A, [IU]	801,7	200,42
Vitamina E (mg.)	0,83	0,21
Vitamina D [IU]	0,3	0,08
Vitamina K [µg]	32,68	8,17

## PROCESO

El proceso de deshidratación es específico para cada ingrediente pero, en general, cumple con las siguientes etapas<sup>22</sup>:

1. **Lavado.** Esta etapa comprende dos fases: una de pre-lavado en donde los ingredientes avanzan sobre un cilindro que despidе agua a una cierta presión (sin dañar al alimento) y otra de inmersión, donde básicamente se sumerge a la materia prima en agua. Durante toda esta etapa, se utiliza agua con una pequeña cantidad de cloro para garantizar la limpieza.

---

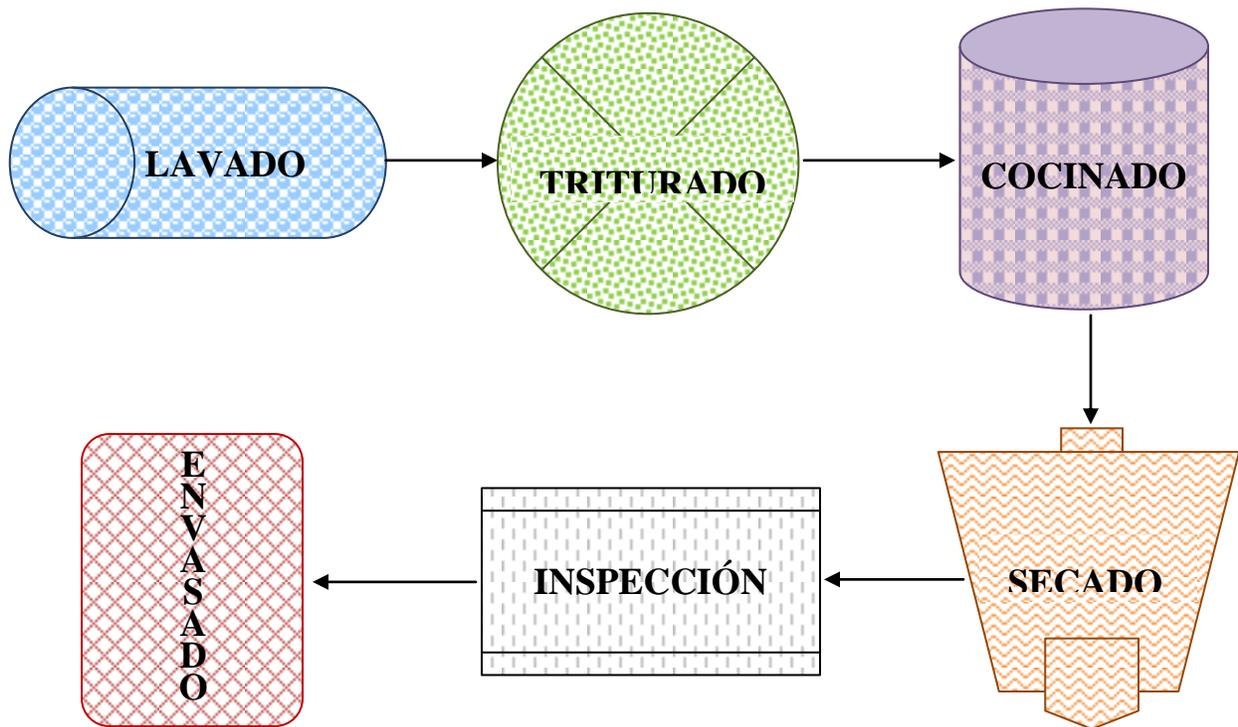
<sup>22</sup> Video del proceso de deshidratación de Knorr. En: <https://www.youtube.com/watch?v=3UTTY3HoVbo>  
8/10/15

2. **Triturado.** Se selecciona aquello que es útil de cada hortaliza y se descarta lo innecesario. Posteriormente se procede al triturado y picado de los ingredientes para luego escurrirlos.
3. **Cocinado:** Se hierven los ingredientes de acuerdo a la proporción establecida en la receta. Es la etapa más artesanal del proceso pues se prepara la sopa de manera tradicional.
4. **Deshidratado.** El método escogido para el deshidratado de la materia prima es el de secado spray<sup>23</sup>, también conocido como secado por aspersión. A diferencia de otros métodos, el secado spray es simple, rápido y fundamentalmente preserva las características esenciales de los alimentos, es decir, sin degradarlos. El proceso se inicia con la introducción de los ingredientes trozados (sin mezclarlos) dentro de una tolva o cámara. Dentro de la misma, el producto es pulverizado en millones de micro gotas mediante un disco rotativo o boquilla de pulverización. Con esto se logra aumentar el área de contacto del producto atomizado para someterlo a una corriente de aire caliente y alcanzar una rápida vaporización del agua. De esta manera, el sólido se seca suavemente, sin un gran choque térmico, y se transforma en polvo que luego será recolectado.
5. **Inspección y control.** El producto deshidratado obtenido se coloca en una cinta y se seleccionan y retiran las impurezas que se observen.
6. **Envasado.** Se introduce la mezcla final en bolsas de polipropileno tejido de 5 kg.

El proceso de elaboración se puede resumir en el siguiente esquema:

---

<sup>23</sup> Secado Spray. En: <http://www.sprayprocess.com.br/espanhol/secado-por-atomizacion.asp> 21/9/15



## ENVASE

El producto estará contenido en bolsas de 5 kg, confeccionadas con tejido de polipropileno tubular. Es un material resistente que ofrece protección frente a los rayos UV y seguridad en las tareas de manipuleo propias de la exportación. La misma estará cerrada con doble costura, tanto en su base como en su parte superior. A su vez tendrá una capa interior sellada herméticamente, llamada liner, que evita alteraciones en el producto por calor y humedad. Las medidas son las siguientes:

**Ancho:** 10 cm.

**Largo:** 25 cm.

**Alto:** 41 cm.

## ETIQUETA

Las bolsas de NutraSoup estarán estampadas a doble cara y contendrán la siguiente información tanto en inglés como portugués:

- Nombre del producto
- Logotipo

- Listado de ingredientes e información nutricional
- Peso neto
- Numero de lote
- Fecha de elaboración
- Fecha de vencimiento
- Condiciones de almacenamiento
- Instrucciones de uso y modo de preparación
- Nombre del fabricante y dirección

El marco regulador sobre las normas de etiquetado se encuentra en el Instituto Nacional de Normalizacao e Qualidade (INNOQ) de Mozambique. Entre los datos requeridos se encuentran, por ejemplo, que los alimentos deben ser etiquetados y marcados con el nombre, la dirección, la marca, el grado (si aplicase), los contenidos (tanto en español como en portugués) y el peso (neto y bruto, en unidades del sistema métrico), además de instrucción de uso para el consumidor.

Respecto al empaquetado se aclara que los enviados vía marítima como es el caso de NutraSoup, deberán llevar las consignas de nombre, marca y puerto. Los mismos deberán estar marcados con tinta indeleble o pintura aplicada directamente y no en etiquetas removibles<sup>24</sup>.

## **MARCA**

Si bien selección del producto por parte del gobierno se centra en las propiedades de la sopa y la solución que ésta provee a los consumidores, la marca posee también valor intangible pues sintetiza todo lo que el producto representa.

El isologo incorpora los criterios fundamentales que describen al producto: “nutrir” y “sopa” (un cómo y un qué). NutraSoup como marca incluye tres elementos:

---

<sup>24</sup> Normas Etiquetado. En: <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/E6842A32203AD358D451BC9EC842F138.pdf> 21/09/15

- Sol: representa la libertad, prosperidad, el amor y la paz,
- Personas: simbolizan la unión, cohesión social, protección y esperanza
- Plato de sopa caliente: justifica la razón de ser de este producto, que no solo nutra sino que también alimenta generando sensación de saciedad.



Los colores del logo fueron seleccionados estratégicamente dadas las tonalidades que se encuentran en la mayoría de las banderas africanas: amarillo, rojo y verde (cómo se puede destacar en la bandera de Mozambique). También se incorporó el color naranja en la imagen. Está comprobado que este último color genera atracción en el consumidor hacia la marca (empresas como Carrefour Market, Nextel, Manuel Tienda León y Nextel han cambiado sus logos por esta teoría).

En cuanto al nombre, “NutraSoup” es fácil de pronunciar y recordar, apropiado y de sonido agradable. No posee doble significado sino que sugiere de manera directa lo que es y el beneficio que brinda.

La finalidad de NutraSoup como marca es distinguirla, recordarla y mantener una sustentabilidad en el consumo, la permanencia y satisfacción de la necesidad de los niños de Mozambique. La marca también representa un instrumento de protección legal dado que es registrable. En el caso de NutraSoup la marca será registrada en el IMPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual).

## **PRECIO**

Cuando se analiza el tipo de producto y el mercado al que se apunta, se deduce claramente que la estrategia a utilizar es la de un precio de penetración. Como este tipo de productos suele comprarse mediante licitación, puede decirse que el mercado es de tipo monopsonico en el que muchos vendedores se disputan acceder a la compra de un único cliente.

Las licitaciones para proveer alimentos cuya finalidad es de ayuda humanitaria suelen tener rangos de precios de referencia muy bajos, en los que el principal criterio más allá de lograr el estándar de calidad buscado para dichos productos, es lograr conseguir el proveedor que ofrezca el menor precio por unidad para así poder dar asistencia a la mayor cantidad posible de personas con el presupuesto disponible (criterio de eficiencia).

En el caso de NutraSoup, el gobierno de Mozambique publica precios de referencia máximos y mínimos del mercado para sopas y caldos. Por ejemplo, las sopas instantáneas de sabor gallina van de un mínimo de 14,40 a 28,13 Meticales (MZN) y las de sabor a vegetales van de 18 a 38,40 Meticales<sup>25</sup>. Las porciones de NutraSoup son de 25 gramos y tendrán un valor CIF de 0,086 U\$D, por lo que para poder comprar los valores llevamos las porciones hipotéticamente a la cantidad que figura en los precios de referencia (60 gramos). De esta manera, por regla de tres simple daría que una porción de NutraSoup de 60 gramos tendría un valor de 0,2064 U\$D. Si este monto es convertido a Meticales<sup>26</sup> teniendo en cuenta un tipo de cambio de 1U\$D = 44,35MZN, da como resultado que cada porción de 60 gramos de NutraSoup costaría 9,1538 MZN, por lo que se logra un precio competitivo aun versus el mínimo en los precios de referencia.

### ***MÉTODO DE FIJACIÓN***

Para poder fijar el precio en productos que ingresaran en una licitación internacional hay que tener en cuenta varios factores. Por un lado debe tenerse como “techo” los precios de

---

<sup>25</sup>[http://www.ufsa.gov.mz/precos\\_referencia.php](http://www.ufsa.gov.mz/precos_referencia.php)5/11/2015 solapa “producto: sopas instantáneas”

<sup>26</sup><http://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=USD&To=MZN> 05/11/2015

referencia que se obtengan luego de investigar la licitación objetivo y los competidores. Por otro lado, también se encuentra el limitante de “piso” que son los costos necesarios que deban afrontarse para la producción y distribución de la sopa hasta el cliente, teniendo en cuenta los estándares de calidad comúnmente aceptados. En ese margen resultante, podrá fijarse la utilidad de modo tal que el precio final no exceda el tope y teniendo en cuenta que cuanto más se acerca al precio mínimo de referencia mayor riesgo se correrá de no obtener la licitación ya que el criterio utilizado es el de hacer el uso más eficiente de los recursos.

El precio resultante luego de realizar los cálculos, teniendo en cuenta un margen del 35%, será de 18,35 USD por bolsa de 5kg o 0,092 USD por porción de 0,025 gramos. El mismo deberá mantenerse estable durante toda la duración del proyecto para no afectar la posición de la empresa respecto al cliente, por lo que en caso de que resulte que la inflación supere a la variación de tipo de cambio en el periodo en que se realizara el proyecto, el margen se verá afectado por la pérdida de competitividad que se estima pueda continuar, a pesar de ser sensiblemente menor que en años anteriores. Este aspecto se desarrolla con mayor detalle en el apartado financiero del presente trabajo.

## ***LICITACIÓN***

Como en cualquier licitación deberá comprarse el pliego de licitación para poder conocer las condiciones particulares de la misma y poder ofertar para participar. Las condiciones de forma de pago y plazos del mismo deberán determinarse para cada contrato en particular, según se modificó en 2010 por decreto del consejo de ministros la regulación general sobre el régimen de contratación pública.<sup>27</sup>

Como una medida intermedia, estimamos como forma de pago la cobranza documentaria. La justificación de la misma se encuentra en el apartado de comercio exterior, en la página Uno de los requisitos para participar en la licitación es la presencia de un representante legal en Mozambique, principalmente para recibir las notificaciones respecto a la licitación tales como asignación de una parte de la licitación, plazos legales a cumplir, etc. En este

---

<sup>27</sup><http://inbid.net/documentos/Lei%2015-2010.pdf> pag 23, artículos 44 y 45

aspecto, sobre la marcha del proyecto se buscará que a través del contacto con el gobierno de Mozambique sean ellos mismos quienes recomienden que estudios o entidades pudieran ser buenos candidatos para oficiar como representante legal de NutraSoup. Como se mencionó, el fin del representante es únicamente servir de nexo como notificador entre NutraSoup y el gobierno por lo que no tendrá mayor participación.

## **DISTRIBUCIÓN**

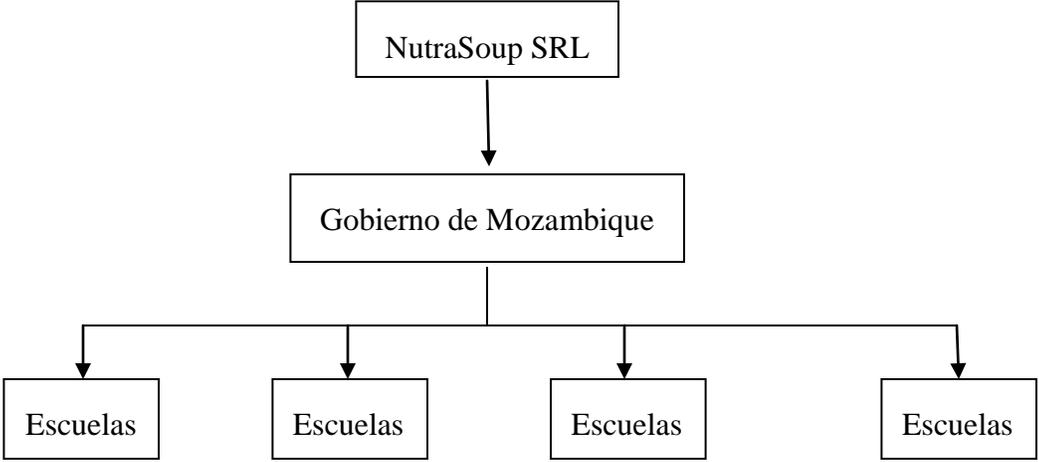
La estrategia de distribución seleccionada para este proyecto será en principio una estrategia exclusiva, ya que el objetivo es llegar a las escuelas mediante la licitación del estado siendo este único comprador, por lo que es una situación monopsonica. Centrarse en un estrategia de este tipo acarrea como beneficio el poder desligarse de las complicaciones que implican planificar una distribución más compleja en un país con bajo nivel de desarrollo, delegándola en el estado quien si cuenta con los recursos necesarios para hacer llegar el producto a las escuelas.

Esta estrategia busca focalizar en lograr una situación de equilibrio en la que cada parte pueda lograr la mayor eficiencia, siendo ámbito de NutraSoup la producción y transporte internacional hasta puerto de destino y dejando luego la internalización de las mercaderías y posterior distribución en destino al propio gobierno de Mozambique por los medios que considere pertinentes. De esta manera se obtiene la ventaja de evitar complicaciones logísticas respecto de un mercado en el que no tenemos socios comerciales que pudieran facilitar dicha tarea

En un futuro, podría pensarse en una estrategia de distribución selectiva si se piensa en la ampliar los clientes, ya que el producto no es exclusivo para un cierto grupo etario o las distintas situaciones de consumo, por lo que por ejemplo si se empezara a vender a ONGs para situaciones de emergencia por catástrofes, tal vez el canal de distribución debería modificarse dependiendo de las exigencias de dicho cliente (recordemos que el poder de negociación de los potenciales compradores suele ser siempre muy alto por lo que imponen la mayoría de las condiciones de compra)

En cuanto al canal de distribución el mismo es directo, no habiendo intermediarios entre el cliente (el gobierno de Mozambique) y NutraSoup, lo que permite la eliminación de los márgenes que adicionaría un canal de mayor longitud que terminan generando un efecto bola de nieve, encareciendo en gran medida un producto que depende en gran medida de su bajo costo para mantenerse en un nivel competitivo. La gestión en destino (una vez

arribado el buque al puerto de Nacala) desde la importación hasta su destino final correrá por cuenta del estado de Mozambique pudiendo este tercerizarlo o no, pero corriendo con los riesgos asociados a imponderables que puedan ocurrirle a la mercadería una vez arribada a destino hasta su consumo.



La ventaja que obtiene el cliente es la posibilidad de crear un surtido de productos de los distintos proveedores que se presenten como potenciales vendedores. Recordemos que el principal objetivo del Estado es garantizar la seguridad alimentaria con la mejor calidad y al mejor precio, por lo que la variedad para que no coman todos los días lo mismo representa una mayor probabilidad de ser uno de los elegidos. Esto permite que por más que un competidor contase con la escala como para abastecer todos los días de la semana, no pueda monopolizar el mercado y de esta manera se facilita el acceso al mercado a nuevos proveedores (siempre teniendo en cuenta las ya elevadas barreras de ingreso al mercado).

A su vez, todas las tareas de promoción en destino para lograr aumentar el número de escolarización y así la participación de más chicos en el programa, correrán completamente por cuenta del estado. Un mayor grado de promoción por parte del estado redundará en un aumento de la demanda hacia nosotros. Otro punto relevante del canal será la gestión de proveedores. El hecho de que la producción sea realizada en un país con fuerte base agrícola-ganadera permite conseguir buenos precios para la materia prima necesaria para la

producción de NutraSoup. La mayoría de las verduras serán compradas en el Mercado central de Buenos Aires, mientras que el pollo y las legumbres.

Una aclaración respecto al canal, es que se espera que el mismo actúe también como un canal de doble vía en cuanto a la información. Las relaciones comerciales con el cliente van a ser establecidas de forma directa y profunda, con base en la búsqueda de una relación duradera. Esta relación será el sustento para recibir feedback respecto a cualquiera de las características del producto, actuando el canal como una manera de comunicar a la empresa las nuevas necesidades del cliente y los consumidores o incluso mejoras posibles o nuevas oportunidades de negocio. NutraSoup es un producto adaptado para las características del mercado meta seleccionado (por ejemplo, se evidencia en la ausencia de carne vacuna) por lo que si sugieren nuevos negocios o contratos para abastecer otras áreas del gobierno u ONGs, este constituye el canal para detectar dicha oportunidad y capitalizarla creando una nueva variedad de producto o desarrollando otro canal, cliente y/o mercado.

En resumen, el canal corto NutraSoup – Gobierno de Mozambique, favorece la mayor fluidez en un tipo de producto en el que no es necesaria la excesiva intermediación que ocurre en otras industrias. Este diseño, conlleva un ahorro sensible en costos, un gran aumento de la relación entre vendedor-cliente y la división entre ambos actores en las tareas para las que están más preparados para desarrollar.

Se ve favorecida, además, la curva de aprendizaje de la empresa en la gestión de relaciones comerciales con países africanos, ya que como se mencionó anteriormente el modelo es perfectamente exportable a países aledaños con similares características ya sea en caso de tener problemas con el cliente actual o en caso de querer diversificar a futuro.

## **PROMOCIÓN**

Todo el esfuerzo promocional de NutraSoup será orientado al gobierno de Mozambique, ya que el consumidor final del producto confía en el gobierno como proveedor de parte de su alimentación diaria por lo que no es necesario convencerle sobre la conveniencia de nuestro producto. Como el proyecto se basa inicialmente en realizar una primera venta al gobierno de Mozambique como único comprador, es lógico que todos los esfuerzos estén enfocados allí, si bien se reconoce la posibilidad futura de ampliar a otros mercados. Para esto se desarrollara un cambio de tipo PULL para lograr atraer al gobierno de Mozambique, pero también a potenciales clientes similares con miras al crecimiento futuro.

Hoy en día el gobierno de Mozambique y las ONGs allí presentes abocadas al trabajo de la lucha contra el hambre, se encuentran en constante desarrollo y búsqueda de nuevos planes que permitan generar una mayor y mejor respuesta a la población. En dicha búsqueda, no solo se encuadran posibles planes innovativos en cuanto a la manera de enfocar el problema sino también se trata de reducir costos a la vez que se mejora la calidad. Es por eso que al ser la venta del tipo B2B, la propuesta de valor debe estar centrada en los beneficios reales provistos por el producto y en la solución integral que propone, como núcleo de la ventaja competitiva. No importa tanto el trabajo sobre el producto ampliado ya que el mismo es adquirido por los resultados netos que produce y no por un posible ideal aspiracional.

Una de las maneras de trabajar la promoción entonces será un extensivo manejo a través de la página web, reflejando en la misma la seriedad y profesionalidad del proyecto a la vez que se concientiza e informa al público objetivo sobre los beneficios que trae el producto por sobre otros (alimentación como enfoque integral, saciedad, alimentación vs nutrición, etc). En la misma página estarán los contactos de la fuerza de ventas para facilitar el rápido acceso a información más detallada para los interesados. Del mismo modo bajo un servicio de hosting proveído por GoDaddy.com se estará completando anualmente los informes estadísticos de ayuda humanitaria bajo la plataforma de un software de gestión incorporado en la página web.

Para el caso del gobierno de Mozambique específicamente, la venta personal será la manera de llegar directamente al cliente por lo que es especialmente importante que la fuerza de venta tenga conocimiento de la forma de negociar en dicho país, las condiciones bajo las que suele comprar y los tiempos que puedan esperarse para llegar a concretar una operación. Dado que el hambre y la deserción escolar representan un grave problema social hoy en día, deberá hacerse especial hincapié en la forma en que el producto logra nutrir al tiempo que consigue lograr un estado de bienestar en la que los chicos alcanzan mayor felicidad y homeostasis orgánica, logrando un mayor impulso a continuar sus estudios, evitando así que dejen la escuela para caer en trabajo infantil, prostitución, casarse a temprana edad en el caso de las chicas, etc. Quien lleve adelante la gerencia comercial en la empresa, será el encargado de entablar las negociaciones y definir los pormenores de la operación. El sueldo fijo que cobre será su remuneración no habiendo comisiones u otro sistema relacionado con objetivos o niveles de venta alcanzados. Esto se explica con el hecho de que las gerencias serán asumidas por los mismos dueños por lo que un mejor resultado y crecimiento del proyecto y la empresa redundara en un mayor resultado también para el gerente comercial

A su vez, una herramienta secundaria de comunicación será la etiqueta. Si bien la misma no constituye el eje central de la comunicación (de hecho para el cliente lo más importante es el cumplimiento técnico con las especificaciones pertinentes), servirá como refuerzo posterior de que la compra fue una decisión correcta.

Para lograr esto, la etiqueta más allá de los requerimientos de los diferentes organismos de Mozambique como el INNOQ (Instituto Nacional de Normalização e Qualidade), estará enfocada hacia el consumidor y principalmente quienes realicen el manipuleo en las escuelas a la hora de su preparado. Deberá contener instrucciones detalladas indicando forma de preparación, precauciones y beneficios que trae de manera que resulte fácil para quienes la preparen y tenga una rápida aceptación. Los colores, los dibujos explicativos e instrucciones concisas y claras lograran aportar a un mejor resultado a la hora de su utilización.

Finalmente, la calidad del producto será la que se espera termine completando la comunicación. Como en un principio se espera llegar a proveer tan solo una comida a la semana por chico, inmediatamente se va a presentar la comparación entre este y el resto. Al ser NutraSoup un producto no solo nutritivo sino también “rico y que llena la panza”, los niños demostraran una mayor satisfacción el día que este la sopa como comida versus otros días con comidas que les resulten menos sabrosas y/o con menos capacidad de provocarles saciedad.

# COMERCIO EXTERIOR

## POSICIÓN ARANCELARIA

NutraSoup estará clasificado dentro de la siguiente posición arancelaria:

Posición arancelaria: **2104.20.00.000 B**<sup>28</sup>

Descripción: Preparaciones alimenticias compuestas homogeneizadas. Preparaciones para sopas, potajes o caldos; sopas, potajes o caldos, preparados; preparaciones alimenticias compuestas homogeneizadas. Preparaciones alimenticias diversas.

 Exportación

DEE %	RE %	DEI %	RI %
			
5.00	5.00	5.00	5.00
<a href="#">Dto. PEN N 509/2007</a>			

Los derechos de exportación para el producto serán de 5% sobre el valor FOB de la mercadería y los reintegros por un 5% sobre la base menor entre la base de reintegros y la del valor FOB. Por otro lado, cabe aclarar que no se aplican barreras para-arancelarias en Argentina para este producto.

No se analizaron las tasas y derechos aduaneros aplicados por Mozambique, como tampoco se investigó sobre impuestos internos que pudieran aplicarse ya que todos los costos de internalización correrán por parte del gobierno. Esta situación se da exactamente igual con los competidores quienes producen en otros países y venden exactamente igual a través de las licitaciones por lo que no afectara el precio de unos u otros comparativamente.

---

<sup>28</sup> Tarifar. Nomenclador. Buenos Aires: 12/10/2015 <[www.tarifar.com](http://www.tarifar.com)>

No obstante, es apropiado hacer el análisis sobre las barreras no arancelarias aplicadas por el gobierno de Mozambique. Una barrera no arancelaria que no estuviera debidamente contemplada sí podría frenar la importación de NutraSoup por lo que este aspecto si es necesario abordarlo a pesar de que es este en igualdad de condiciones con los competidores.

## **INCOTERM**

El INCOTERM a utilizar en esta operación será “79261,47 USD CIF Nacala (Incoterms 2010)”

La decisión de establecer este Incoterm surgió como ya se explicó, a partir de considerar las fortalezas y debilidades de cada uno de los actores. El gobierno es quien está mejor capacitado para realizar la tarea de la internalización y posterior gestión en destino, incluida la distribución del producto. Por otro lado, NutraSoup al poseer socios con formación en comercio internacional, es el indicado para asumir todos los costos y responsabilidades en mercado de origen sumado la gestión de la exportación y el tránsito internacional.

## **MEDIO DE PAGO**

Como se mencionó anteriormente en el presente, el pago se hará a través de una cobranza documentaria. Es importante mostrar que la elección de este medio de pago es de carácter especulativo pues solo se puede contar con la información precisa una vez que se tiene acceso al pliego de la licitación.

La posibilidad de pago con carta de crédito se descarta por el hecho de que el gobierno de Mozambique es el único cliente y es quien posee el mayor poder de negociación. También se deja de lado cualquier instrumento de pago anticipado, como situación más favorable, pues genera mayor dependencia y vulnerabilidad al proyecto en caso de que finalmente no se produzca.

Por otro lado, se puede considerar un planteo más pesimista en donde el pago fuese a plazo de 30, 60, 90 días, por lo que NutraSoup es quien estaría financiando al gobierno.

Finalmente, la cobranza documentaria constituye la situación más equilibrada para ambos actores. Con este medio, cada parte financia la actividad que mejor conoce y a su vez ofrece seguridad respecto al cobro de la transacción por parte de NutraSoup y certeza de que se hizo el embarque de la mercadería por parte del gobierno de Mozambique. La gestión se realizará a través del Banco Nación.

## **REQUISITOS PREVIOS**

- Inscripción de la empresa como importador/exportador
- Se procede a la inscripción de NutraSoup S.R.L. como operario del comercio internacional mediante el formulario “F 420/R” y aportando la documentación complementaria.
- Inscripción en AFIP y en Ingresos Brutos

## **INSCRIPCIÓN INAL**

Se procede a primero, registrar el establecimiento elaborador, obtener el RNE a través del INAL dado que es un establecimiento exportador. Luego, se pide el Registro Nacional (o Provincial) del establecimiento con extensión importador/ exportador, luego se registran los productos que se elaboran, y se saca el RNPA (registro nacional/ provincial de producto alimenticio).

Por cada exportación, para sacar los alimentos del país se hace un aviso de exportación ante INAL y se gestiona el “certificado de apto consumo humano”. Ese certificado se solicita también en INAL presentando un análisis de laboratorio que avale la aptitud del producto. La siguiente tabla indica las cotizaciones de los registros y de los documentos emitidos por el INAL<sup>29</sup>:

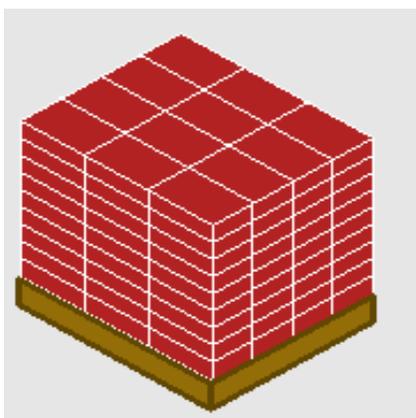
---

<sup>29</sup> Información aportada por contacto con SIQAT S.R.L. (Belén Argarate - Departamento de Certificación y Homologaciones). <http://www.siqat.com.ar/>

	HONORARIOS SIQAT	ARANCEL INAL
RNE	1144 U\$D + IVA	367 U\$D
RNPA	214 U\$D + IVA	200 U\$D
APTO CONSUMO	109 U\$D + IVA	94 U\$D
AVISO DE EXPORTACIÓN	109 U\$D + IVA	168 U\$D

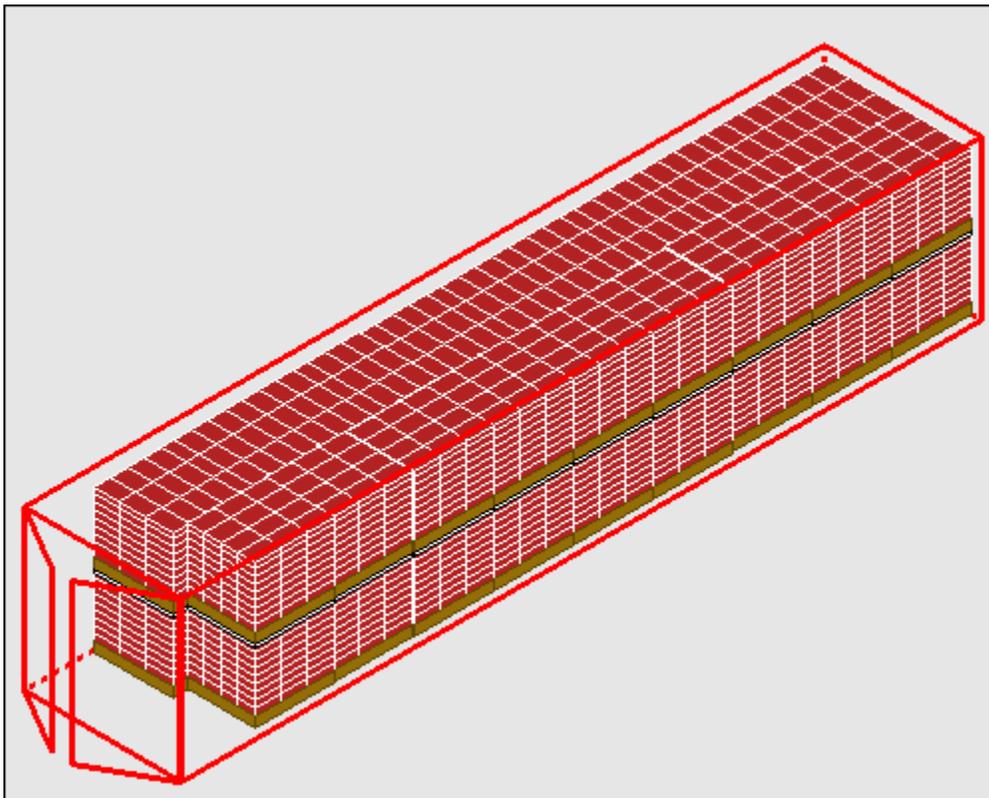
## LOGÍSTICA

Una vez realizada la producción con su respectivo envasado, se procederá a la unitarización en planta en pallets standard. La carga estará uniformemente distribuida sobre la superficie del pallet y como se trata de bolsas, estarán aseguradas mediante un stretch film. Cada pallet contendrá 108 bolsas, un peso neto total de 540 kg. y un costo de 130 AR\$ cada uno. Se estima que el tiempo necesario para esta tarea es de 2 días.



Posteriormente, la carga será transportada en camión desde la planta hasta el puerto de Buenos Aires a través de la empresa Alfa Logistics S.A. El traslado tiene un costo de 330 U\$D y tarda 1 hora aproximadamente hasta su arribo a puerto.

La consolidación tendrá lugar en puerto, una semana antes del ETA del buque para evitar incurrir en costos adicionales. Está previsto que por ser la primera exportación de la empresa sea asignado canal rojo. El contenedor será un Standard 40' pues al analizar la alternativa de un HQ 40, se observó que existía una limitación por peso. En su interior se distribuirán 40 pallets en doble piso, separados por una placa, y contendrá un total de 4320 bolsas. El costo de la consolidación asciende a 980 U\$D por contenedor. El siguiente esquema muestra la conformación del contenedor:



Las entregas se realizarán periódicamente, en cuatro embarques anuales:

1° año → 4 CTN → 17280 unidades

2° año → 5 CTN → 21600 unidades

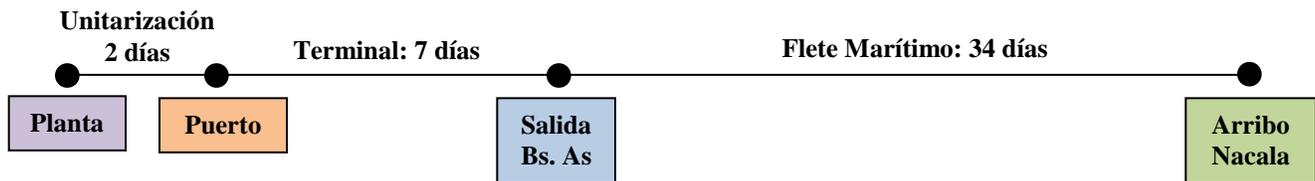
3° año → 6 CTN → 25920 unidades

4° año → 8 CTN → 34560 unidades

5° año → 9 CTN → 38880 unidades

El itinerario de viaje de NutraSoup inicia en Buenos Aires en dirección al puerto de Santos, Brasil, donde se hará el primer trasbordo. Este primer viaje tiene un transit time 7 días aproximadamente. Posteriormente sigue su camino durante 15 días, hasta llegar a tierras sudafricanas, precisamente al puerto de Ciudad del Cabo, para efectuar un segundo trasbordo. La travesía culmina en el puerto de Nacala, al norte de Mozambique, 12 días después de su partida desde Sudáfrica. En conclusión, el tiempo total de viaje en altamar de NutraSoup, desde Buenos Aires hasta su destino, es de 34 días aproximadamente.

El tiempo total del proceso logístico es de 43 días el cual se puede esquematizar con la siguiente línea de tiempo:



## **BARRERAS**

Existe un espíritu proteccionista de la balanza comercial contra las importaciones de bienes de lujo, pero no es el caso para los productos de la industria de ayuda humanitaria, dada la necesidad alimenticia que presenta el país.

Actualmente no existen acuerdos comerciales entre Argentina y Mozambique para productos como NutraSoup. La mayoría de sus acuerdos son establecidos con la Unión Europea principalmente<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Feria Internacional de Lisboa 2008: En: <http://www.fil.pt/irj/go/km/docs/aip/documentos/estudios%20publicacoes/centro%20documentacao/Clube%20PME%20Internacional/Dossiers%20T%C3%A9cnicos%20de%20Mercado/Mocambique/Exportar%20para%20Mo%C3%A7ambique.2008.pdf>. - 3/10/15

En el marco del Acuerdo de Asociación Económica en negociación entre la Unión Europea y la Southern África Development Community (Comunidad de Desarrollo del África Austral, a la que pertenece Mozambique), Mozambique liberalizará el 80% del comercio con la UE en 15 años, con algunas exclusiones a la liberalización en productos agrícolas y productos agrícolas transformados<sup>31</sup>.

Las principales barreras las presentan las empresas de servicios como las firmas telefónicas<sup>32</sup>. Entonces?

---

<sup>31</sup> Gobierno de España, Ministerio de Economía y Competitividad, Fichas de Barreras, N°2008/0216, 19 de Febrero de 2014. En: <http://www.barrerascomerciales.es/Fichas.aspx?ver=2008/0216> 3/10/15 - 3/10/15

<sup>32</sup> Mozambique Taxation Laws and Regulations Handbook  
[https://books.google.com.ar/books?id=YeV8AwAAQBAJ&pg=PA185&lpg=PA185&dq=commercial+stops+for+mozambique&source=bl&ots=EDOii06ek5&sig=G\\_vSglAi1TZmgtW4Nh8pU5Z-yHc&hl=es-419&sa=X&ved=0CCwQ6AEwAmoVChMImO2IwLL-yAIVCRWQCh0aJglr#v=onepage&q=barrier&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=YeV8AwAAQBAJ&pg=PA185&lpg=PA185&dq=commercial+stops+for+mozambique&source=bl&ots=EDOii06ek5&sig=G_vSglAi1TZmgtW4Nh8pU5Z-yHc&hl=es-419&sa=X&ved=0CCwQ6AEwAmoVChMImO2IwLL-yAIVCRWQCh0aJglr#v=onepage&q=barrier&f=false) – Pág. 169 - 3/10/15

# **ESTRUCTURA FINANCIERA**

---

El proyecto NutraSoup tendrá una vida útil de cinco años. En su primer año, la producción se iniciará en abril del 2016, por lo que el tipo de cambio y la inflación estimados serán los correspondientes a dicho año.

Por las características propias del proyecto se requiere de un importante esfuerzo de inversión inicial en cuanto a maquinarias, capital de trabajo y puesta en marcha de la producción.

El tipo de cambio e inflación estimados para el año siguiente, de 1 USD =13 AR\$ 23% respectivamente, ya se aplicaron sobre los valores obtenidos durante la investigación para el primer año ya que los mismos corresponden a valores de 2015 y el proyecto arrancará en 2016 por lo que ya están ajustados.

## **FINANCIACIÓN**

La financiación del proyecto tendrá un componente de auto-financiación, a través del aporte de sus socios y un componente de deuda, instrumentado por un crédito del Banco Nación.

El componente de auto-financiación estará integrado por el desembolso en dinero, realizado por tres de los socios, por un total de 25.000 USD cada uno y por el aporte de un galpón, que será el lugar físico de la producción, dispuesto por el cuarto socio.

El componente de deuda corresponde a un crédito especial del Banco Nación llamado FONDER, el cual financia inversiones en activos fijos y capital de trabajo para el desarrollo de actividades productivas de PyMes. El préstamo posee las siguientes características generales:

- **Monto:** hasta 1.500.000 AR\$ destinado a activos fijos y 300.000 AR\$ para el capital de trabajo

- **Plazo:** hasta 60 meses (5 años)
- **Amortización:** sistema francés, cuota semestral
- **Período de gracia:** 6 meses
- **Garantías:** hasta 500.000 AR\$ sobre futuros derivados del ejercicio comercial, pudiendo también contemplarse garantías reales o personales.
- **Tasa de interés:** Tasa Variable, equivalente al 50% de la tasa de interés activa vigente en el Banco de la Nación Argentina. Al 30/01/2015 equivale a una TNA=12.5%

## **INVERSIÓN INICIAL**

A continuación se presenta el detalle de las adquisiciones que se llevarán a cabo:

**Activo Fijo:** la provisión de maquinarias y asesoramiento técnico para su instalación se hará a través de la empresa Incalfer S.R.L. Esta empresa ubicada en Quilmes, Buenos Aires ofrece todo el instrumental necesario para el procesamiento de alimentos, deshidratado y envasado del producto. La forma de pago se realiza un 50% de manera anticipada y el otro 50% a 90 días contra entrega del pedido. Por este motivo es que la producción comienza en abril del 2016. La siguiente tabla indica el detalle de la compra:

**Capital de trabajo:** comprende la materia prima necesaria para comenzar la producción y alcanzar un volumen exportable, costos administrativos, costos de exportación y el pago de los sueldos correspondientes al mes de Abril.

**Inscripciones y registros:** Como exportador/importador (con póliza de caución), constitución societaria, registro de marca, tramites de habilitación de planta, honorarios profesionales de contador y escribanos, apertura de cuenta bancaria, obtención de CUIT e inscripción en IVA, ingresos brutos y ganancias.

## PRECIO DE EXPORTACION

Para el cálculo del precio final de venta de las bolsas de sopa deshidratada se tuvieron en cuenta los siguientes costos:

<b>1 CTN 40' - 4320 BOLSAS</b>	
<b>Concepto</b>	<b>USD</b>
Materia Prima	23906,22
Envasado	2592,00
Palletizado	\$ 400,00
Mano de Obra	445
<b>EXW Total</b>	<b>\$ 27.343,22</b>
<b>EXW Unitario</b>	<b>\$ 6,33</b>
Flete+Seguro interno	330
Consolidación	980

Gastos Terminal	1426,58
Gastos Documentos	64
Gastos Bancarios	0,0025
Honorarios Despachante	0,01
FreightForwarder	0,01
Der. Exportación	0,05
Reintegros	0,05
Utilidad neta de Ganancias	0,35
Impuesto a las Ganancias	0,35
<b>FOB Total</b>	<b>\$ 70.956,39</b>
<b>FOB Unitario</b>	<b>\$ 16,43</b>
Flete Marítimo	7950
Seguro	355,08
<b>CIF Total</b>	<b>\$ 79.261,47</b>
<b>CIF Unitario</b>	<b>\$ 18,35</b>
CIF Porción	0,092

Aviso Expo INAL	123,08
Apto Consumo INAL	69,23
Recepción	128
Control PBIP	11
Servicio a las cargas	42
LogisticFee	66,55
SIM	5,96
IVETRA	16,32
Digitalización	20,57
Handling	72,6
GateOut	29
Control/Precintado	16
Mantenimiento	42,35
Inspección	300
TAP	85
THC	240
SEAL	12
RiverPlateToll	125
Empresa Marítima	145

La fórmula utilizada para el cálculo del precio es la fórmula del precio FOB abajo detallada, sumados el flete internacional y su correspondiente seguro.

$$FOB = \frac{MP + MO + Unit. + Flete Interno + Gs Terminal}{1 + RE * (1 - t) - (\% Hon. + \% Com. + \frac{\% DE}{1 + \% DE} + \frac{UT}{(1 - t)})}$$

## SUELDOS

Respecto a los sueldos, la empresa contar solo con 2 operarios contratados para la planta ya que los socios también trabajarán en la planta en la parte productiva. El proceso productivo es muy sencillo y se encuentra prácticamente automatizado por lo que el trabajo de los operarios consiste principalmente en ir supervisando y guiando el proceso productivo. Además, la empresa no cuenta con un tamaño o complejidad de negocios que justifiquen la asignación de 4 gerentes full time. Se decidió asignar sueldos relativamente bajos a los “gerentes” por un doble motivo. En primera medida no se consideraba lógico pedir un préstamo para utilizarlo en parte para sueldos elevados, ya que acrecentaría innecesariamente el capital de trabajo. Por otro lado, la finalidad de ese sueldo es que los gerentes puedan dedicar tiempo al proyecto y tengan una entrada de dinero mensual asegurada, pero sin necesidad que la misma genere una ganancia sustanciosa, se supone que el proyecto mismo será el que a plazo generara dicha rentabilidad.

SUELDOS						
	Cantidad	Mensual	Anual	SAC	Total AR\$	TOTAL USD
<b>Operarios</b>	2	10000	240000	20000	260000	20000
<b>Dueños/gerentes</b>	4	12000	576000	48000	624000	48000
<b>Total</b>			<b>\$ 816.000</b>	<b>\$ 68.000</b>	<b>\$ 884.000</b>	<b>\$ 68.000</b>

## **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Con respecto a los gastos administrativos, se tuvieron en cuenta los gastos básicos para la operación de la planta.

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			
	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>	<b>IVA</b>
<b>Página web</b>		2000	347,11
<b>Seguridad</b>	100	1200	208,26
<b>Teléfono/Internet</b>	400	4800	833,06
<b>Agua</b>	1000	12000	2082,64
<b>Luz</b>	2700	32400	5623,14
<b>Gas</b>	2000	24000	4165,29
<b>Insumos</b>	200	2400	416,53
<b>Total</b>	<b>\$ 6.400</b>	<b>\$ 78.800</b>	<b>\$ 13.676,03</b>

## **PERSPECTIVAS DE INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO**

A partir de lo que suceda con posterioridad a las elecciones presidenciales de Octubre 2015, se pueden plantear tres escenarios posibles en materia política y económica<sup>33</sup>.

El primero de ellos supone una continuación del proceso que actualmente se está llevando a cabo en el país, con Scioli como ganador. Con él como presidente, se puede suponer un camino en donde no haya cambios y las cosas sigan como en la actualidad aunque muy poco probable. Ciertamente sería muy negativo para el país, pues él mismo seguiría con el proceso de descapitalización, estancamiento del PBI potencial, desvalorización económica y pérdida de competitividad. Según un informe de "LatinFocus" las presiones inflacionarias derivadas de la alta emisión monetaria de la moneda local combinada con la relativamente suave depreciación del peso continuarán pesando negativamente sobre la competitividad

---

<sup>33</sup><http://www.salvadordestefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/la-inflacion-y-el-tipo-de-cambio-2016.-2375.html> 27/10/2015

del país y llevará a un mayor deterioro de las cuentas externas de la Argentina<sup>34</sup>". Brasil se alejaría de nuestro mercado y se orientaría al comercio con México, Unión Europea y Estados Unidos.

El segundo escenario implica correcciones graduales de las variables distorsionadas de la economía. Por un lado, dejar de sostener el tipo de cambio oficial para alcanzar un nivel real que permita ser competitivos internacionalmente. De acuerdo a pronósticos realizados por consultoras como Analyca, Fundacion Capital, Econométrica y Bancos tales como el Galicia, Nomura, Citigroup, Merrill-Lync se estima un tipo de cambio de \$13 para el 2016, con tendencia a la suba. Por otro lado, ajustar los precios relativos de la economía con un programa de estabilización sustentable en el tiempo para llegar a tarifas reales. Esto implicaría un nivel de inflación de dos dígitos asegurada en los años 2016, 2017 y 2018 hasta obtener precios reales. Un estudio elaborado por Thomson Reuters para el Financial Summit, estima que la inflación el 2016 será de 27,3%, con escenarios de máxima de 28,2% y un piso de 15,3%<sup>35</sup>. El proceso sería lento, y las empresas deberían acomodar su estrategia a un cambio gradual, pero sostenido en el tiempo. Este escenario es el elegido para el desarrollo financiero de nuestro proyecto.

El tercer escenario sería de ajuste de shock. Se lo asocia a Mauricio Macri como potencial presidente de los argentinos por su discurso de eliminar las restricciones al dólar, alinear los precios y alentar las inversiones. Esto generaría un gran impacto en los primeros meses y una gran inflación el primer año pero crearía buenas expectativas para el inicio del 2017. En ese podría alcanzar una inflación de un dígito. Con este tipo de plan se eliminan todas las expectativas de mayores precios en la economía, sin embargo se requiere de gran peso político para llevarlo a cabo.

Para un análisis más apropiado del proyecto, se prefirió tomar una proyección muy conservadora de inflación y Tipo de cambio, en la que puede observarse que sigue existiendo una gran pérdida de competitividad si se la evalúa de principio a fin. La

---

<sup>34</sup><http://www.lanacion.com.ar/1783899-pronostican-que-se-va-a-acelerar-la-devaluacion-del-peso> 27/10/15

<sup>35</sup><http://www.lanacion.com.ar/1809485-perspectivas-2016> 27/10/15

evolución de la inflación punta contra punta será de 175,34%, mientras que la variación del tipo de cambio será de un 78,38%. La gran diferencia existente entre ambas magnitudes indica que no se vería favorecido el proyecto por la evolución de ambos indicadores. Cabe destacar que siguiendo la mayoría de las previsiones de las consultoras debería tomarse variaciones mayores de tipo de cambio y una mayor reducción de la inflación por lo que el resultado del proyecto mejoraría sustancialmente

<b>PROYECCIÓN INFLACIÓN</b>							
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Valor anual</b>	38,53%	26,00%	23,00%	20,00%	17,00%	14,00%	11,00%
<b>Variación</b>		-32,52%	-11,54%	-13,04%	-15,00%	-17,65%	-21,43%

<b>PROYECCIÓN TIPO DE CAMBIO</b>							
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Valor anual</b>	8,55	9,53	13,00	14,00	15,00	16,25	17,00
<b>Variación</b>		11,46%	36,41%	7,69%	7,14%	8,33%	4,62%

## **RECUPERO DEL IVA**

NutraSoup es una empresa concebida para dedicarse exclusivamente a la exportación por lo que todas sus operaciones de compra en el mercado interno que generen IVA crédito no podrán ser compensadas con IVA debito de ventas locales por lo que se procederá a solicitar la devolución del saldo a favor que este dentro del límite solicitable según las cantidades exportada, sin que supere el 21% de dicho valor.

Aproximadamente, se calcula que la devolución se realizara un año después de realizada la solicitud. La misma se podrá hacer una vez que se hayan pagado los derechos, se hayan ingresado y liquidado las divisas y no se tengan deudas con la aduana ni AFIP en general.

Para el cálculo del valor a recuperar se tuvieron en cuenta los gastos realizados en compra de materias primas, administrativos, flete terrestre en origen, gastos de exportación y

compra de maquinarias. Para las maquinarias se utilizó la alícuota de IVA del 10,5% diferencial, mientras que para el resto de los costos y gastos se utilizó la alícuota del 21%

A fines prácticos del análisis del proyecto, el recupero de IVA de los gastos del 5to año se registrarán como si se recuperaran ese mismo año para no dejar ese flujo de fondos por fuera del proyecto. El mismo se verá compensado con otros conceptos con los que se seguirá la misma metodología como puede ser el adelanto de las cuotas restantes de devolución del préstamo.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Maquinarias</b>	\$ 16.615,38					
<b>Otros Gastos</b>		\$ 1.293,96	\$ 1.293,96	\$ 1.293,96	\$ 1.293,96	\$ 1.293,96
<b>Gs Expo</b>		\$ 25.414,25	\$ 31.767,81	\$ 38.121,37	\$ 50.828,50	\$ 57.182,06
<b>TOTAL</b>	\$ 16.615,38	\$ 26.708,21	\$ 33.061,77	\$ 39.415,34	\$ 52.122,46	\$ 58.476,02

<b>Recupero</b>			\$ 43.323,59	\$ 33.061,77	\$ 39.415,34	\$ 110.598,4
-----------------	--	--	--------------	--------------	--------------	--------------

## **REINTEGROS**

Los reintegros a la exportación permiten restituir total o parcialmente los montos que se pagan en concepto de tributos interiores por el producto exportado a consumo. El mismo será devuelto en efecto previa aprobación para su liquidación por parte de la aduana. La alícuota correspondiente para NutraSoup según la clasificación arancelaria es del 5%.

Para poder calcular los reintegros debe tomarse la base menor entre la base imponible de derechos y la base imponible de reintegros

Base imponible de Derechos (BID)	$(\text{FOB} \pm \text{Ajustes} - \text{Importación temporal}) \times (1/(1+0,05))$
Base imponible de Reintegros (BIR)	$(\text{FOB} \pm \text{Ajustes} - \text{Importación temporal} - \text{Importación a consumo} - \text{comisiones})$

En el caso de NutraSoup, la base de derechos es la menor por lo que deberán calcularse los reintegros sobre esa base tanto para el pago de derechos como para el cobro de los reintegros. Los derechos se pagaran cada mes que se realice la exportación mientras que los reintegros se estima se cobraran entre 6 meses y 12 meses posteriormente, pudiendo extenderse un poco más el plazo por retrasos burocráticos

## **AMORTIZACIONES**

Las maquinas que se compraran serán las necesarias para la producción de principio a fin de sopas, sumado el deshidratador, la envasadora y el montacargas, necesarios para terminar el producto, acondicionarlo y manipularlo.

Las amortizaciones se calcularan de forma lineal a 10 años y se agregaran a la evaluación del proyecto al final de cada año. Siguiendo dicho método, se sumó el valor de dicha inversión y se lo dividió por 10 años

La maquinaria comprada consiste en:

<b>ACTIVO FIJO</b>			
	<b>Monto</b>	<b>U\$D</b>	<b>Amortización 10</b>
<b>Secadora Galaxie Modelo 2520</b>	\$ 90.497,74	\$ 100.000,00	\$ 10.000,00
<b>Cubeteadora Modelo MST 90</b>	\$ 16.762,00	\$ 18.522,01	\$ 1.852,20
<b>Cocina Industrial MCV-120</b>	\$ 11.645,00	\$ 12.867,73	\$ 1.286,77
<b>Centrifugadora Modelo CE-450</b>	\$ 9.765,00	\$ 10.790,33	\$ 1.079,03
<b>Peladora Modelo P30</b>	\$ 7.896,00	\$ 8.725,08	\$ 872,51
<b>Lavadora Modelo TRV</b>	\$ 11.676,00	\$ 12.901,98	\$ 1.290,20
<b>Envasadora</b>	\$ 10.000,00	\$ 11.050,00	\$ 1.105,00
<b>Start Up 5%</b>		\$ 8.742,86	
<b>Montacargas</b>	\$ 4.872,96	\$ 5.384,62	
<b>Total</b>		<b>\$ 188.984,59</b>	<b>\$ 17.485,71</b>

# CASH FLOW PRIMER AÑO

	2015	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Día finalización prod.						15		1	15		1			
Día de Embarque						23		8	23		8			
Unidades Vendidas						4320		4320	4320		4320			
Precio Unitario						\$ 18,35		\$ 18,35	\$ 18,35		\$ 18,35			
Ventas Totales						\$ 79.261		\$ 79.261	\$ 79.261		\$ 79.261			\$ 317.046
Reintegros														\$ 0
Devolucion IVA														\$ 0
derechos de exportacion						-\$ 3.379		-\$ 3.379	-\$ 3.379		-\$ 3.379			-\$ 13.516
Costo materias primas						-\$ 23.906	-\$ 23.906	-\$ 23.906	-\$ 23.906	-\$ 23.906				-\$ 143.437
Gastos de Exportacion						-\$ 12.702		-\$ 12.702	-\$ 12.702		-\$ 12.702			-\$ 50.810
Gastos de Financiacion														-\$ 23.015
Gastos Administracion						-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 492	-\$ 4.923
Gastos de Infraestructura	-\$ 94.492					-\$ 94.492								-\$ 188.985
Sueldos Operarios						-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 1.892	-\$ 17.031
SAC Operarios							-\$ 946	-\$ 946					-\$ 946	-\$ 1.892
Sueldos Gerentes						-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 4.542	-\$ 40.874
SAC Gerentes							-\$ 2.271	-\$ 2.271					-\$ 2.271	-\$ 4.542
<b>Resultado Bruto</b>	-\$ 94.492	\$ 0	\$ 0	-\$ 94.985	-\$ 30.832	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 29.131	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 56.254	-\$ 6.926	-\$ 33.158	-\$ 171.978
<b>RAI</b>	-\$ 94.492	\$ 0	\$ 0	-\$ 94.985	-\$ 30.832	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 29.131	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 56.254	-\$ 6.926	-\$ 33.158	-\$ 171.978
<b>Resultado Neto</b>	-\$ 94.492	\$ 0	\$ 0	-\$ 94.985	-\$ 30.832	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 29.131	\$ 32.348	-\$ 30.832	\$ 56.254	-\$ 6.926	-\$ 33.158	-\$ 171.978
<b>Acumulado</b>	-\$ 94.492	-\$ 94.492	-\$ 94.492	-\$ 189.477	-\$ 220.309	-\$ 187.961	-\$ 218.794	-\$ 189.663	-\$ 157.315	-\$ 188.147	-\$ 131.893	-\$ 138.820	-\$ 171.978	

## ANALISIS DEL PROYECTO DE INVERSION

ANALISIS DEL PROYECTO DE INVERSION							Variación punta-punta
Tipo de Cambio	\$ 9,53	\$ 13,00	\$ 14,00	\$ 15,00	\$ 16,25	\$ 17,00	
Variación TC		36%	7,69%	7,14%	8,33%	4,62%	78,38%
Inflación	26,00%	23,00%	20,00%	17,00%	14,00%	11,00%	
Variación inflación		-11,54%	-13,04%	-26,09%	-39,13%	-52,17%	175,34%
AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Bolsas Vendidas		17280	21600	25920	34560	38880	
Precio Unitario CIF		18,35	18,35	18,35	18,35	18,35	
Ventas Totales		317045,88	396307,35	475568,82	634091,76	713353,22	
Reintegros		13515,50	16894,38	20273,25	27031,01	30409,88	
Devolución IVA			43323,59	33061,77	39415,34	110598,48	
Derechos de Exportación		-13515,50	-16894,38	-20273,25	-27031,01	-30409,88	
Costo Materias Primas		-81568,01	-	-145445,41	-	-182629,42	
Gastos de Exportación		-50809,62	-63512,02	-76214,43	-	-114321,64	
Gastos de Financiación		-23014,99	-46029,99	-46029,99	-46029,99	-69044,98	
Gastos de Administración		-7538,46	-8400,00	-9172,80	-9652,61	-10241,70	
Sueldos		-70772,31	-78860,57	-86115,74	-90620,26	-96150,76	
<b>RESULTADO BRUTO</b>		83.342,49	109.636,59	145.652,22	251.165,25	351.563,20	
Amortizaciones		17.485,71	17.485,71	17.485,71	17.485,71	17.485,71	
RAI		65.856,78	92.150,88	128.166,50	233.679,54	334.077,49	
Impuesto		23.049,87	32.252,81	44.858,28	81.787,84	116.927,12	
<b>RESULTADO NETO</b>		42.806,91	59.898,07	83.308,23	151.891,70	217.150,37	

FEO		60.292,62	77.383,78	100.793,94	169.377,41	234.636,08	
FLUJO CAPITAL DE TRABAJO	-74.859,45						
FLUJO ACTIVOS FIJOS	-					94.492,30	
FLUJO FONDOS NETO	263.844,04	60.292,62	77.383,78	100.793,94	169.377,41	329.128,37	

<b>Tasa Comparación VAN</b>	17,85%
<b>VAN</b>	137229,86
<b>TIR</b>	33%

## CAPM Y WACC

Los datos utilizados para el cálculo del CAPM y WACC fueron los siguientes: (PONER REFERENCIAS)

<b>WACC</b>	17,85%
<b><math>K_d</math></b>	0,125
<b>Tax</b>	0,35
<b><math>W_d</math></b>	0,7059
<b><math>W_e</math></b>	0,2941
<b><math>K_e</math>=CAPM</b>	41,18%
<b>Tasa libre de riesgo (<math>R_f</math>)</b>	0,0016
<b>Tasa riesgo Mercado (<math>R_m</math>)</b>	0,1723
<b>Beta levered (<math>B_L</math>)</b>	2,0992
<b>Beta Unlevered (<math>B_u</math>)</b>	0,82
<b>Riesgo país (<math>R_p</math>)</b>	0,0519
<b>D/E</b>	2,4000

## PUNTO DE EQUILIBRIO

Para lograr cubrir los costos, deberemos por lo menos realizar un 52,43% de las ventas proyectadas para toda la vida del proyecto, lo que equivale a un total de 72480 bolsas. De otra manera estaríamos en una situación.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>COSTOS FIJOS</b>	
Administración	-42066,43
Financieros	-230149,94
Amortizaciones	87.428,56
Sueldos	-492907,55
<b>Total</b>	<b>-677695,37</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
Materias primas	-729207,47
Gastos de exportación	-406476,94
Derechos Exportación	-108124,02
<b>Total</b>	<b>-1243808,44</b>
Cantidad de Bolsas	138240
Precio por bolsa	18,35
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>72480</b>
<b>Costo variable marginal</b>	<b>-9,00</b>

## **PAY BACK**

<b>PAYBACK</b>		
<b>Inversión inicial</b>	-244.964,78	
<b>2016</b>	48661,10	-196303,68
<b>2017</b>	68.420,47	-127.883,22
<b>2018</b>	91006,00	<b>-36877,22</b>
<b>2019</b>	159.077,49	122.200,27
<b>2020</b>	318199,85	440400,13
<b>Recupero de la inversión</b>	3 años y 3 meses	

## **CONCLUSIÓN ESTRUCTURA FINANCIERA**

La inversión inicial será realizada en un 71% por el préstamo solicitado al Banco Nación, mientras que el restante 29% será aportado en partes iguales por tres de los socios, además del cuarto socio quien proveerá el galpón donde se instalara la planta productiva.

Las ganancias o pérdidas derivadas del negocio serán repartidas de forma equitativa, a la vez que se asignó un sueldo de 12000 pesos para cada uno de los socios para que puedan tener un sustento asegurado y dedicar mayor tiempo al proyecto.

Este proyecto requiere una elevada inversión inicial, con la ventaja que no es necesario realizar futuros aportes de capital ya que el mismo empezara a sustentarse a sí mismo a partir del mes de mayo del primer año de actividades.

La rentabilidad del proyecto según las herramientas utilizadas será de un valor de VAN de 123657,07 USD, mientras que la TIR será de 32,40% por lo que el proyecto generará resultados positivos. El plazo de repago se estimó en 3 años y 3 meses para recuperar completamente la inversión inicial. El punto de equilibrio estará ubicado en vender 72480 bolsas (52,43% del total estimado de ventas)

Como conclusión, luego de realizar la evaluación del proyecto completa, incluyendo costos, riesgos y contingencia y resultados obtenidos, se puede afirmar que el proyecto es consistente y generara beneficios para los socios. El proyecto en su conjunto está enfocado en integrar a todos los actores participados en el mismo e intentar maximizar sus beneficios en lo que se conoce como relación WIN-WIN. Finalmente, puede decirse que si bien el proyecto tiene un plazo de recupero de la inversión largo, dicha desventaja se compensa con el hecho de que se auto sustente desde el quinto mes de vida del proyecto y ya genera flujos positivos. Es un proyecto adecuado para alguien con una visión en el largo plazo y que busque sustentabilidad y seguridad.

## **RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA**

Los riesgos de índole comercial que se le podrían presentar a NutraSoup son diversos, aun los más importantes son:

- No conseguir la licitación gubernamental para entrar al país de Mozambique y comercializar la sopa deshidratada. Que existan cambios en las políticas comerciales de Mozambique. Esto implica perder el cliente.
- Inflación y tipo de cambio en origen.

Planes de Contingencia para resolver las hipótesis anteriores:

- Buscar licitaciones en países similares de África (como Malawi o Tanzania).
- Buscar nuevos programas gubernamentales existentes.
- Buscar el cliente en entidades no gubernamentales.

Para este último ítem es importante compartirles que NutraSoup ya ha realizado contacto con la Economic Initiative for África y su Coordinador del Programa General, Benedict Soghie, en Lagos, Nigeria, para todo el continente africano incluyendo Mozambique.

Luego de enviarle la receta de la sopa deshidratada al Coordinador, éste ha prestado interés y la ha catalogado como “comercializable”. Los contactos se han establecido en primera instancia a través de la red social de profesionales Linked In.



The image shows a LinkedIn profile for Benedict Soghie. The profile includes a search bar at the top with the text "Buscar gente, empleos, empresas y demás". The profile picture shows a man in a suit. The name "Benedict Soghie" is prominently displayed, followed by his title "Admin/Head Business Manager @EIA Concept Ltd" and location "Nigeria | Gestión educativa". Below this, there is a table of work history and education:

Actual	EIA Concept Ltd
Anterior	Virtual Cipher Limited
Educación	Imo State University

At the bottom of the profile, there is a button "Enviar un mensaje" and a note "más de 500 contactos". The URL "https://ng.linkedin.com/pub/benedict-soghie/50/33a/482/es" is visible at the bottom left, and "Información de contacto" is at the bottom right.

Posteriormente se conoció su sitio de internet:

<http://eiafrica.org/>

NutraSoup estará dispuesto a entablar negociaciones con ONGs y Asociaciones de Beneficencia del mundo.

Existen numerosos programas:

En primera instancia, las alternativas adicionales serían:

**Bangladesh:** 4,200 niños de jardín de infantes en 110 escuelas.

**República Democrática del Congo:** Asistencia alimentaria para familias sin hogar: 1,365 personas. Provisiones de seguridad beneficiando: 2,240 personas.

**Honduras:** Asistencia alimentaria en escuelas: 1,550 niños.

**Kenya:** Proveyendo stock de vida para mujeres viudas.

**Uganda:** Proveyendo comida de seguridad ante cambios climáticos: 21,000 beneficiados.

**Zimbabwe:** Trabajando en 35 escuelas para alimentar 17,400 niños dos veces a la semana.



## CONCLUSIÓN FINAL

---

La desnutrición infantil es la peor cara de la pobreza extrema que afecta a varias regiones del planeta, según la FAO 800 millones de personas padecen hambre crónica. Los indicadores de salud son alarmantes en Mozambique, con una expectativa de vida de 52 años y con un elevado índice de malnutrición. Reconociendo esta problemática, el gobierno de Mozambique está implementando un Programa de Alimentación en escuelas públicas, en el cual NutraSoup S.R.L participará mediante licitación pública.

Los principales beneficiarios con la llegada de NutraSoup serán los niños en edad escolar que asisten a las escuelas públicas, contribuyendo a la nutrición infantil y a la lucha contra la deserción escolar. A su vez, el producto ofrece tanto una sensación de saciedad como los nutrientes básicos para contribuir al desarrollo, es decir necesidades tanto físicas como cognitivas.

Conociendo esta realidad, la empresa desarrolló un concepto de producto adaptado específicamente a las necesidades del mercado africano, focalizando en el rol social de la alimentación. Para esto se diseñó un producto de primera calidad a base de vegetales, hortalizas y pollo, completamente natural.

La forma de inserción en el mercado fue dar a conocer el producto a través de relaciones públicas, y la participación en las licitaciones de alimentos de ayuda humanitaria de Estados. La plataforma web y el contacto directo serán las herramientas utilizadas para acercarse a la contraparte y establecer un vínculo comercial.

Se tuvieron en cuenta tanto los estándares de calidad habituales para la producción de alimentos, teniendo especial cuidado en la incidencia de los costos en el precio, considerándolo un factor decisivo a la hora de ganar la licitación.

Respecto al abastecimiento, será realizado mediante cuatro envíos anuales CIF Nacala (Incoterms 2010), comenzando el primer año por un total de 4 CTN 40', llegando en el último año, a un máximo de 9 CTN 40'. Para el mismo se buscó optimizar la capacidad de

carga por contenedor, para así reducir la incidencia del flete en el precio unitario de cada porción de sopa.

La decisión de establecer la condición de venta CIF, surge a partir de considerar las fortalezas y debilidades de cada uno de los actores. El gobierno es quien está mejor capacitado para realizar la tarea de la internalización y posterior gestión en destino, incluida la distribución del producto. Por otro lado, NutraSoup, al poseer socios con formación en comercio internacional, se encuentra altamente capacitado para asumir todos los costos y responsabilidades en mercado de origen, sumado a la gestión de la exportación y el tránsito internacional.

Este proyecto surge a partir de una gran dedicación y trabajo en equipo por parte de sus cuatro socios-gerentes, quienes realizaron equitativamente el aporte del patrimonio neto. Según la proyección analizada, la rentabilidad del proyecto será de un valor actual neto de USD 123657,97, mientras que la tasa interna de retorno será de un 32,40%, por lo que el proyecto generará resultados positivos.

Finalmente, luego de un análisis exhaustivo del proyecto, podemos concluir que el mismo está basado en una adecuada estructura económico-financiera para el desarrollo del negocio planteado por los socios. La idea en que surge el negocio, implica una innovación disruptiva en el sector de la alimentación, pero también en el de la lucha contra el hambre, ya que se pensó en un producto que pudiera solucionar la desnutrición desde una perspectiva integral, buscando el beneficio de todos los participantes del proceso, tanto comercial como social.

NutraSoup es la prueba viva de que puede solucionarse el problema del hambre integralmente, y demostrar que el rol de la alimentación en el desarrollo personal y social condiciona el bienestar de todos y no solo unos pocos. Además, se rompe el esquema clásico que indicaría que no es rentable ocuparse de los problemas de desarrollo, mediante un enfoque WIN-WIN en el que se provee una solución a los países más atrasados, al tiempo que se plantea un negocio sustentable y rentable a largo plazo.