



Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Comercio Internacional

Licenciatura en Comercio Internacional

“Plan de exportación de Matcha argentino al mercado alemán”

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

Profesores – Docentes Tutores:

- Cordiano, Marcelo Pablo Miguel
- Aldaz, Luisina
- Gianicce, Sergio Gabriel

Alumnos:

- Barros, Victoria. L.U: 1056317
- Kairiyama, Leandro Taro. L.U: 1050355
- Martin, Micaela. L.U: 1056738

AÑO 2017

AGRADECIMIENTOS

Queremos darles las gracias a todas aquellas personas que a lo largo del desarrollo de este proyecto nos brindaron sus conocimientos acompañados de su experiencia, permitiéndonos llevar a cabo el mismo. También queremos agradecer a nuestra familia y amigos quienes nos han apoyado en este camino.

Deseosos de agradecer, en primer lugar, a Juan Carlos Kairiyama, quien nos ha cedido el nombre de su empresa para hacer uso de la misma en el desarrollo del presente trabajo, quien además concedió el permiso para la utilización de la marca y nos acompañó brindando información fundamental para el proyecto.

A nuestro tutor de tesis, Miguel Cordiano, quién nos ha acompañado desde el comienzo de la carrera, brindando sus conocimientos y experiencia, y motivándonos en nuestra formación profesional. A Luisina Aldaz, por sus consejos, buena predisposición, paciencia y apoyo, que junto con su experiencia resultaron imprescindibles y motivadores para realizar este trabajo. A Sergio Gianicce, quien colaboró con su experiencia en el ámbito financiero.

A nuestros compañeros de trabajo y amigos, quienes, desde sus conocimientos en distintos rubros, nos han brindado asesoramiento en materia logística y comunicacional, colaborando con diseño creativo de la imagen del producto y su logo.

A Elena Roldán, nuestra directora de carrera, quién en estos cuatro años nos ha acompañado y aconsejado desde el comienzo de nuestros estudios.

INDICE

1	¿QUÉ ES EL MATCHA?	8
2	TENDENCIA FIT	9
3	RESUMEN EJECUTIVO	11
4	ABSTRACT	13
5	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	15
5.1	IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD	15
5.2	LA EMPRESA JCK SRL.....	17
5.3	MISIÓN.....	19
5.4	VISIÓN	19
5.5	VALORES	19
5.6	DESAFIO Y POSICIONAMIENTO	19
5.7	ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	19
5.8	DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	20
6	ANÁLISIS DEL MERCADO	20
6.1	DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	20
6.2	ANÁLISIS MACROENTORNO	24
6.2.1	VARIABLES POLÍTICAS	24
6.2.2	VARIABLES SOCIOCULTURALES	25
6.2.3	VARIABLES ECONÓMICAS	27
6.2.4	SITUACIÓN AMBIENTAL.....	29
6.2.5	VARIABLES TECNOLÓGICAS	30
6.2.6	CONCLUSIÓN MACROENTORNO	32
6.3	ANÁLISIS MICROENTORNO.....	32

6.3.1	PROVEEDORES.....	32
6.3.2	CLIENTE POTENCIAL.....	33
6.3.3	COMPETIDORES.....	34
6.3.4	FUERZAS DE PORTER	37
6.3.4.1	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	37
6.3.4.2	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	38
6.3.4.3	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	38
6.3.4.4	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
6.3.4.5	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	39
6.4	ANÁLISIS F.O.D.A.	40
6.4.1	CONCLUSIÓN F.O.D.A.	41
6.5	SEGMENTACIÓN.....	42
6.6	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	42
6.7	OBJETIVOS.....	45
7	MARKETING INTERNACIONAL.....	46
7.1	ESTRATEGIA GENÉRICA	46
7.2	ESTRATEGIA DE INSERCIÓN	47
7.3	PRODUCTO.....	47
7.3.1	PROCESO PRODUCTIVO	50
7.3.2	VENTAJA COMPETITIVA.....	51
7.3.3	ADAPTACIÓN DE PRODUCTO AL MERCADO EXTRANJERO	51
7.3.4	POSICIÓN ARANCELARIA.....	51
7.3.4.1	TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN EN ARGENTINA	52
7.3.5	ESTRATEGIA DE MARCA	52

7.3.6	ENVASES Y EMBALAJES	54
7.4	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	55
7.4.1	DETERMINACIÓN DEL CONTRATO INTERNACIONAL	57
7.4.1.1	ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN.....	57
7.4.1.2	MEDIO Y FORMA DE PAGO INTERNACIONAL	58
7.4.1.3	INGRESO DE DIVISAS	59
7.4.2	INCOTERM	59
7.4.3	SECTOR LOGÍSTICO EN ALEMANIA.....	59
7.4.4	TRANSPORTE INTERNO EN ARGENTINA	61
7.4.5	TRANSPORTE INTERNACIONAL DE ARGENTINA A ALEMANIA ...	63
7.4.6	SEGURO INTERNACIONAL	64
7.4.7	TRANSPORTE INTERNO EN ALEMANIA	64
7.4.8	DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL.....	65
7.5	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	71
7.5.1	VIAJE DE NEGOCIO	72
7.5.2	FERIAS COMERCIALES	73
7.5.3	MEDIOS BTL: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL.....	78
7.6	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	80
7.6.1	METODO DE COSTEO.....	81
7.6.2	RELEVAMIENTO DE PRECIOS	81
7.6.3	MARGENES DE DISTRIBUCIÓN.....	82
7.6.4	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN	83
8	OPERACIONES.....	83
8.1	FABRICACIÓN: Green Wind Matcha.....	83

8.1.1	UBICACIÓN DE LA FÁBRICA	83
8.1.2	ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN EL DEPÓSITO	84
8.1.3	CAPACIDAD PRODUCTIVA	84
9	COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	86
9.1	BARRERAS DE INGRESO A ALEMANIA	86
9.2	UNITARIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN.....	88
9.3	ELECCIÓN MODO DE TRANSPORTE.....	90
9.4	DOCUMENTACIÓN	90
9.5	PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COMERCIO EXTERIOR	92
9.5.1	INSCRIPCIÓN COMO IMPORTADOR – EXPORTADOR	92
9.5.2	ELECCIÓN DEL DESPACHANTE DE ADUANA	93
9.5.3	APERTURA DE CUENTA EN EL BANCO	93
9.6	REINTEGROS	94
9.7	DEVOLUCIÓN DE IVA.....	94
10	RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS	94
10.1	RIESGOS INTERNOS	94
10.2	RIESGOS EXTERNOS	95
11	ESQUEMA FINANCIERO.....	96
11.1	PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN.....	96
11.2	PROYECCIÓN DE TIPO DE CAMBIO.....	99
11.3	ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO.....	100
11.4	SUELDOS.....	101
11.5	AMORTIZACIÓN MAQUINARIAS	102
11.6	ESTADO DE RESULTADOS	103

11.7	CASH FLOW PROYECTADO	106
11.8	INVERSIÓN INICIAL	96
11.9	FINANCIACIÓN	107
11.10	CAPM (WACC Y KE).....	108
11.11	CÁLCULO VAN Y TIR	110
11.12	PAYBACK	110
11.13	ÍNDICE DE RENTABILIDAD	110
11.14	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	110
11.14.1	SENSIBILIDAD DEL NIVEL DE VENTAS	110
11.14.2	SENSIBILIDAD DE LA INFLACIÓN	111
12	CONCLUSIÓN	112
13	AUTORIZACIÓN.....	112
14	ANEXOS	113
15	BIBLIOGRAFIA.....	141

1 ¿QUÉ ES EL MATCHA?

Este producto es un derivado de la planta *Camellia Sinensis*, planta de la cual también se obtienen derivados como el té verde, negro, oolong, entre otros.



Ilustración 1: Brotes de *Camellia Sinensis*¹

La principal diferencia con el té tradicional es que no se desechan las hojas luego de la infusión, sino que éstas son consumidas en su totalidad, lo cual permite que conserve todas sus propiedades. Por lo tanto, se obtiene un producto diez veces más rico en antioxidantes, los cuales permiten mantener el cuerpo sano y joven. Además, mantiene altos los niveles de energía en el cuerpo ya que se potencian sus propiedades estimulantes (teína), acelera la pérdida de peso por los efectos potenciadores del metabolismo (L-teanina), también ayuda en la salud del corazón ya que reduce el colesterol, azúcar en la sangre y no eleva los niveles de insulina ni la presión arterial. El Matcha se logra a través de un proceso de molienda de

¹ Facebook (2017). *GourmetTeaWind* [en línea]. Obtenido de: Facebook.com/GourmetTeaWind [Consultado el: 28 de Ago 2017]

las hojas secas de té verde hasta llegar a una granulación similar al talco, que le permite ser soluble tanto en agua fría como en agua caliente.



Ilustración 2 Ejemplo polvo Matcha.²

Una taza de Matcha equivale a 10 tazas de té verde

2 TENDENCIA FIT

“El deseo de mantenerse en forma y saludable parece ser casi universal”. Una vida saludable se está convirtiendo en símbolo de estatus a medida que más consumidores optan por hacer alarde de su pasión por el bienestar”³

² Matcha Zen (2017). *100% Organic Japanese Matcha Tea*. [En línea]. Obtenido de: <https://www.matchazentea.com/> Consultado el: 17 de Ago. De 2017

³ Filmina Elena Roldan – *Gerencia de Negocios Internacionales*. (2017) [Consultado el 10 Sep. 2017]

“Las nuevas generaciones buscan sentirse bien y que este bienestar sea parte de su vida diaria, no algo pasajero”⁴

La generación Y, más conocida como Millennials, jóvenes nacidos entre 1980-1995, se caracterizan por ser una generación que, al haber crecido en la hiperconectividad y globalización, está altamente informada y posee una gran conciencia medioambiental y de la importancia del cuidado de la salud. Esto, se ve reflejado en sus patrones de comportamiento y consumo, que se distinguen de los de las generaciones anteriores y, los lleva consumir cada vez más productos saludables y ecofriendly.

Los millennials están muy interesados en conocer los beneficios y los perjuicios de lo que consumen. Según un estudio de Mintel el 32% de los consumidores alemanes de entre 16 y 34 años dice chequear regularmente los ingredientes contenidos en el producto antes de realizar su compra.⁵ La "generación del milenio" presta una especial atención a la alimentación, optan por comidas sanas y naturales y algunos priorizan los alimentos orgánicos y libres de químicos, sin conservantes ni aditivos. Están abiertos a experimentar con tipos de comidas exóticas e ingredientes naturales.⁶ Esta tendencia no solo abarca la alimentación, sino que significa una forma de vida. Hoy en día, la exigencia de ser saludable, además de enfocarse en el cuidado de la salud es símbolo de estatus⁷.

⁴ Clarín (2017). *La onda "sana" de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?* [En línea]. Obtenida de: https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html [Consultado el 14 Sep. 2017]

⁵ Mintel (2016) *Innovative food and drink launches in germany* [En línea] Obtenida de: <http://www.mintel.com/blog/innovation-market-news/ten-innovative-food-and-drink-launches-in-germany> [Consultado el 20 Ago. 2017]

⁶ Clarín (2017). *La onda "sana" de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?* [En línea] Obtenida de: https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html [Consultado el 14 Sep. 2017]

⁷ Gestión (2017). *Conoce las 10 principales tendencias de consumo* [En línea] <https://gestion.pe/tendencias/conoce-10-principales-tendencias-globales-consumo-2017-2179815> [Consultado el 10 Sep. 2017]

3 RESUMEN EJECUTIVO

JCK SRL es una PYME argentina ubicada en la provincia de Misiones dedicada a la elaboración de té desde 1952. Ante la búsqueda de valor agregado a sus productos, nace un proyecto Adhoc: Green Wind Matcha. El Matcha presentado por la empresa será un producto de primera calidad, respaldado por las bondades de la tierra argentina, rica en antioxidantes, lo cual logrará un producto aún más saludable. Además, será innovador y diferenciado al de la competencia, ya que brindará un servicio de trazabilidad único en el mercado a través de un código QR en su packaging, el cual le brindará al consumidor los detalles del producto que está consumiendo. Su presentación será en cajas de 30gr con 6 sticks cada una, permitiendo un mejor uso del tiempo.

El proyecto comenzará a mediados del año 2018, realizando la cosecha del producto en noviembre, diciembre y enero, la producción finalizará en el mes de marzo, proyectando la primera exportación para mayo 2019. El proyecto conllevará a realizar una exportación directa a través de un distribuidor a las principales áreas urbanas del mercado alemán. Este país no sólo presenta un alto porcentaje de millennials, segmento que cada vez tiende a interesarse más por el cuidado de su cuerpo y por el consumo consiente de alimentos saludables; sino que también muestra un crecimiento en la demanda anual del Matcha, de hecho, actualmente ocupa la cuarta posición de los países importadores del producto.

Estos datos serán analizados exhaustivamente en el trabajo de investigación. El negocio se proyecta a 5 años, buscando posicionar a Green Wind Matcha en el mercado objetivo, creando la marca país Argentina en el mercado del Matcha, siendo el referente de Latinoamérica.

Si bien el Matcha ya se encuentra inserto en el mercado, es aún una industria incipiente. Por lo tanto, se considerará al producto dentro de la industria de las infusiones.

La empresa busca colocar el producto en retails especializados en alimentos orgánicos logrando la presencia en amplios puntos de venta en destino, siendo Alnatura el cliente

potencial seleccionado, quien es importador de sus propios productos lo que genera una reducción de la cadena de distribución.

Green Wind Matcha cuenta con una competencia actual proveniente de China, Sri Lanka, Taiwán, Corea del Sur, Indonesia y Japón. En la selección del competidor directo, se tuvo en cuenta el posicionamiento que tiene Aiya The Tea, de origen japonés, quien es líder del mercado de acuerdo con los niveles de calidad que presenta. Ninguno de estos competidores ofrece actualmente un servicio de trazabilidad, ni una presentación practica como la que propone Green Wind Matcha. Por lo tanto, utilizará una estrategia de diferenciación basada en sus atributos: calidad, trazabilidad y practicidad.

Los envíos estipulados variarán año a año en función del crecimiento en la demanda, contemplando un total de 11 embarques FCL/FCL a lo largo de todo el proyecto, enviando en total 28,28 toneladas de Matcha.

La estrategia de comunicación se basará en acciones pull hacia los clientes finales, y push hacia los clientes B2B. La estrategia de precio será de descreme de mercado, fijando un precio CIF Hamburgo de U\$D 15,07 mediante un costeo total. El precio de venta al cliente final en destino se estima en 25,54€.

Para llevar a cabo este proyecto será necesaria una inversión inicial (capital de trabajo y activos fijos) de U\$D 1.450.580, del cual U\$D 1.387.619,05 son aportes por parte de la empresa JCK SRL, que se estiman recuperar en 2 años y 2 meses. También se tomará deuda por U\$D 788.011,48, para solventar costos operativos. En función a los objetivos proyectados se estiman ventas por 795.571 U\$D para el primer año (52.800 cajas de 30gr con 6 sticks cada una), 2.275.105 U\$D para el segundo año, 3.022.039 U\$D para el tercer año, 4.454.144 U\$D para el cuarto año y 3.656.921 U\$D⁸ para el quinto año de proyecto. El proyecto presentará un VAN de U\$D 2.482.938, generando riqueza para la empresa. La TIR será de 58,03%, y el costo medio ponderado de capital asciende a 15,92% (WACC).

⁸ El decrecimiento en los ingresos se debe a que queremos prevenir que nuestro distribuidor no tenga un quiebre de stock se adelantará un embarque que contempla la demanda del quinto año al anteúltimo mes del cuarto año, contabilizándose los ingresos por ventas en el último mes del mismo.

4 ABSTRACT

JCK SRL is an Argentinean company, located in the province of Misiones and dedicated to the production of tea since 1952. Faced with the search for added value to their products, an Adho project was born: Green Wind Matcha. The Matcha presented by the company will be a first quality product, backed by the virtues of the Argentine soil, rich in antioxidants, which will achieve an even healthier product. In addition, it will be innovative and differentiated from the competitors, since it will provide a traceability service through a QR code in its packaging, which will provide the consumer with the details of the product they are consuming and it's unique in the market. Its presentation will be in boxes of 30gr with 6 sticks each, allowing an efficient use of time.

The project will begin in mid-2018, with the harvest of the product in November, December and January, production will end in the month of March, projecting the first export for May 2019. The project will lead to a direct export through a distributor to the main urban areas of the German market. This country not only presents a high percentage of millennials, a segment that increasingly tends to be more interested in the care of their body and the conscious consumption of healthy foods; it also shows a growth in the annual demand of Matcha, in fact it currently occupies the fourth position of the countries that import the product.

These data will be analyzed exhaustively in the research work. The business is projected to 5 years, seeking to position Green Wind Matcha in the target market, creating the Argentine country brand in the Matcha market, being the benchmark in Latin America.

Although Matcha is already inserted in the market, it is still an incipient industry. Therefore, the product will be considered within the infusion industry.

The company seeks to place the product in retails specialized in organic foods, achieving presence in large points of sale at destination, with Alnatura being the selected potential customer, who is an importer of its own products, which generates a reduction in the distribution chain.

Green Wind Matcha has a current competition from China, Sri Lanka, Taiwan, South Korea, Indonesia and Japan. Aiya the Tea, of Japanese origin, has been selected as our principal competitor, taking into account its positioning as a market leader according to the quality it presents. None of these competitors currently offers a traceability service, nor a practical presentation like the one proposed by Green Wind Matcha. Therefore, it will use a differentiation strategy based on its attributes: quality, traceability and practicality.

The stipulated shipments will vary from year to year based on the growth in demand, contemplating a total of 11 FCL / FCL shipments throughout the entire project, sending a total of 28,28 tons of Matcha.

The communication strategy will be based on pull actions towards final customers, and push towards B2B clients. The price strategy will be market unscrew, setting a Hamburg CIF price of USD 15,07 through a total costing. The sale price to the end customer at destination is estimated at € 25,54.

To carry out this project, an initial investment of US \$ 1.450.580 and JCK contributes with USD 1.387.619.05, which are estimated to be recovered in 2 years and 2 months. Debt will also be taken for USD 788.996 to cover operating costs. Based on the projected objectives, sales are estimated for 795.571 USD for the first year (52.800 boxes of 30gr with 6 sticks each), 2.275.105 USD for the second year, 3.022.039 USD for the third year, 4.454.144 USD for the fourth year and 3.656.921 USD for the fifth year of the project. The project will present a NPV of US \$ 2.482.938, generating wealth for the company. The IRR will be 58,03%, and the weighted average cost of capital amounts to 15,92% (WACC).

5 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Green Wind consiste en un proyecto de exportación de Matcha a Alemania llevado a cabo por la empresa JCK SRL. Éste será un proyecto AdHoc que tiene sus objetivos enfocados en la ampliación y en la innovación de la cartera de productos, con alto valor agregado.

5.1 IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD

En primer lugar, ha sido de vital importancia investigar las últimas tendencias a fin de descubrir necesidades en el consumidor. Según estudios de euromonitor⁹, mintel¹⁰, entre otros¹¹, se han identificado tendencias globales relacionadas al cuidado de salud, el bienestar como símbolo de estatus, el incremento del consumo natural y orgánico, el cuidado del medioambiente y la importancia del valor del tiempo.

- Vida saludable

La importancia de llevar una vida saludable transgrede las barreras de lo estrictamente medicinal para convertirse en un estilo de vida, una forma de encontrar el placer y también de alcanzar un estatus. “Las aspiraciones por estilos de vida más saludables y limpios motivan a los consumidores a dar prioridad a la fruta, la verdura, los frutos secos, las semillas, los granos y otros productos vegetales.” (Mintel Group Ltd., 2017). Lo natural y orgánico toma protagonismo, cada vez más personas rechazan los alimentos con aditivos y conservantes. Un estudio realizado por Evergreen Packaging en conjunto con Ecofus sobre tendencias en la industria de bebidas 2017 reflejó el impacto de los millennials en el sector, los cuales desean que ingredientes artificiales sean menos utilizados y que a la vez, aquello que

⁹ Gestión (2017). *Conoce las 10 principales tendencias globales de consumo* [en línea] <https://gestion.pe/tendencias/conoce-10-principales-tendencias-globales-consumo-2017-2179815> [Consultado el 10 Sep. 2017]

¹⁰ Mintel (2017) *Tendencias de alimentación y bebidas* [en línea] <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas> [Consultado el 10 Sep. 2017]

¹¹ Prochile [en línea] *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Alemania* http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1422451851CANAL_Alemania_Supermercados_2014.pdf [Consultado el 10 Sep. 2017]

consumen sea rico en nutrientes. Según datos del estudio, el 69%¹² cambio su forma de compra con el fin de evitar alimentos y bebidas procesados.

Por lo tanto, ofrecer productos que realzan las plantas como ingredientes es una manera de atender a las prioridades casi omnipresentes de salud y bienestar de los consumidores. Además, se espera que en el futuro las plantas tomen un papel primordial en la alimentación.

- Compromiso ambiental

El compromiso ambiental también es una tendencia creciente, los millennials orientan cada vez más esfuerzos a su cuidado y esto se ve reflejado principalmente en la elección del packaging. El 73%¹³ compra productos con envases reciclables y el 59%¹⁴ busca bebidas con envases de materiales renovables.

- El valor del tiempo

El estilo de vida actual multitarea lleva a que la mayoría de las personas vivan a un ritmo frenético, y resulta primordial mantenerse activo durante todo el día. El tiempo se vuelve un recurso cada vez máspreciado y surge la necesidad de contar con soluciones rápidas pero que al mismo tiempo sean saludables, frescas, nutritivas y personalizadas. Se vuelven fundamentales los productos para comer en cualquier momento y lugar¹⁵. Por lo tanto, es importante que el producto ofrezca rapidez sin sacrificar sus aportes nutricionales o su frescura.

- La solución

¹² ¹² ¹³ Énfasis packaging. (2017) *Tendencias en la industria de bebidas para el 2017*. [en línea] Obtenida de: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/76833-tendencias-la-industria-bebidas-el-2017> [Consultado el 9 Sep. 2017]

¹⁵ Según el estudio de Mintel GNPD, los lanzamientos globales de alimentación y bebidas con demanda para comer sobre la marcha ha aumentado un 54% entre los períodos anuales que van de septiembre de 2010 a agosto de 2011 y de septiembre de 2015 a agosto de 2016.

En función a estas tendencias identificadas se ofrecerá un producto saludable, orgánico, estimulante, práctico y auténtico.

Es saludable porque reduce el colesterol y azúcar en la sangre, no eleva los niveles de insulina ni la presión arterial, acelera la pérdida de peso¹⁶, es rico en antioxidantes: principalmente polifenoles y catequinas (previenen la artritis y el cáncer, y han demostrado tener propiedades antibióticas que promueven la salud en general y fortalecen el sistema inmunológico), contiene un alto nivel de fibra dietética fácilmente absorbible con lo que alivia el estreñimiento, es también rico en fibra, vitamina C, selenio, cromo, zinc y magnesio y es un desintoxicante eficaz y natural.

Es sumamente estimulante, energético y mejora la resistencia física, en gran parte a su combinación de nutrientes, incluida la teína. Es rico en L-teanina un aminoácido que promueve un estado de relajación y bienestar, y contrarresta los efectos de la cafeína¹⁷. Relaja sin dar somnolencia y da energía sin agotar. Brinda la posibilidad de mantenerse alerta y tranquilo favoreciendo la concentración y la claridad de la mente sin la energía nerviosa que proporcionan otras bebidas estimulantes. Además, mejora el estado de ánimo y la memoria.

Por último, es un producto práctico, que favorece al aprovechamiento del tiempo debido a que es altamente soluble y, puede consumirse en cualquier momento y lugar.¹⁸

5.2 LA EMPRESA JCK SRL

“Conocemos de té, somos la tercera generación de productores de esta infusión mística. Conservamos las tradiciones ancestrales heredadas, logrando infusiones de altísima

¹⁶ Según un estudio de la Facultad de Medicina de la Universidad de Ginebra el té verde tiene propiedades termogénicas y promueve la oxidación de las grasas.

¹⁷ Los efectos relajantes de la L-teanina actúan como contrapeso a los efectos "nerviosos" de la cafeína. La cafeína en el Matcha se asimila y se absorbe muy lentamente (de 6 a 8 horas), sin aumentos de azúcar en sangre, aumento de la insulina, o liberación de la hormona del estrés cortisol, como ocurre con la cafeína del café. Se reduce de esta manera el estrés sobre las glándulas suprarrenales.

¹⁸ Matcha te. (2015) *Te Matcha propiedades*. [En línea] Obtenida de: <http://www.Matchate.es/propiedades> [Consultado el 9 Sep. 2017]

calidad, cuyo espíritu está entre el cielo y la tierra en los tiernos brotes que brindan nuestro suelo.”¹⁹

JCK SRL es una PYME exportadora Argentina ubicada en la provincia de Misiones, que actualmente se dedica y se especializa en la elaboración de té en sus distintas variantes. Yuji Kairiyama trajo consigo la tradición del té desde Japón y logró cultivar la planta en la provincia. Con las primeras semillas que se cultivaron, elaboró té verde y negro en forma artesanal e industrial, con una receta que permanece hasta hoy para lograr el cuidado y delicado producto. Ante la búsqueda de agregar valor a sus productos, la compañía ha ido experimentando la elaboración de tés especiales y logrado con éxito crear una marca para comercializarlos. Green Wind Matcha se presenta como una excelente oportunidad para lograr este objetivo.

La empresa posee los siguientes recursos:

- Un establecimiento para procesar el té y almacenarlo que aportará en parte a este proyecto²⁰.
- Plantaciones para autoabastecer a la fábrica que actualmente tiene una capacidad de producción de 400 toneladas de té seco, de las cuales aportará 13 hectáreas, que deberán ser tratadas de una forma diferencial y, rendirán 7 toneladas de hoja verde.
- Se deberá adquirir como inversión inicial las maquinarias para moler el té seco.
- Se implementará un sistema informático de trazabilidad de los productos.

La empresa posee las siguientes capacidades:

- Cuenta con una integración vertical desde las plantaciones, cosecha, secado y procesado del té, abarcando el camino de la materia cruda de la planta hasta llegar a un producto consumible.
- Se desarrollaron nuevas capacidades para la elaboración de tés especiales.
- Cuenta con experiencia exportadora.

¹⁹ Tea Wind (2017) *Tea Wind* [En línea] Obtenida de: <http://teawind.com.ar/teawind.html> [Consultado el 01 Oct. 2017]

²⁰ Aportará galpones para la instalación de los molinos y para el almacenamiento

- Maneja una planta de 10 empleados.

5.3 MISIÓN

Dedicamos nuestro esfuerzo y tiempo para brindar a cada persona esos minutos de pausa de cada día acercando la calidad y frescura que caracterizan a esta tierra roja, a través de una taza de té.

5.4 VISIÓN

Trabajamos con pasión para ser referentes en la producción de infusiones Premium tipo Gourmet de calidad a nivel nacional con proyección internacional.

5.5 VALORES

La empresa se distingue por la sinceridad, trazabilidad, confiabilidad, experiencia, responsabilidad, historia y por su naturalidad.

5.6 DESAFIO Y POSICIONAMIENTO

Reivindicar el imaginario del té argentino para asociarlo a la alta calidad y equipararlo con los grandes referentes externos.

5.7 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional de JCK SRL se encuentra dispuesta de la siguiente manera:



Ilustración 3 “organigrama” Elaboración propia

5.8 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

JCK SRL define sus objetivos en base a las aspiraciones del Director General, este delega las tareas a los respectivos departamentos y delimita los objetivos. Además, administra a los empleados.

-Departamento de producción: alinea todos los bienes y factores productivos que posee la empresa en función de la demanda “interzafra” y los objetivos del director general. Administra las tareas a desarrollar durante las épocas de producción (cosecha, cuidado, seguimiento y elaboración).

-Departamento de comercio exterior y marketing: los responsables de marketing son los encargados de investigar el mercado meta y de realizar todas las tareas de mercadeo: llevar a cabo las tareas de promoción y comunicación y, mantener el sistema de trazabilidad actualizado, entre otros. Por otro lado, bajo el mismo departamento, están los responsables de comercio exterior, encargados de planificar y gestionar la operativa de exportación.

-Grupo de administración y finanzas: este está tercerizado y se encarga de gestionar las tareas contables de la empresa y lleva un registro de su estado financiero, realiza un feedback constante con el director general, quien depende de este grupo para establecer objetivos de corto plazo.

6 ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

A partir del análisis de los diversos mercados que se presentan en el mundo, se determinó que Alemania es el mercado al cual se exportará el producto. Se han considerado las principales áreas urbanas: Región de Ruhr, Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia, Frankfurt, Stuttgart, Düsseldorf, Núremberg y Hanover. En estas ciudades se presenta una gran cantidad de jóvenes potenciales consumidores de Matcha. Por lo tanto, los responsables de Marketing realizaron un estudio de la industria de infusiones contemplando el té y el café instantáneo en Alemania y la incipiente industria del producto en cuestión.

La industria de infusiones, la cual comprende las bebidas más consumidas: Café y Té, presenta porcentajes de consumo realmente altos. En base a los datos de la industria del Té, se obtuvo:

	Litros	Toneladas
Consumo té per cápita	27,7	19.176

Tabla 1 Elaboración propia

	2013	2014	incremento
Exportaciones (ton)	26.143	27.045,2	3%
Importaciones (ton)	55.201,7	58.290,9	5,60%

Tabla 2 Elaboración propia

En cuanto a las preferencias en el consumo, el 60% prefiere los productos sueltos y, el 40% restante opta por el consumo de té en bolsas grandes.

	2013	2014	
Cuota de mercado	17,60%	17,40%	-0,20%

Tabla 3 Elaboración propia

En 2014, Alemania importó y consumió té originario de más de 40 países, una cuarta parte (24,6%) es de origen chino, uno de los más grandes proveedores de té para el país.

Importaciones de Alemania (ton)	2014
CHINA	14.341,00
INDIA	10.522,00
SRI LANKA	8.356,00
INDONESIA	4.313,00

Tabla 4 Elaboración propia

De estos proveedores se destaca Argentina que ha exportado 2 toneladas de té.

Para el año 2015, las expectativas de demanda de té fueron positivas dada la calidad de los productos, sus variantes innovadoras y las diferentes mezclas que se presentan, que dan al

mercado alemán nuevos impulsos para seguir consumiendo²¹. La industria del té se encuentra protegida por Tea & Herbal Infusions Europe (THIE)²² que se ocupa de asegurar la calidad y la seguridad alimentaria a través de la cooperación con los países productores de té²³.

Por otra parte, la industria del café es la más popular en Alemania²⁴ ya que se consumen 165 litros per cápita al año que equivalen a 1.040 tazas de café por persona²⁵. Un 5,6% del consumo total de café está representado por el instantáneo y se espera que en el 2017 crezca un 1,9% más²⁶. El 60,2% de los alemanes prefiere el café antes que el té²⁷. Sin embargo, se aprecia una creciente concientización y atención en la salud y en los riesgos asociados con el café, provocando que cada vez más alemanes reemplacen su taza de café por una taza de té, entre los cuales se destaca el té verde, el cual comenzó a ser altamente demandado²⁸.

El mercado de las bebidas calientes presenta los siguientes ingresos²⁹:

	2012	2017
Ingreso en millones de Euros	6.414,80	6.734,20

Tabla 5 Elaboración propia

²¹ Deutscher Teeverband e.V (2015). *Tee als Wirtschaftsfaktor*. [ebook]. Obtenida de: <https://drive.google.com/drive/folders/0Bzkk6iZ0JwGjUW8yb3BGUDBHTE0> - tee@wga-hh.de [Consultado el 9 Sep. 2017].

²² Ver anexo INDUSTRIA 14.1.1.1.1

²³ The Herbal Infusions Europe. (2017). *About THIE*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.thie-online.eu/about-thie/overview/> [Consultado el 9 Sep. 2017]

²⁴ Ver anexo INDUSTRIA 14.1.1.1.1

²⁵ El rey del café. (2015). *¿Cuál país consume más café?* [En línea] Obtenida de: <https://www.elreydelcafe.com/blog/2015/07/03/cual-pais-consume-mas-cafe/> [Consultado el 9 Sep. 2017]

²⁶ Euromonitor Internacional. (2017) *La certificación ecológica, sellos y su significado*. [En línea] Obtenida de: <http://go.euromonitor.com/white-paper-2017-top-10-global-consumer-trends-EN.html> [Consultado el 20 Ago. 2017]

²⁷ Federación Nacional de Cafeteros en Colombia. (2014) *¿Café o té? Un panorama del consumo mundial*. [En línea] Obtenida de: https://www.federaciondefcafeteros.org/contacto-fnc/index.php/comments/cafe_o_te_un_panorama_del_consumo_mundial/ [Consultado el 9 Sep. 2017]

²⁸ CBI – Ministry of Foreign Affairs. (2015) *Exporting tea to Germany*. [En línea] Obtenida de: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/> [Consultado el 3 Sep. 2017]

²⁹ Statista. (2017) *Hot drinks market value in Germany 2012-2017*. [En línea] Obtenida de: <https://www.statista.com/statistics/491376/hot-drinks-market-value-germany/> [Consultado el 8 Sep. 2017]

Market value of hot drinks in Germany from 2012 to 2017 (in million euros)

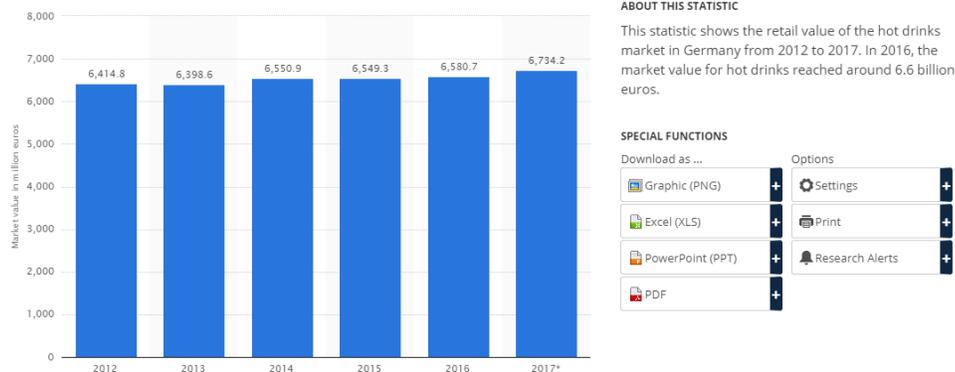


Tabla 6: Valor de mercado de las bebidas calientes en Alemania de 2012 a 2017 (en millones de euros)³⁰

Las empresas comienzan a hacer foco en té especiales no sólo porque el mercado del té se va saturando poco a poco³¹ sino también porque están influenciadas por los consumidores, que están cada vez más deseosos de probar productos que presentan innovaciones, con métodos alternativos de preparación y sabores completamente nuevos³².

Alemania	Toneladas	Tazas de té	% del consumo global
Consumo de té	19.000,00	18.700,00	0,40%

Tabla 7 Elaboración propia

- Te Matcha

Concentrándonos en el Matcha, varios países producen y exportan este producto: China (como “Tea powder”), Corea del sur, Taiwán y Japón, sin embargo, el Matcha japonés es considerado el de mayor calidad³³. Los exportadores japoneses de esta infusión están experimentando un crecimiento en sus ventas (30% anual por 3 años)³⁴. Alemania, es uno de

³⁰ Statista (2017). *Market value of hot drinks in Germany from 2012 to 2017 (in million euros)*: <https://www.statista.com/statistics/491376/hot-drinks-market-value-germany/>

³¹ CBI – Ministry of Foreign Affairs. (2017) *Exportación de té a Alemania*. [En línea] Obtenida de: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/> [Consultado el 9 Sep. 2017]

³² Euromonitor Internacional. (2017) *Tea in Germany*. [en línea] Obtenida de: <http://www.euromonitor.com/tea-in-germany/report> [Consultado el 28 Ago. 2017]

³³ Daily Tea (2015) *High vs low quality Matcha? 5 easy tips to knowing the difference* [En línea]. Obtenida de: <https://thedailytea.com/taste/high-quality-matcha-know-difference/> [Consultado el 20 Ago. 2017]

³⁴ Newsdesk. (2015) *Matcha consumption increases by 30 per cent a year*. [en línea] Obtenida de: <http://www.fdin.org.uk/2015/05/Matcha-consumption-increases-by-30-per-cent-a-year/> [Consultado el 20 Ago. 2017]

A los fines de este proyecto deben destacarse ciertas exigencias legales para ingresar a este mercado, en primer lugar, debe cumplir con los requisitos de seguridad alimentaria: Trazabilidad, higiene y control, normas sobre residuos, plaguicidas y contaminantes de y en los alimentos, normas generales de los materiales destinados a estar en contacto con alimentos, debiendo identificar y registrar al proveedor en el país de origen³⁹. Además, no debe sobrepasar el MRLs (cantidad máxima de residuos de pesticidas tolerados en la UE), presentar el certificado fitosanitario, y como factor fundamental, al tratarse de un producto orgánico, éste deberá cumplir con la certificación correspondiente de la UE y presentar el sello orgánico que lo acredite: la etiqueta ecológica de la UE o el logotipo de la flor (euro hoja)⁴⁰. Adicionalmente, existen sellos de certificación de carácter privado, los cuales tienen unos requisitos más estrictos⁴¹. La legislación que regula la producción ecológica en Europa es el Reglamento C.E.E. 2092/91., la cual abarca la producción, la transformación y la comercialización de los productos ecológicos. El sello Bio-Siegel es equivalente a la eurohoja en Alemania.⁴²⁴³

6.2.2 VARIABLES SOCIOCULTURALES

La República Federal de Alemania es el país con mayor población de los países miembros de la Unión Europea, ésta es de 81.334.336 habitantes⁴⁴ y, cuenta con una densidad de 321

³⁹ Reglamento (CE) n° 178/2002, artículo 18

⁴⁰ Se concede a productos que ayudan a proteger el medio ambiente y orienta a los consumidores sobre su impacto medioambiental, ofreciendo garantías de transparencia, calidad y cumplimiento de normas establecidas para la producción ecológica (en Europa, en el Reglamento Europeo 834/2007).

⁴¹ Deben proceder 100% de la agricultura orgánica y todos los aspectos técnicos relacionados con el manejo del producto, deben ser igualmente de carácter orgánico. También aseguran el uso restringido de plaguicidas químicos, la ausencia de organismos genéticamente modificados y un uso responsable de los recursos naturales

^{42 44} Para obtenerlo puede solicitar la autorización de uso a través de CAAE. Afecta a todos los productos incluidos en el ámbito del RCE 834/2007. Los operadores que pueden solicitar este sello son aquellos que han obtenido su certificado 834 en los productos solicitados.

⁴⁴ Country Meters. (2017) *Población de Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|276|032|TOTAL||2|1|1|1|1|1|1|1> [Consultado el 7 Sep. 2017]

habitantes por km²⁴⁵. Según datos publicados por la ONU, el 14,61% son inmigrantes⁴⁶. De acuerdo con la pirámide poblacional, los rangos etarios que van de 0 a 14 años representan un 13,24% de los residentes, de 15 a 64 un 65,71% y, los mayores de 65 años son el 21,05%. El porcentaje de población urbana que habita en el país es de 75,51%. A su vez, en Alemania hay una gran cantidad de “millennials” (personas nacidas entre 1981 y 1995) siendo 16 millones quienes conforman este rango etario (21 a 36 años)⁴⁸. Las principales áreas urbanas son Región de Ruhr, Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia, Frankfurt, Stuttgart, Düsseldorf, Núremberg y Hanóver, cuya cantidad de habitantes total es de 22.272.000⁴⁹.

Alemania presenta altos niveles de alfabetización con una tasa del 99%. A su vez, tiene buenos niveles de educación ya que el 87% de los habitantes entre 25 y 64 años finalizaron la educación secundaria superior, lo que demuestra que la población es culta y está informada. El índice de desarrollo humano (IDH)⁵⁰ de Alemania está representado en 0,926 puntos⁵¹.

A los fines del proyecto, se realizó un análisis sobre la importancia que se le da a la vida saludable en Alemania. Los datos recopilados muestran que el 43% de los millennials de la República se interesa por cambiar su estilo de vida a uno más saludable⁵². Con relación a los hábitos culturales de consumo, los alemanes, le dan gran importancia a la correcta alimentación, ya que un 27%⁵³ de los millennials evitan la comida preparada, con fertilizantes

⁴⁵Siendo 41.447.400 y 39.886.906 respectivamente.

⁴⁶En 2015 se informó el número total de inmigrantes más alto (1.543.800) en el país.

⁴⁷Eurostat Statistics Explained. (2017) *Estadísticas de migración y población migrante*. [En línea] Obtenida de: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/es [Consultado el 25 Ago. 2017]

⁴⁸Generación Millennials. (2017) *Millennials en Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://generacionmillennials.science/millennials-en-alemania/> [Consultado el 10 Ago. 2017]

⁴⁹Wikipedia. Enciclopedia libre. (2017) *Demografía de Alemania*. [En línea] Obtenida de: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Alemania [Consultado el 8 Sep. 2017]

⁵⁰Un indicador elaborado por Naciones Unidas para determinar el progreso de los países.

⁵¹Datos Macro. (2015) *Ranking del Índice Desarrollo Humano 2015*. [En línea] Obtenida de: <https://www.datosmacro.com/idh> [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁵² ⁵⁴Mintel. (2015) *GERMAN MILLENNIALS ARE NOW ONE OF THE MOST ADVENTUROUS CONSUMER GROUPS IN EUROPE*. [En línea] Obtenida de: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/german-millennials-are-now-one-of-the-most-adventurous-consumer-groups-in-europe> [Consultado el 7 Sep. 2017]

y buscan incorporar proteínas a su dieta diaria privilegiando lo orgánico. Un estudio elaborado por Statista determinó que, los consumidores de este país sostienen que la correcta alimentación y sin productos químicos son puntos fundamentales para su vida y bienestar. En cuanto a los productos orgánicos se estima que 15,65 millones de alemanes consumen por lo menos la mitad de sus alimentos con esta característica y, en 2015 las ganancias del mercado orgánico ascendieron a 3,6 mil millones de Euros⁵⁴. Datos reflejaron que un 16%⁵⁵ de la población alemana está inscrita a gimnasios (9,46 millones son miembros de un centro de actividad física). Un 40%⁵⁶ le da importancia a la realización de actividad física y un 48% realiza ejercicio, ya sea de forma regular o con poca frecuencia⁵⁷.

Por otro lado, se detectó que la población alemana pasa muchas horas en su lugar de trabajo⁵⁸.

Y, por último, se detectó la apertura que tiene la sociedad alemana ante la innovación ya que el 57,94%⁵⁹ están dispuestos a incorporar productos nuevos e innovadores.

6.2.3 VARIABLES ECONÓMICAS

El gasto de consumo anual de hogares per cápita en Alemania es de 25.163,545 Dólares⁶⁰. En el 2013 según un informe de “Agriculture and agri-food Canada” destacó que 41% de ese gasto es destinado a la adquisición de productos naturales y saludables, aunque previó una

⁵⁴ Pro Chile. (2016) *CÓMO HACER NEGOCIOS CON ALEMANIA 2016*. [En línea] Obtenida de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Alemania_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁵⁵ ⁵⁷ ⁵⁸ World Health Organization. (2010) *GERMANY PHYSICAL ACTIVITY FACTSHEET*. [ebook pdf] [Consultado el 15 Ago. 2017]

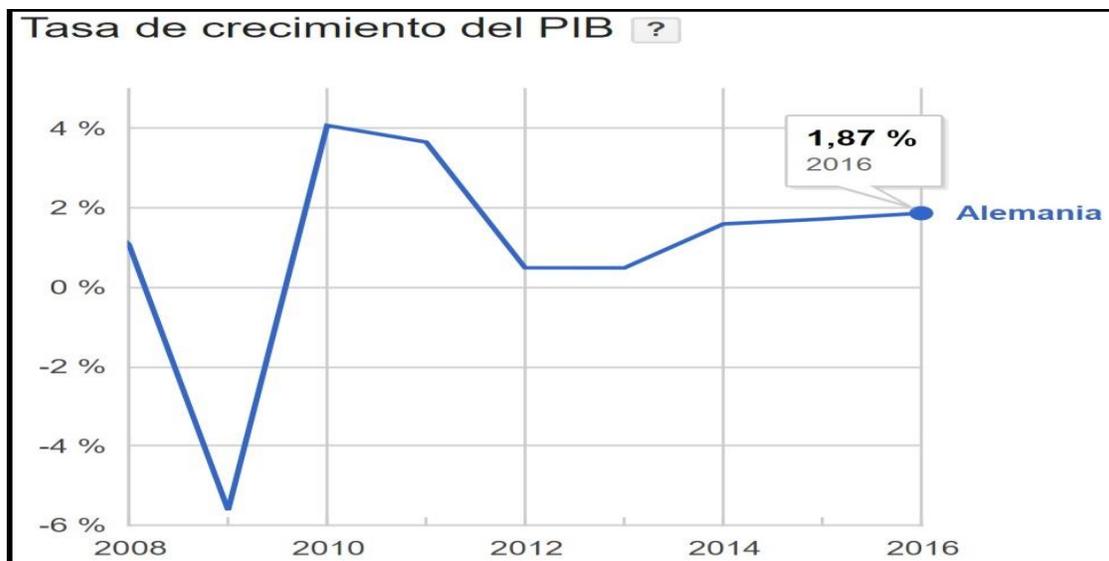
⁵⁸ Cantidad de horas promedio laborables 48,4 horas por semana.

⁵⁹ Datos Macro. (2016) *Alemania - Índice Mundial de Innovación*. [En línea] Obtenida de: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-mundial-innovacion/alemania> [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁶⁰ The World Bank. (2016) *Household final consumption expenditure per capita (constant 2010 US\$)*. [En línea] Obtenida de: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PC.KD?locations=DE> [Consultado el 8 Sep. 2017]

maduración de ese consumo en la sociedad alemana, por lo tanto, no se debería apreciar un aumento considerable del porcentaje de ese gasto⁶¹.

Con un PBI nominal de **3,467 billones** de Dólares (2016)⁶², Alemania se ubica como la mayor economía de Europa, también destaca una tendencia positiva y sostenida del crecimiento de la economía del 1,233% (promedio 2012-2016). Aunque como se observa en el gráfico a continuación parecería existir una tendencia bajista. Si se toma el periodo 2010-2016, el crecimiento extraordinario del 4% de 2010 fue por la salida de la crisis financiera.⁶³



Tasa de crecimiento PIB Alemania 2008-2016. Fuente: Banco Mundial

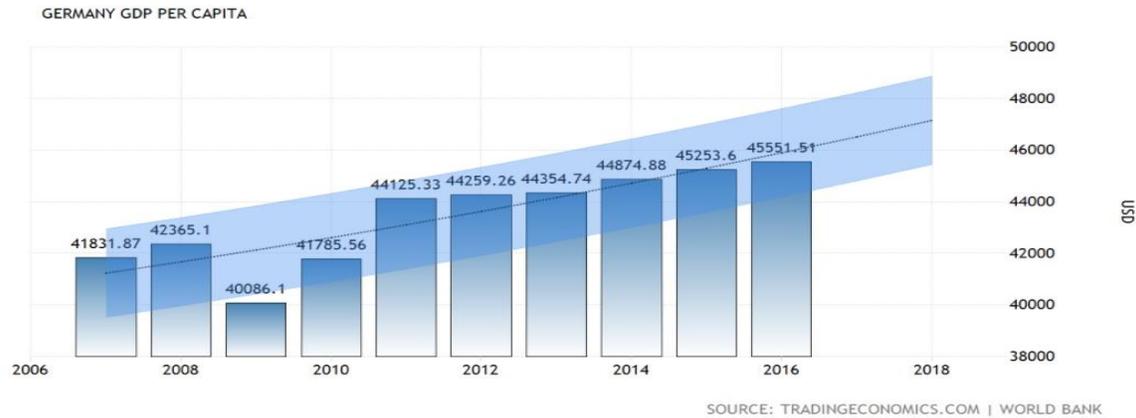
Es importante aclarar que el PBI per cápita es de USD 45.552, que lo ubica en la categoría de altos ingresos. Como se puede observar en el gráfico hay una tendencia creciente para este

⁶¹ Agriculture and Agri-Food Canada. (2015) *Consumer Profile - Germany*. [En línea] Obtenida de: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/foreign-market-information-by-region/europe/market-intelligence/consumer-profile-germany/?id=1421933900883> [Consultado el 9 Sep. 2017]

⁶² Banco Mundial. (2016) *GDP (current US\$)*. [En línea] Obtenida de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=DE&start=2007> [Consultado el 8 Sep. 2017]

⁶³ Banco Mundial. (2016) *GDP growth (annual %)*. [En línea] Obtenida de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=DE&start=2008> [Consultado el 8 Sep. 2017]

indicador ya que se espera para el segundo semestre de 2018 un PBI per cápita de USD 46.700, un 2,52% más respecto del dato actual.⁶⁴



PBI per cápita Banco mundial⁶⁵

La presión impositiva de 48,9% sobre las ganancias, también se destaca una buena performance del país respecto a la resolución ante insolvencia ya que posee una distancia de frontera de 92,28 (siendo 100 el mejor desempeño) y el 3er puesto en el ranking de este indicador.⁶⁶

Demás está mencionar que Alemania es parte de la unión monetaria europea, por lo tanto, su moneda corriente es el Euro y es la primera potencia europea.

6.2.4 SITUACIÓN AMBIENTAL

El cuidado del medio ambiente es un asunto primordial en este país y es por este motivo que son pioneros en el reciclaje y la creación de energías renovables. El índice Global de

⁶⁴Trading Economics. (2017) *Germany GDP per capita*. [En línea] Obtenida de: <https://tradingeconomics.com/germany/gdp-per-capita/forecast> [Consultado el 8 Sep. 2017]

⁶⁵ Trading economics (2016). *Fed May Still Hike Rate in December* [En línea]. Obtenido de: <https://tradingeconomics.com/> [Consultado el 15 de Ago 2017]

⁶⁶DOING BUSINESS. (2017) *Country Tables*. [En línea] Obtenida de: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Chapters/DB17-Country-Tables.pdf> [Consultado el 8 Sep. 2017]

economía verde, realizado por la consultora estadounidense Dual Citizen⁶⁷ situó a Alemania como el segundo país en cuanto a producción verde⁶⁸.

Según los últimos datos difundidos por la Agencia Europea de Medio Ambiente (AEMA), el país germano se posiciona como el segundo que más recicla en Europa con una tasa de 62%⁶⁹. En 2014, el 73% de los alemanes consideró que el ambiente se encuentra en buen estado, y el 50% cree que la protección del medioambiente también es importante para asegurar la competitividad del país en el futuro⁷⁰. Esto se debe en gran parte al desarrollo de la economía verde alemana y el impulso de energías renovables⁷¹.

Los jóvenes urbanos orientan sus hábitos de consumo cada vez más a la ecología, los valores sociales y productos regionales, marcando así nuevas tendencias: bienes de consumo responsable que combinan diseño, funcionalidad y naturalidad⁷².

6.2.5 VARIABLES TECNOLÓGICAS

En lo que va del 2017, Alemania se encuentra noveno en el ranking del Índice Mundial de Innovación con un puntaje de 58,39 de 100⁷³. Reconocido mundialmente por su atractivo en este campo, la investigación y el desarrollo no son únicamente interesantes para las Empresas originarias del país con grandes niveles de innovación, sino también es importante para aquellos centros de investigación, ya sean universitarios o no. En 2014, el gasto en

⁶⁷ Valúa **cuatro variables fundamentales** como el liderazgo 15%, decisiones políticas 35%, inversión en tecnologías limpias 35% y turismo sostenible 15%, y señala a los países del mundo que más esfuerzos realizan en incorporar prácticas ambientales sostenibles en sus economías,

⁶⁸ Eroski Consumer. (2013) *Los diez países con la mejor economía verde del mundo*. [En línea] Obtenida de: http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2013/02/07/215672.php [Consultado el 3 de Sep. 2017]

⁶⁹ El Observador. (2016) *Reciclaje en Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.elobservador.com.uy/reciclaje-alemania-n986673> [Consultado el 3 de Sep. 2017]

⁷⁰ Deutsche Welle. (2015) *Pioneros en la protección del medioambiente*. [En línea] Obtenida de: <http://www.dw.com/es/pioneros-en-la-protecci%C3%B3n-del-medioambiente/a-18699119> [Consultado el 3 Sep. 2017]

⁷¹ Ver anexo: entorno ambiental 14.1.1.1.3

⁷² Así es Alemania deutschland. (2014) *La nueva tendencia ecológica*. [En línea] Obtenida de: <https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/recursos-sostenibilidad/la-nueva-tendencia-ecologica> [Consultado el 3 de Sep. 2017]

⁷³ World Intellectual Property Organization. (2017) *Global Innovation Index 2017 rankings*. [En línea] Obtenida de: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017-intro5.pdf [Consultado el 3 Sep. 2017]

Investigación y Desarrollo en Alemania fue del 2,37%. En este mismo año la solicitud de patentes fue de 48.154⁷⁴. Además, se trata de un país pobre en materias primas, por lo tanto, los empresarios se ven obligados a innovar de forma constante y, de esta forma, poder competir en el mercado internacional.

De acuerdo con la infraestructura, Alemania lidera el índice de desempeño logístico y tiene una puntuación de 6,65 puntos de un total de 7. Por otra parte, en el país se presentó una estrategia a largo plazo para impulsar las nuevas tecnologías⁷⁵.

En 2015, la cantidad de habitantes usuarios de internet estaba representada por el 79,50%⁷⁶. Los últimos datos arrojados sobre los usuarios de internet en 2016 fueron que 71.016.605 habitantes (equivalente a un 88%)⁷⁷ utilizan el sistema de redes de comunicación y, de éstos, el 93% utiliza ecommerce⁷⁸.

⁷⁴ The Global Economy. (2014) *Economic indicators for over 200 countries*. [En línea] Obtenida de: http://es.theglobaleconomy.com/rankings/Patent_applications_by_residents/ [Consultado el 3 Sep. 2017]

⁷⁵ Deutsche Welle. (2006) *Alemania y su carrera por las nuevas tecnologías*. [En línea] Obtenida de: <http://www.dw.com/es/alemania-y-su-carrera-por-las-nuevas-tecnolog%C3%ADas/a-2151487> [Consultado el 3 Sep. 2017]

⁷⁶ Statista. El portal de estadísticas. (2015) *Porcentaje de individuos que emplearon Internet en Alemania desde 1997 hasta 2015*. [En línea] Obtenida de: <https://es.statista.com/estadisticas/599967/porcentaje-de-usuarios-de-internet-en-alemania-1997/> [Consultado el 24 Ago. 2017]

⁷⁷ Internet Live Stats. (2016) *Germany Internet Users*. [En línea] Obtenida de: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/germany/> [Consultado el 8 de Oct. 2017]

⁷⁸ Ecommerce News. (2017) *El 93% de los alemanes ha comprado online en los últimos doce meses*. [En línea] Obtenida de: <http://ecommerce-news.es/mobile/93-alemanes-comprado-online-64855.html#> [Consultado el 7 de Sep. 2017]

Porcentaje de individuos que emplearon Internet en Alemania desde 1997 hasta 2015

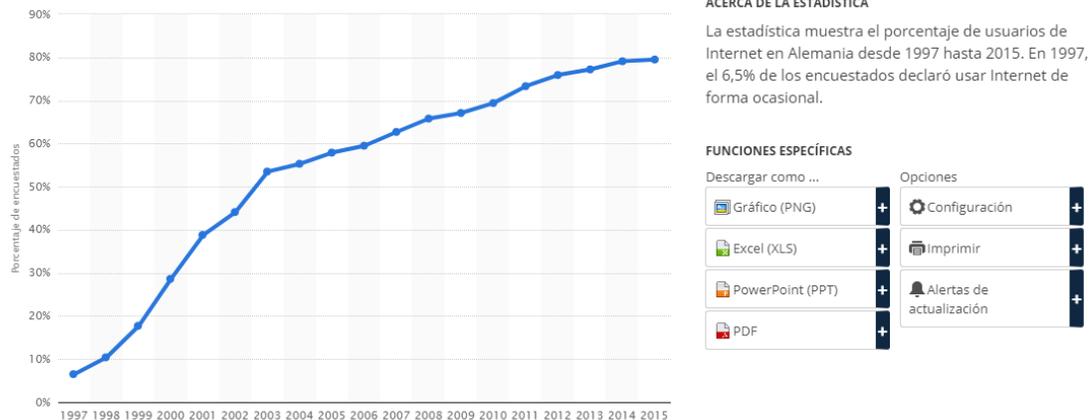


Tabla 8: individuos que emplearon internet en Alemania⁷⁹

6.2.6 CONCLUSIÓN MACROENTORNO

Para concluir, la Republica de Alemania es la primera economía de Europa y tiene un gran ingreso per cápita que le permite adquirir productos con alto valor agregado. Se destaca que el 41% del gasto por hogares per cápita se destina a productos naturales y saludables. Estos productos poseen estrictas regulaciones a su importación, por lo tanto, se deben cumplir con estas exigencias. A éstas se le suma una población joven (91.67%), que cuenta con altos niveles de educación, conscientes por el cuidado medioambiental y de su salud, por la calidad y abiertos a productos innovadores. En cuanto a las regulaciones ambientales y burocráticas son una barrera desafiante para cualquier tipo de proyecto.

6.3 ANÁLISIS MICROENTORNO

6.3.1 PROVEEDORES

La empresa posee integración vertical y se encarga de todo el proceso productivo, por lo tanto, no depende de proveedores que le suministren la materia prima.

⁷⁹ Statista (2017). *Porcentaje de usuarios de internet en Alemania* [En línea]. Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/599967/porcentaje-de-usuarios-de-internet-en-alemania-1997/> [Consultado el: 28 de Ago. 2017]

El secado de la materia prima se realiza con biomasa, es decir, chip de madera de pino que son adquiridos de los aserraderos de la región. Los repuestos y maquinarias son suministrados actualmente por Binder Rulemanes SRL Electricidad Centro SA. Otro insumo es la electricidad, la cual es suministrada por la cooperativa eléctrica de Oberá CELO. Además, los servicios de logística interno son brindados por Expreso Nordeste SRL.

El envasado será tercerizado por Ecobox, proveedor ambientalmente responsable en todos sus procesos, que desarrollará un packaging específico para este proyecto, que implicará un estudio de viabilidad teniendo en cuenta los requerimientos específicos del producto y del mercado de destino. También se ocupará de realizar el envasado y palletizado en su planta. Esta empresa se destaca por su sustentabilidad, innovación y el respeto por la naturaleza⁸⁰.

Es necesario hacer de este proveedor un socio estratégico, se espera firmar un contrato, que en principio será por dos años, con una renovación por tres años.

6.3.2 CLIENTE POTENCIAL

El producto pretende satisfacer las necesidades del mercado de consumir un producto estimulante, que a la vez sea saludable y orgánico, y que presente la ventaja de ser práctico.

Green Wind Matcha ha identificado en los millennials que residen en las zonas urbanas de Alemania, un cliente potencial para este producto. Estos jóvenes son conscientes de la importancia de llevar un estilo de vida saludable y están reemplazando el café por el té, ya que comienzan a tener en cuenta los posibles riesgos para la salud asociados al primero⁸¹. Nuestro producto ofrecerá la ventaja de ser diez veces más estimulante que el té tradicional, siendo un reemplazo ideal. Además, el 32% de los consumidores alemanes de entre 16 y 34

⁸⁰ Empresa nacida en 2014, a partir del Premio Incuba, otorgado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires como una de las 18 empresas emprendedoras e innovadoras más relevantes, sobre un total de más de 350 proyectos.

⁸¹ Eurostat Statistic Explained. (2017). *Estadísticas de migración y población migrante*. [En línea]. Obtenida de: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics/es [Consultado el 9 Sep. 2017]

años observa los ingredientes de los productos antes de consumirlos, y el 27%⁸² evita aquellos alimentos y bebidas que contengan aditivos artificiales. Green Wind Matcha brinda la disponibilidad de información y trazabilidad del producto para que el cliente pueda acceder a ella en todo momento. Además, estos clientes se consideran abiertos a la innovación y dispuestos a probar nuevos sabores.

6.3.3 COMPETIDORES

- **AIYA-THE TEA**

Se identificó como competencia directa la empresa AIYA, líder del mercado de té Matcha de Japón en el mundo, la cual establece los más altos estándares y ofrece los mejores productos de calidad bajo condiciones ambientales óptimas⁸³. Ha estado 125 años produciendo Matcha orgánica y, es la primera en posicionar Matcha en el mercado europeo. Con su marca Aiya-The Tea es la primera marca de Matcha en Alemania y, por lo tanto, se lo detecta como el principal competidor de Green Wind Matcha. Aiya se destaca por ser la primera compañía de Matcha que recibe la certificación del Sistema de Seguridad de Alimentos (FSSC 22000)⁸⁴. Presenta en la actualidad variedad de precios, tipos de Matcha y medidas:

TIPOS DE MATCHA	MEDIDAS	TIPO DE ENVASE	PRECIO	MEDIDA MÁXIMA	PRECIO
Ceremonial Matcha Akashi	30 gr	LATA	27 EUR	100 gr	89,99 EUR
	80 gr	LATA		100 gr	52,49 EUR
Matcha for beginners izumi	30 gr	LATA	19,50 EUR	100 gr	64,98 EUR
	80 gr	LATA	42 EUR	100 gr	72,5 EUR
Super Premium Matcha Ten	30 gr	LATA	46 EUR	100 gr	153,33 EUR
Premium Matcha Horai	30 gr	LATA	37 EUR	100gr	123,34 EUR
Cold brew sencha – Primer lavado	50 gr	PAQUETE	15 EUR	100 gr	30 EUR

⁸²Mintel. (2016). *TEN INNOVATIVE FOOD AND DRINK LAUNCHES IN GERMANY*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.mintel.com/blog/innovation-market-news/ten-innovative-food-and-drink-launches-in-germany> [Consultado el 9 Sep. 2017]

⁸³ Ver anexo COMPETIDORES14.1.1.1.4

⁸⁴Aiya Europe GMBH. (2017). *AIYA – THE TEA*. [En línea] Obtenida de: <https://www.aiya-europe.com/en/business-customer/aiya/> [Consultado el 5 Sep. 2017].

SHINCHA 2017 – Primer lavado	50 gr	PAQUET E	22 EUR	100 gr	44 EUR
------------------------------	-------	----------	--------	--------	--------

Tabla 9: Aiya, precios y variedades⁸⁵

Los productos de Aiya están destinados para clientes a través del ecommerce y para clientes B2B.

Además, existen una gran cantidad de competidores a través de la plataforma de ecommerce:

- **GREEN TEA CAFÉ MAMECHA**

Se trata de una cafetería japonesa ubicada en Berlín desde el año 2010, la cual cuenta con una plataforma de ecommerce para aquellos que no pueden asistir al local. La cafetería ofrece este tipo y estas medidas⁸⁶:

MAMECHA		
	MEDIDA	PRECIO
MATCHA	30 gr	12 EUR
	60 gr	21,60 EUR

Tabla 10: Green tea café Matcha. Elaboración propia



Ilustración 4: Matcha "Green tea café Mamecha" 30gr

⁸⁵ Aiya the tea (2017). [En línea] Obtenido de: <https://www.aiya-europe.com/en/> [Consultado el 16 de Sep 2017]

⁸⁶ MAMECHA. (2017). *Green Tea Café MAMECHA*. [En línea] Obtenida de: <https://www.mamecha.com/online-shopping-1/#cc-m-product-13311955734> [Consultado el 5 Sep. 2017].



Ilustración 5: Matcha "Green tea café Mamecha" 60gr

- **PURE TEA**

Vende Matcha de alta calidad con un dulzor suave que, proviene de los arbustos de té de la variedad Yabukita y es originario de Japón. En la producción de su té recalcan la importancia de no usar pesticidas químicos sintéticos, fertilizantes, o los tintes. Pure Tea presenta un solo tipo de formato de Matcha, sus precios y medidas se detallan a continuación:

PURE TEA		
TIPO DE MATCHA	MEDIDA	PRECIO
Matcha Uji Hikari	20 gr	19,90 EUR
	100 gr	99,50 EUR

Tabla 11: Pure Tea, precios y medidas



Ilustración 6: Pure tea⁸⁷

Competidor	Tipo Matcha	Precio € (30gr)
Aiya	Ceremonial Matcha Akashi	27
	Matcha for beginners izumi	19,5
	Super Premium Matcha Ten	42
	Premium Matcha Horai	37
Mamecha	Matcha	12
Pure tea	Matcha Uji Hikari	29,85

Tabla 12: competidores. Elaboración propia

6.3.4 FUERZAS DE PORTER

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, en el cual se resumen los factores externos relacionados con la empresa:

6.3.4.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder que manejan los proveedores es limitado, ya que los servicios y bienes esenciales para la producción que hemos mencionado están en mano de distintas empresas e incluso de generarse alguna dificultad existen otros proveedores que brinden materias primas similares/servicios similares. Se puede concluir que no hay un riesgo en la cadena de provisión para el funcionamiento de la cadena de producción y tampoco existe riesgo de

⁸⁷ Pure Tea (2017). *Matcha Tee* [En línea] Obtenida de: <https://www.puretea.de/matcha-tee.html> [Consultado 14 de Sep. 2017]

integración vertical por parte de los proveedores. Por lo tanto, la intensidad de esta fuerza es baja.

6.3.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El cliente B2B (Distribuidor) tendrá un poder moderado, especialmente en el factor financiero y en el factor comercial, ya que la inserción efectiva dependerá de su desempeño. Sin embargo, la cantidad de importadores/distribuidores es amplia, por lo tanto, la intensidad de esta fuerza es mediana.

6.3.4.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La industria del Matcha está en crecimiento y es rentable, por lo tanto, las empresas se ven atraídas para competir en ella. A pesar de que las barreras de entrada asociadas a la industria del té son altas, existe una fuerte amenaza de que competidores con productos de similares características⁸⁸ ingresen al mercado alemán en el tiempo.

Se considera como más amenazante, a nivel retail especializado, la empresa española “The Matcha House” la cual aún no se encuentra en el mercado alemán, pero ya comercializa dentro de la Unión Europea, lo cual facilita mucho más el ingreso a otro mercado europeo. Su producto puede encontrarse en distintos tipos, medidas y precios:

THE MATCHA HOUSE		
TIPO DE MATCHA	MEDIDA	PRECIO
Matcha clásica	30 gr	28,56 EUR
Práctica Matcha	30 gr	19,24 EUR
	500 gr	135 EUR
Teatime Matcha	30 gr	15,06 EUR
	500 gr	98,00 EUR
Matcha dulce	300 gr	16,08 EUR
	100 gr	15,03 EUR
	500 gr	45,50 EUR
Cocina Matcha	1 kg	73,97 EUR
	100 gr	16,74 EUR
	500 gr	54,20 EUR
Matcha suave	1 kg	90,48 EUR
Matcha Premium	100 gr	17,90 EUR

⁸⁸ Productores de otros tipos de té, productores de Matcha con distintas presentaciones o presentes en otros mercados.

	500 gr	62,28 EUR
	1 kg	107,12 EUR
	100 gr	16,43 EUR
	500 gr	52,30 EUR
Chlorella Matcha	1 kg	89,70 EUR
Cocina Matcha Eco	1 kg	94,12 EUR
Cocina Matcha mini	30 gr	7,15 EUR

Tabla 13: The Matcha House⁸⁹

A nivel competencia directa, se considera a los vendedores ecommerce que puedan insertarse a nivel retail, ya que cuentan con experiencia en el mercado. Se concluye que la intensidad de esta fuerza es alta.

6.3.4.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de la industria de las infusiones nos encontramos con dos principales sustitutos: el té cualquiera sea su variedad y el café. El sustituto con mayor peso es el café ya que Alemania es un importante consumidor de este producto. La principal amenaza es el precio y su disponibilidad, ya que al tratarse de productos de compra por conveniencia el consumidor puede preferir un producto saludable, pero, aun así, comprar café. Sin embargo, ninguno de ellos posee los factores característicos del Matcha. Por lo tanto, la ventaja de ofrecer un producto orgánico, saludable, práctico y estimulante, sin generar ansiedad ni nerviosismo que genera el café, nos posiciona por delante de los competidores, volviendo muy atractivo este negocio. Se concluye que la intensidad de la fuerza es media-alta.

6.3.4.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El tipo de la competencia es oligopólica a nivel retail y competencia monopolística a nivel ecommerce. Se trata de una industria con altas barreras de entrada, ya que deben realizarse plantaciones perenes (para las cuales existe una barrera de tiempo de al menos tres años), requiere de altas inversiones iniciales en maquinarias específicas, se debe realizar una producción a gran escala y, además, deben obtenerse los registros y certificaciones para producir en origen. En destino las barreras de entrada también son altas, ya que además deben

⁸⁹ The matcha House (2017). *WELCOME TO THE MATCHA HOUSE. WE ARE LEADING MATCHA* [En línea]. Obtenido de: <https://thetmatchahouse.com/> [Consultado el 16 de Sep. 2017]

cumplimentarse una serie de requisitos legales. Las barreras de salida también son altas, ya que todos los recursos anteriormente mencionados son de difícil reconversión a otras industrias (aunque pueden reconvertirse a otros tipos de té, a excepción de la máquina de molienda). A pesar de lo anteriormente mencionado consideramos que esta fuerza es alta ya que la competencia en destino ya se encuentra establecida y cuenta con la ventaja de la marca país.

6.4 ANÁLISIS F.O.D.A.

<p>Fortalezas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa se encarga de todo el proceso productivo, por lo tanto, no depende de proveedores que le suministren la materia prima 2. Presencia de fondos de holgura que se destinarán a investigación y desarrollo. 3. Empresa ya inserta en una industria de altas barreras de entrada. 4. Conocimiento de la tradición ancestral del té traído por Yuji (fundador de la empresa) directamente de Japón. 5. Posibilidad de brindar un producto de calidad equiparable a la de la competencia (Matcha japonés). 6. Posibilidad de brindar un servicio de trazabilidad, mediante un código QR, como factor diferenciador de la competencia gracias a la integración vertical de la empresa. 7. Practicas sustentables en todos sus procesos creando un producto natural, sin aditivos, con antioxidantes y beneficiosos para la salud. 8. Experiencia exportadora a nivel B2B
<p>Oportunidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente de alimentos orgánicos en el mercado alemán. 2. Ciclo de vida del producto en etapa de crecimiento. 3. Alemania posicionado como cuarto consumidor de Matcha en occidente. 4. Altos ingresos en la población alemana que permiten acceder a este producto. 5. Millennials alemanes abiertos a la innovación y dispuestos a probar nuevos sabores. 6. Población consciente del cuidado medioambiental y de la salud. 7. Millennials alemanes que demuestran tener una vida fit.
<p>Debilidades</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distancia a nivel logístico. 2. Baja experiencia en el mercado del consumidor final. 3. Dependencia del factor climático.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos competidores 2. Inflación: fluctuación de costos locales.

Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 3. Preferencia por Matcha japonés. 4. Gran cantidad de competidores insertos en el mercado. 5. Altos niveles de burocracia y presión impositiva en Argentina. 6. Rigurosos requisitos en país de destino. 7. Marca país sin desarrollo en Alemania.
-----------------	---

6.4.1 CONCLUSIÓN F.O.D.A.

A partir de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas planteadas, se realizaron ponderaciones de cada una de ellas para establecer en qué cuadrante del análisis FODA se encuentra la Empresa y, luego determinar la estrategia que se utilizará.

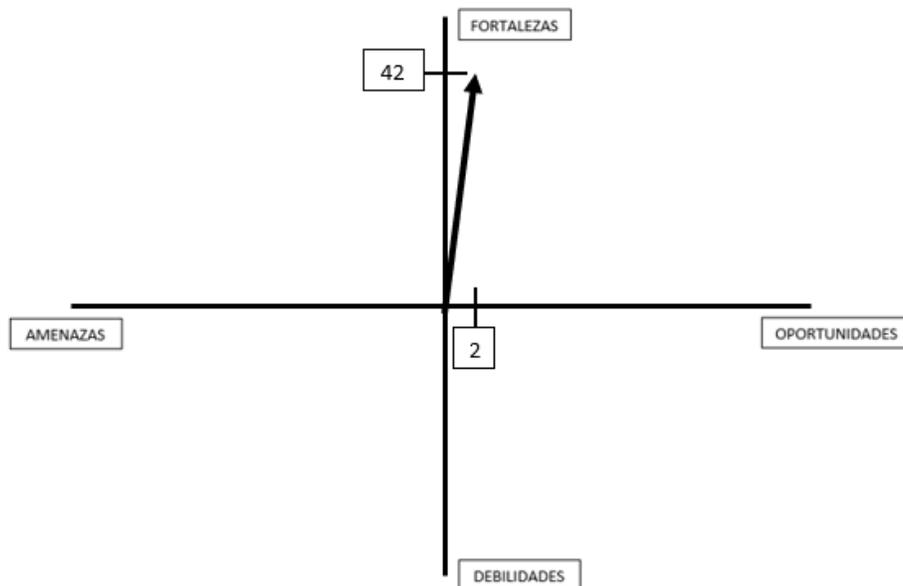


Ilustración 7: Elaboración propia

A raíz de este análisis, se determinó que la Empresa adoptará *estrategias de crecimiento*. Ya que, al realizar las ponderaciones del FODA, se detectó que la Empresa se ubica en el cuadrante defensivo (en el cual todas las Empresas desean estar)⁹⁰.

⁹⁰ Ver anexo tabla 13.1.1.1.2. FODA

Por lo tanto, la principal estrategia de crecimiento interna que llevará a cabo JCK es el desarrollo de un nuevo producto, ya que la misma produce té, pero no produce Matcha. Otra estrategia es la expansión internacional, la Empresa ingresará a un nuevo mercado en el cual no ha incursionado anteriormente.

Por otra parte, Alemania es un mercado con un alto potencial para este producto. En particular, nuestro cliente objetivo presenta un estilo de vida y hábitos que lo hacen propenso a consumir este producto. Si bien el mercado cuenta con competidores instalados, con fortalezas a nivel marca país ya que la misma es reconocida por los consumidores. A pesar de esto, la empresa cuenta con pilares únicos que le permiten llegar al mercado objetivo con un producto de calidad similar y competitivo. Para una correcta inserción del producto en el mercado alemán es necesario una eficiente comunicación de los atributos del mismo y la calidad de su elaboración, con el objetivo de lograr, en primer lugar, la percepción por parte del cliente de un producto de alta calidad, a pesar de la marca país y, en segundo lugar, forjar a largo plazo una marca país positiva para este tipo de producto.

6.5 SEGMENTACIÓN

El producto ofrecido por la empresa tiene como principal mercado meta a los millennials (jóvenes de entre 18 a 35 años) urbanos, que viven en Alemania, que sean consumidores de infusiones instantáneas y lleven un estilo de vida healthy-fit, es decir, que prioricen el cuidado del cuerpo llevando una alimentación sana, orgánica y libre de aditivos.

6.6 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La estimación de la demanda se ha realizado sobre la base de la población de las diez ciudades más cosmopolitas de Alemania⁹¹ que es de 22.272.000⁹² habitantes. Por otra parte, en base a la cantidad total de millennials en Alemania (16 millones)⁹³, se ha estimado qué porcentaje

⁹¹ Región de Ruhr, Berlín, Hamburgo, Múnich, Colonia, Frankfurt, Stuttgart, Dusseldorf, Núremberg y Hanover

⁹²Wikipedia. Enciclopedia libre. (2017) *Demografía de Alemania*. [En línea] Obtenida de: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Alemania [Consultado el 8 Sep. 2017]

⁹³Generación Millennials. (2017) *Millennials en Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://generacionmillennials.science/millennials-en-alemania/> [Consultado el 10 Ago. 2017]

representan estos en relación con la población total de Alemania (81.334.336)⁹⁴, llegando a un 19,67%. Se concluye que los millennials que residen en estas ciudades son 4.381.323,6. Habiendo segmentado geográficamente y demográficamente se procedió a estimar en función del estilo de vida.

Según un estudio realizado por Mintel, el 27%⁹⁵ de los millennials evitan alimentos y bebidas que contengan aditivos artificiales o conservantes. De este dato se infiere que es este el porcentaje aproximado de millennials que llevan una vida sana, llegando a una población potencial de 1.182.958.

Conceptos	Porcentaje	Dato
Población Alemania	100%	81.334.336
TOP 10 ciudades urbanas	27,38%	22.272.000
Millennials	19,67%	4.381.323
% población lleva vida FIT	27%	1.182.957
POBLACION POTENCIAL		1.182.957

Tabla 14: Estimacion demanda. Elaboración propia

En cuanto al segmento de las infusiones, el consumo anual per cápita de café en Alemania es de 165 litros⁹⁶, de los cuales un 5,30%⁹⁷ representa café instantáneo. Siendo 10.334.284 litros. Mientras que el té es de 27,5⁹⁸ litros de los cuales el 50%⁹⁹ representa el consumo de té en saquitos. Por lo tanto, se obtiene un total de 13,75 litros per cápita anuales.

⁹⁴Country Meters. (2017) *Población de Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|276|032|TOTAL||2|1|1|1|1|1|1|1> [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁹⁵ Mintel. (2015). *GERMAN MILLENNIALS ARE NOW ONE OF THE MOST ADVENTUROUS CONSUMER GROUPS IN EUROPE*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/german-millennials-are-now-one-of-the-most-adventurous-consumer-groups-in-europe> [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁹⁶ Ecommerce News. (2017) *El 93% de los alemanes ha comprado online en los últimos doce meses*. [En línea] Obtenida de: <https://www.nestle-nespresso.com/newsandfeatures/new-study-reveals-shifts-in-german-coffee-lifestyle-trends> [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁹⁷ Deutscher kaffeeverband. (2017) *KAFFEEMARKT 2016: WACHSTUM IN FAST ALLEN SEGMENTEN*. [En línea] Obtenida de: <https://www.kaffeeverband.de/de/presse/kaffeemarkt-2016-wachstum-in-fast-allen-segmenten> [Consultado el 13 Sep. 2017]

⁹⁸ Deutscher teeverband ve. (2013) *The German tea market in 2013*. [En línea] Obtenida de: http://www.teeverband.de/english/teamarket_pdf/WFT_2014_EN_final.pdf [Consultado el 7 Sep. 2017]

⁹⁹ Teeverband. (2014) *The German tea market*. [En línea] Obtenida de: http://www.teeverband.de/english/teamarket_pdf/2015-06-01-WFT_EN_press-release.pdf [Consultado el 13 Sep. 2017]

Conceptos	Porcentaje	Dato
Consumo de café Alemania (litros)	165	195.187.941
Consumo de Té Alemania	27,5	32.531.324
Mkt share café instantáneo (litros)	5.30%	10.344.284
Mkt share té en saquito e instantáneo (litros)	50%	16.265.662
Litros potenciales		26.609.946
gramos potenciales (25grs x Litro)		665.248.650
POTENCIAL DE MERCADO EN KG		665.248,65

Tabla 15: Potencial de mercado¹⁰⁰

En función a lo expuesto, se estima una demanda potencial de 26.609.946 litros, de los cuales se proyecta un market share del 0,5%, es decir 113.050 litros, que equivalen a 3.326,24 kilogramos¹⁰¹.

Conceptos	Porcentaje	Dato
MKT share estimado (litros)	0,50%	133.050
MKT share estimado (litros)		3.326.243,25
POTENCIAL DE VENTAS EN KG		3.326,24322

Tabla 16: Potencial de ventas¹⁰²

El market share esperado durante el proyecto

	Market share %	Kilogramos
Año 1	0,23%	1.584,00
Año 2	0,68%	4.523,69
Año 3	0,90%	6.016,51
Año 4	1,25%	8.302,78
Año 5	1,25%	8.302,78

Dado que la primera exportación se realizará en el mes de mayo, arribando a destino en junio, se espera satisfacer la mitad de la demanda proyectada. Es decir, 1.584 kg, representando el 0,2381% del market share.

¹⁰⁰ Fuente: elaboración propia

¹⁰¹ Ver anexo 11.1.1.1.2 Estimación demanda

¹⁰² Fuente: elaboración propia

6.7 OBJETIVOS

Objetivos a corto plazo:

- Lograr una participación exitosa en Biofach 2019, afianzar la relación con Alnatura, conocer a tres clientes potenciales como Denms Biomarkt, Biocompany, Basic¹⁰³, socios comerciales de la zona de alimentos orgánicos y acceder a información acerca de los competidores.
- Observar la situación del mercado y detectar las perspectivas del futuro de los negocios durante la participación en la feria y el viaje de negocios desarrollados en el primer año de proyecto.
- Concretar exitosamente el contrato de compraventa internacional con Alnatura.
- Tener 9.000 clicks de promoción en Instagram y Facebook durante el primer año¹⁰⁴.
- Lograr ventas por USD 795.571 durante el primer año (equivalente a 1.5 ton.)
- Lograr que el precio promedio dispuesto a pagar por los consumidores sea 25,54 EUR.

Objetivo de mediano plazo:

- Lograr la renovación del contrato de distribución una vez transcurrido el primer año.
- Tener un desempeño exitoso en la feria Green Week 2020.
- Lograr obtener para el segundo año el 0,68% del market share.
- Lograr obtener el 0,90% del market share para el tercer año.
- Tener tres mil seguidores en Instagram para el tercer año.
- Lograr la segunda renovación del contrato de distribución transcurrido el tercer año.
- Aumentar el 3% de las ventas a través de la comunicación en el segundo año.

Objetivos a largo plazo:

- Lograr captar el 1,25% del mercado del Matcha a partir del cuarto año del proyecto.

¹⁰³ Principales retails orgánicos en Alemania. Ver anexo 14.1.1.1.4

¹⁰⁴ Aiya, el principal competidor ya instalado en el mercado cuenta con 6200 seguidores.

- Posicionar la marca país Argentina en el mercado del Matcha en Alemania trascurridos los cinco años y ser el referente del mercado Matcha de Latinoamérica.
- Difundir la imagen y confianza de la marca Green Wind conforme a la calidad.

7 MARKETING INTERNACIONAL

7.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

Green Wind Matcha dispone una estrategia global posicionándose como empresa exportadora de té, buscando insertarse en el mercado de té Matcha. La empresa utilizará la estrategia de diferenciación del producto. Los atributos diferenciadores son: la calidad, ya que al proceder de tierra argentina posee mayor concentración de aminoácidos (polifenoles) que lo vuelven aún más saludable que el producto de la competencia; la trazabilidad, ya que el cliente dispondrá de la misma al momento de realizar la compra a través de un código QR presente en el packaging. Este factor permite acercar al cliente al lugar de producción, enfatizando el concepto “de la tierra a la mesa” y diferencia el producto de la competencia ya que este servicio no es ofrecido por ninguno de los competidores en la actualidad; el packaging, el cual se diferenciará de la competencia ya que se presentará en sticks de 5 gramos, que permitirán su portabilidad y consumo en cualquier momento.

La posición competitiva será de retador o aspirante, buscando posicionarse frente al líder. Para ello, la compañía deberá realizar políticas de comunicación efectivas que tengan impacto en el mercado meta para que esta diferenciación sea percibida por el cliente. Además, Green Wind Matcha deberá enfocar sus esfuerzos comunicacionales en la creación de una marca país favorable para este producto, será vital la calidad empleada en todo el proceso productivo y, también en aspectos logísticos y comerciales. Esto permitirá a la empresa llegar en tiempo y forma a destino.

7.2 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

La estrategia de ingreso que se utilizará es la de exportación directa con intervención de un distribuidor en destino¹⁰⁵. A través de esta estrategia de inserción, la Empresa podrá reportar mayores ventas y los beneficios serán directos, además de un mayor control de sus operaciones. En primer lugar, se enfocará en la búsqueda de potenciales clientes, una vez localizados, la fuerza de ventas entrará en contacto con éstos. El proceso productivo será en Misiones, mientras que el envasado se realizará en Buenos Aires. Green Wind Matcha hará un seguimiento desde que el producto sale de la planta productiva hasta que éste arriba al puerto de Hamburgo, afrontando la responsabilidad conforme a la condición de venta pactada.

7.3 PRODUCTO



Ilustración 8: Matcha

¹⁰⁵ No se necesitará la presencia de un agente en Alemania ya que no se requiere bajo ley expresa la acción del mismo.

El MATCHA es la hoja entera del té verde que, tras un proceso especial de cultivo, recolección y secado, se muele para obtener un polvo fino con una consistencia similar al talco. Posee un color verde intenso asociado a una mayor concentración de clorofila. La utilización de las hojas enteras permite que el producto conserve todas las propiedades en cuanto a vitaminas, minerales, antioxidantes y aminoácidos. Además, es soluble tanto en agua caliente como en agua fría, siendo esto un factor determinante de practicidad.

La calidad de Matcha dependerá de su color, textura y sabor. La categoría ceremonial¹⁰⁶, que Green Wind ofrecerá, es la de mayor calidad ya que se produce estrictamente con las hojas jóvenes, arrancadas al principio de la cosecha que poseen un sabor vegetal más delicado¹⁰⁷.

Se trata de un producto ecológico, ya que toda su producción se realiza de forma sostenible y equilibrada, no es nocivo para personas o animales, ni perjudica al medioambiente. Tampoco consume una cantidad de energía desproporcionada o causa desechos innecesarios.

Es también un producto de elixir, ya que su cultivo se cuida al detalle y, es por ello, sus hojas tienen mejor sabor y textura que las de otros té verdes. Además, este depende de sus aminoácidos, cuanto mejor sea su calidad éste es más dulce y más intenso. La tierra argentina posee una ventaja competitiva en cuanto a sus propiedades, aportándole al producto una mayor dosis de aminoácidos lo cual genera un producto de alta calidad.

La fecha de vencimiento son dos años desde que se encuentra en su packaging primario, una vez abierto, deberá consumirse dentro de los 30 días.

- Presentación

El producto será ofrecido en cajas de 8,5 cm de alto, 6 cm de ancho y 6 cm de largo cuyo contenido es de 6 sobres individuales portables de 5 grs C/U. Tanto la caja como los sobres están hechos de materiales reciclables y orgánicos. La caja que contendrá los 6 sobres tiene

¹⁰⁶ Las categorías más bajas se producen habitualmente con hojas maduras, que contienen la materia más gruesa de las venas y los tallos y ofrecen un sabor más astringente. La categoría inferior es apropiada para utilizar para cocinar por ser económicamente más accesible.

¹⁰⁷ Gastronomía (2016). *Té matcha, el elixir de los inmortales* [En línea]. Obtenido de: <http://www.gastronomia.com/es/tendencias/te-matcha-el-elixir-de-los-inmortales> [consultado el 21 de Oct. 2017)

un costo de 5,38 pesos argentinos. Para la primera exportación se necesitarán un total de 52.800 cajas que contendrán el nombre del producto, nombre de la marca, y lo que contiene dentro (los sticks). Estas se comprarán a la Empresa Graphipack.

	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Sticks	\$ 1,70	316.800	\$ 538.560,00
Cajas	\$ 5,38	52.800	\$ 284.064,00

Tabla 17 Elaboración propia



En su packaging secundario, además de contener la información pertinente en cuanto a requisitos legales, contará con un código QR el cual dará al consumidor una herramienta de acceso a toda información del producto, donde podrá conocer de qué lote se trata, cuando se han cosechado, las condiciones climáticas de ese momento (que influyen en el producto) y las propiedades alimenticias y químicas de ese lote. Esta información será cargada al sistema durante la producción.



Ilustración 9: Código QR¹⁰⁸

7.3.1 PROCESO PRODUCTIVO

Las plantaciones de té son perenes y otorgan entre 3-4 cosechas por temporada y rinden aproximadamente 7 toneladas. La temporada inicia a finales de octubre y finaliza a principios de abril. Para el Matcha las plantaciones deben tener acceso a solo el 10% de luz solar durante la brotación (potencia la concentración de clorofila). Para esto las plantas son tapadas con una media sombra. La cosecha es realizada con máquinas niveladas para seleccionar los brotes más nuevos. Una vez que las hojas llegan al establecimiento, pasan por un proceso de vaporizado, que crea un corte enzimático, evitando la oxidación, la cual lo transforma en té negro. Luego el té vaporizado es enrollado y luego secado en hornos de biomasa. Una vez seco el té, se tipifica, separando la materia útil para la molienda y desechando las fibras e impurezas no aptas. En este momento nos encontramos con un producto similar al té verde, solamente que este posee mayor concentración de propiedades y un verde más intenso.

El último proceso para llegar al Matcha consiste en procesar la materia seca en molinos, el cual otorga un producto final similar al talco hecho puramente de té.

¹⁰⁸ Códigos QR (2017). *Generador de código QR* [En línea] Obtenido de: <http://www.codigos-qr.com/generador-de-codigos-qr/> [Consultado el 24 de Sep 2017]

7.3.2 VENTAJA COMPETITIVA

Green Wind Matcha ofrece un producto que presenta características únicas que lo diferenciarán de la competencia. La inimitable calidad de la tierra argentina aporta una mayor concentración de aminoácidos dando como resultado un producto aún más saludable. Además, junto con el producto básico, se ofrecerá un servicio nuevo en el mercado del té asociado a la trazabilidad, mediante un código QR en su packaging. Como ya se mencionó, a través de este código el consumidor podrá informarse específicamente de cada lote de producto, su proceso productivo y sus propiedades específicas. Este servicio diferencia a Green Wind® Matcha de la competencia ya que le permite al consumidor conocer en profundidad el producto que está adquiriendo. Su presentación en sticks es una alternativa de consumo innovadora, que posibilitará al consumidor maximizar el uso del tiempo, permitiendo el consumo en cualquier momento y lugar.

7.3.3 ADAPTACIÓN DE PRODUCTO AL MERCADO EXTRANJERO

Para la entrada al mercado alemán se adaptará el idioma del packaging cuya información estará en alemán, con el fin de lograr una mejor llegada al consumidor.

7.3.4 POSICIÓN ARANCELARIA

Clasificación arancelaria según la *Nomenclatura Común del MERCOSUR*:

0902.10.00	Té verde (sin fermentar) presentado en envases inmediatos con un contenido inferior o igual a 3 kg.
0902.10.00.000 K	

Tabla 18 Elaboración propia

Se determinó que la posición que se tomará en cuenta para este plan de exportación será SIM-MARIA **0902.10.00 000 K**.¹⁰⁹

¹⁰⁹ VER ANEXO: 14.1.1.1.7 Determinación de la posición arancelaria

7.3.4.1 TRATAMIENTO DE LA POSICIÓN EN ARGENTINA

En el mercado local se observó que la posición no está gravada con derechos de exportación:

DERECHOS DE EXPORTACIÓN EXTRAZONA	0%	DTO. PEN Nro. 509/2007 DTO. PEN Nro. 361/2016
--	-----------	--

Tabla 19 Elaboración propia

Los reintegros que se corresponden con esta clasificación (**0902.10.00 000 K**) son los siguientes:

REINTEGRO	3,5%	DTO. PEN Nro. 1341/2016
REINTEGRO ADICIONAL PRODUCTO ORGÁNICO	0,5%	DTO. PEN Nro. 1341/2016

Tabla 20 Elaboración propia

7.3.5 ESTRATEGIA DE MARCA

- Nombre de Marca

Green Wind¹¹⁰ Matcha

La actual marca de los productos gourmet de la empresa es “Tea Wind®”. El té Matcha es un producto radicalmente nuevo, por lo tanto, para diferenciarlo de la oferta actual y, además para su efectiva inserción en el mercado alemán, se consideró apropiado crear una nueva marca. Esta será en inglés, para que su alcance sea universal y, además se le adicionará un slogan en alemán para que los consumidores potenciales puedan sentirse identificados. Con este fin, se creará la marca **Green wind¹¹¹**. El objetivo es crear un nombre significativo, que evoque su origen natural y sus propiedades para la salud. El “verde” es universalmente asociado a la naturaleza y los productos saludables, mientras que su efecto estimulante busca difundirse a través de la palabra “viento” ya que en Alemania esta es una fuente de energía

¹¹⁰ La marca ha sido registrada precautoriamente por el dueño de la empresa el 20/05/2013 con vigencia por 10 años. Ver anexo 14.1.1.1.2

alternativa muy difundida. Ambas palabras transmiten el mensaje de la marca: un producto saludable, orgánico y estimulante.

Además, se buscará asociar el nombre de la marca, con el compromiso de la empresa por la sustentabilidad y la calidad que el producto preserva desde que es cosechado hasta que llega al consumidor final.

- Descripción de la Marca

El logotipo será “*Green wind, Intensiver Geschmack vom Land nach Hause*” (sabor intenso de la tierra a su casa), haciendo énfasis no sólo en el servicio de trazabilidad, único en el mercado, sino también en su origen argentino (el cual se expresará mediante la frase “*Argentinische Industrie*”). En cuanto al isotipo, el mismo se compondrá de tres hojas verdes rodeadas de un círculo del mismo color.

Como conclusión del logotipo y de los isotipos, se llega a la imatipo que se puede ver a continuación.



Ilustración 10: Imagotipo¹¹²

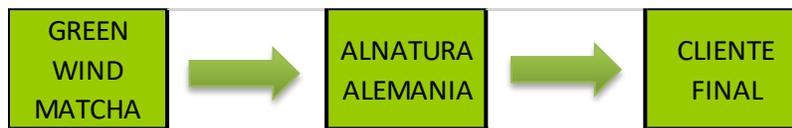
7.3.6 ENVASES Y EMBALAJES

La empresa utilizará como packaging primario sobres individuales portables fabricados con materiales orgánicos. El contenido neto de los sobres será de 5 gr. cada uno y su valor unitario será de USD 0,10. De acuerdo con la idea de hacer que el cliente encuentre la practicidad en un producto (tendencia que se aprecia de nuestro cliente potencial), estos sobres irán en un packaging secundario. Éste consistirá en cajas de las siguientes medidas: 8,5 cm de alto, 6 cm de ancho y 6 cm de largo de la empresa Ecobox, que contendrán 6 sobres individuales. Luego el producto se exportará en cajas de cartón corrugado doble aptas para exportación adquiridas de la empresa Cartocor, cuyas medidas son: 26cm x 34cm x32 cm. y, su valor unitario es de 8 pesos argentinos, dentro de estas cajas de embalaje primario se podrán ubicar 80 cajas que conforman el packaging secundario. Tanto los packaging como el embalaje estarán ploteados con el logo de la empresa, nombre y etiqueta que identifica el producto.

¹¹² Fuente: elaboración propia

7.4 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Green Wind Matcha se comercializará en una tienda especializada en productos orgánicos: Alnatura¹¹³, el segundo retail¹¹⁴ de estos productos con mayor presencia en Alemania y que cuenta con plataforma de ecommerce, lo cual permite a la empresa acceder con mayor facilidad al cliente específico. Esta empresa importa directamente los productos que comercializa, por lo tanto, la llegada al cliente será a través de un canal corto tradicional desde el punto de vista de la propiedad como puede verse a continuación:



Si se tienen en cuenta las funciones de los intermediarios el canal será largo:



La estrategia elegida será de carácter exclusivo, ya que se espera que el cliente encuentre el producto en la mayor cantidad de puntos de venta como sea posible. Sin embargo, éste será comercializado por un único retail: Alnatura. Es importante destacar su presencia en el país, porque cuenta con más de cincuenta tiendas, con más de un punto de venta en la mayoría de las ciudades meta seleccionadas, permitiendo al cliente acceder al producto convenientemente y con mayor facilidad (factores claves en la decisión de compra del cliente)¹¹⁵.

¹¹³Alnatura Onlineshop (2017). *Alnatura Produktions-und handels GmbH*. [En línea]. Obtenida de: https://www.alnatura-shop.de/g/product/2000028590.jsf?et_cid=8&et_lid=9&et_sub=KORefAA&aid=KORefAA [Consultado el 5 de Sep. 2017]

¹¹⁴ Ver anexo: DISTRIBUCIÓN 14.1.1.1.4

¹¹⁵ Prochile (2014) *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Alemania*. [Documento en línea] Pag. 5. Obtenida de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1422451851CANAL_Alemania_Supermercados_2014.pdf [Consultado el 13 de Sep. 2017]



Ilustración 11: Tiendas Alnatura en Alemania

Además, su plataforma de ecommerce permite a Green Wind Matcha no descuidar este canal en ascenso, brindando la posibilidad a los consumidores de adquirir sus productos a través de la página web: www.alnatura-shop.de.

Es importante destacar que en este minorista no se competirá directamente con el competidor directo (Aiya), sin embargo, éste ofrece Matcha sin marca país posicionada y productos derivados (lattes, yogurths, smoothies, etc).

- Alnatura

Esta empresa no solo es un retail, sino que busca difundir lo orgánico como modo de vida. En su plataforma web, además de encontrar sus productos, pueden observarse una innumerable cantidad de acciones de responsabilidad social que la empresa realiza, y la difusión de este modo de vida a través de recetas, consejos para el cuidado de la salud y la revista propia que la empresa posee.

- Tarjeta de cliente

La empresa Alnatura, mediante el uso de su tarjeta “PAYBACK” permite acumular puntos en su mercado. Luego, directamente en las sucursales, en el punto de servicio de Alnatura,

permite imprimir los cupones de compra para luego canjear los puntos de PAYBACK en la compra de cupones. Cada mercado está equipado con un terminal de pantalla táctil donde puede verificar fácilmente su estado actual e imprimir cupones de compra de 200 puntos. Cada bono de compra es como dinero en efectivo y se puede cargar directamente con el pago con su valor de compra. Por ejemplo, 1,000 puntos corresponden a 10 euros.

7.4.1 DETERMINACIÓN DEL CONTRATO INTERNACIONAL

Se realizará un contrato de distribución internacional con Alnatura, por tiempo determinado, teniendo en principio una duración anual. Se firmará en el mes de abril de 2019 y una vez transcurrido el primer año, se retomarán las negociaciones para renovar este contrato, con un plazo de duración de dos años. Mediante este contrato, se espera que el distribuidor adquiera la mercadería y disponga de su estructura comercial y logística para realizar la comercialización y distribución masiva del producto, obteniendo a cambio un margen sobre las ventas. Se pactará un contrato en el cual se le brindará a Alnatura la exclusividad¹¹⁶ en el territorio alemán, mientras se espera que cumpla con los requisitos de mantener un stock de mercadería en sus locales, promocionar el producto exhibiéndolo e incorporándolo en su programa de tarjeta de cliente junto con el resto de su línea de marcas y modelos. En el caso de no cumplir con estas condiciones se rescindirá el contrato.

7.4.1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

El primer contacto con el importador-distribuidor se realizará vía email durante el mes de septiembre. Se establecerán reuniones vía Skype y se realizará un viaje de negocios en el mes de diciembre con el fin de afianzar la relación con el cliente. La firma del contrato será mediante medios online¹¹⁷.

El negocio será atractivo para el distribuidor en Alemania, ya que:

¹¹⁶ La exclusividad será unilateral, pudiendo Alnatura comercializar productos similares.

¹¹⁷ Se enviará una propuesta de celebrar un contrato dirigido específicamente a Alnatura, de modo preciso indicando las condiciones (mercadería, calidad, precio, incoterm, condición de venta y medio de pago) así como también las intenciones de quedar obligado ante aceptación. Se espera que Alnatura perfeccione el contrato reenviándolo firmado, estableciendo así la relación de distribución.

- Se trata de un producto en etapa de crecimiento, sobre todo en este país ya que es el cuarto importador a nivel mundial
- La excelente relación precio-calidad que Green Wind Matcha brindará, ofreciendo un producto de altísima calidad a un precio muy competitivo.
- Green Wind Matcha ofrecerá un amplio margen de rentabilidad al distribuidor y se ajustará a sus condiciones en cuanto a medio de pago.

Para que la negociación sea exitosa, se estudiará en profundidad el perfil negociador alemán, su cultura de negocios y otros aspectos culturales con el fin de que estos no signifiquen un obstáculo a la hora de generar una relación con la contraparte y perfeccionar el contrato.

Se debe tener en cuenta la importancia que los alemanes le otorgan a la preparación previa, por lo tanto, será necesario acudir a la negociación (tanto vía Skype como también durante el viaje de negocios) con una amplia variedad de datos cuantitativos y precisos reflejados en una oferta adecuada, considerando cada tema de manera prolija. Ésta deberá exponerse cuidadosamente ya que estos negociadores se caracterizan por ser perfeccionistas, sistemáticos y altamente preparados¹¹⁸. Además, será de suma importancia tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal, acudiendo a las reuniones de manera puntual, vistiendo de manera formal, siendo respetuosos en el trato¹¹⁹.

7.4.1.2 MEDIO Y FORMA DE PAGO INTERNACIONAL

El medio y forma de pago a utilizar con Alnatura será la transferencia diferida a 60 días corridos desde la fecha de factura en la cuenta del Banco Galicia. Se negociará este medio de pago debido a que se consideró que el importador es confiable y posee capacidad de pago, mientras que el país de destino posee instituciones confiables y no presenta altos riesgos de incobrabilidad¹²⁰. Este medio de pago además es el habitual utilizado por la empresa en sus operaciones internacionales.

Medio	Transferencia
--------------	----------------------

¹¹⁸ ¹²⁰ Bill Scott. Como Negociar con ventaja. Madrid: Editorial Paranifo S.A, 1981. ISBN 84-283-1836-0

¹²⁰ Ver anexo “medio de pago”

Modo	Diferido
Plazo	60 días

Tabla 21 Elaboración propia

7.4.1.3 INGRESO Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS

Se deroga mediante el Decreto 893/2017¹²¹ que no habrá plazos determinados para liquidar las divisas. El gobierno decidió eliminar la obligación de liquidar en el mercado local las divisas ingresadas al país por exportaciones de bienes, servicios y materias primas, aun así, Green Wind Matcha ingresará y liquidará las divisas a los 90 días para poder cobrar los reintegros. Esto se aplica para aquellos productos que se encuentran en el Nomenclador Común del Mercosur, por lo tanto, el capítulo 9 seguirá esta normativa¹²².

7.4.2 INCOTERM

La condición negociada y bajo la cual se exportará la mercadería será **CIF Hamburgo Incoterm 2010**. El mismo fue seleccionado porque se busca demostrar al cliente el interés en concretar el negocio, además del beneficio que obtendrá la empresa si elige el forwarder y la marítima adecuados. Mencionado esto, la empresa considera que para obtener resultados favorables en la exportación del nuevo producto la contratación del seguro y del flete se realizarán en Argentina.

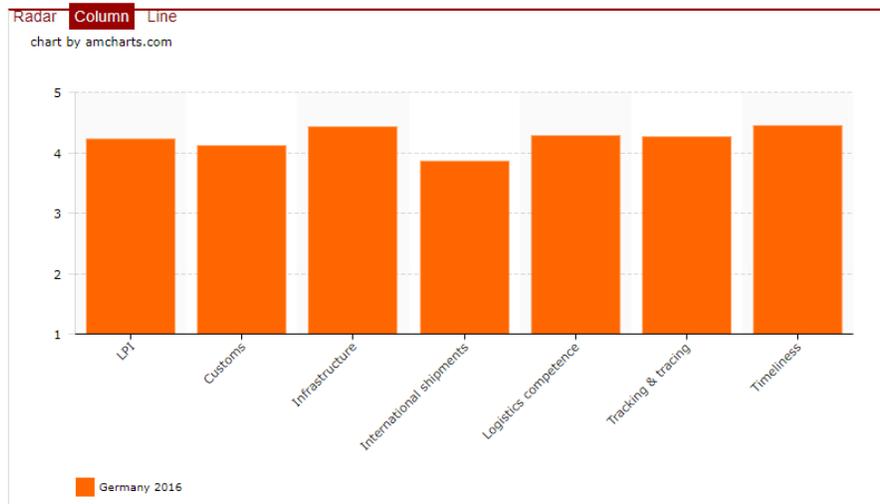
7.4.3 SECTOR LOGÍSTICO EN ALEMANIA

El sector logístico alemán es un modelo de referencia a nivel mundial, según datos del Banco Mundial, este país lidera el índice de desempeño logístico 2016 obteniendo una puntuación

¹²¹ CIRA (2017). *Decreto 893/2017* [En línea]. Obtenido de: http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7935:decreto-893-2017&catid=112&Itemid=500 [Consultado el 8 de Nov 2017]

¹²² La Nación (2017). *Derogan la obligación de liquidar divisas de exportación* [En línea]. Obtenido de: <http://www.lanacion.com.ar/2078920-derogan-la-obligacion-de-liquidar-divisas-de-exportacion> [Consultado el 8 de Nov 2017]

en su desempeño de 4.23 siendo 5 la mejor puntuación. Este índice se realiza anualmente, clasificando a 160 países a partir de su desempeño en materia de logística comercial¹²³.



Country	Year	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
Germany	2016	1	4.23	4.12	4.44	3.86	4.28	4.27	4.45

Dado que el transporte de Argentina hacia este país se realizará de modo marítimo se han considerado los diferentes accesos posibles: la ubicación estratégica lo ha llevado a contar con una moderna estructura portuaria, con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos al manejo de todo tipo de carga¹²⁴. Alemania es el mayor reexportador y el segundo mayor importador de té en Europa. Los principales puertos son el de Hamburgo y el de Bremen-Bremerhaven, estos puertos son, a su vez, los más elegidos para el comercio del té.

El puerto de Hamburgo es el más grande de Alemania, el segundo más grande de Europa y el noveno puerto por contenedores del mundo (con un volumen de contenedores de 9,89 millones)¹²⁵. Se conoce extraoficialmente como la "capital del té" de Europa ya que es el

¹²³ Banco Mundial (2016). *Country Score Card: Germany 2016*. Obtenido de: <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/column/254/C/DEU/2016?sort=asc&order=LPI%20Score#datatable> [consultado el: 20 de Octubre de 2017]

¹²⁴ SlideShare (2010) *Perfil logística Alemania* [en línea]. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/AMVP2411/perfil-logistica-alemanianota-101112> [Consultado el: 21 de Oct. 2017]

¹²⁵ Mega construcciones (2017) *Puerto de Hamburgo* [en línea]. Obtenido de:

hogar de las principales compañías comerciales de té, así como de un gran número de productores de servicios, como laboratorios y la Asociación Alemana del Té,¹²⁶ por estos motivos se ha elegido este puerto para ingresar al mercado.

7.4.4 TRANSPORTE INTERNO EN ARGENTINA

Las plantaciones y el centro de almacenamiento se ubican en el Lote 141 sección primera Los Helechos. Allí es dónde se desarrollarán las etapas de cosecha y producción del té Matcha. En el mismo lote, se encuentran los depósitos de la empresa, dónde se almacenará la mercadería.



Ilustración 12: Ubicación de las plantaciones.

Una vez listo el producto, este se colocará en bolsas de cartón-aluminio, de exportación, que viajarán a granel en un camión por la ruta nacional 14 hacia la envasadora ECOBOX ubicada en Algarrobo 1041, Barracas, Ciudad de Buenos Aires, donde serán envasadas en su envase final y palletizadas. Se ha elegido el medio de transporte terrestre, dado que se trata del más idóneo para realizar este recorrido.

El costo del transporte interno es de:

<http://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-hamburgo> [Consultado el: 21 de Oct. 2017]

¹²⁶ CBI Ministry of Foreign Affairs. (2017) *Exporting tea to Germany* [En línea] Obtenida de: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/> [Consultado el 5 Sep. 2017]

Trasporte interno Oberá, Misiones- Barracas, Buenos Aires	\$7.000
--	----------------

Tabla 22 Elaboración propia

Como ya se mencionó, el Matcha a granel se enviará en bolsas distribuidas y apiladas en dos pallets, en los cuales pueden apilarse hasta 20 bolsas, cada una con capacidad de 60 kilogramos de producto¹²⁷. Dado que no se requiere el alquiler de un camión completo, la tarifa a abonar se corresponde a un monto por carga suelta.

La Póliza de seguro interno será cotizada dentro del precio del servicio y se establece en función al peso y volumen de la carga. El transportista, una vez confeccionada la póliza, se la entregará a Green Wind Matcha. de modo que la empresa será la beneficiaria de la misma.

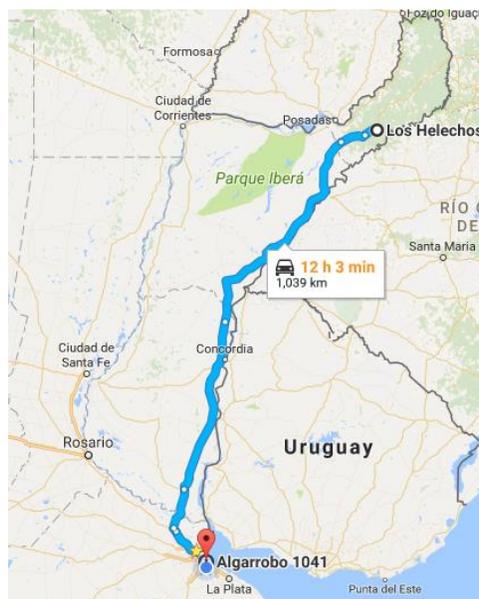


Ilustración 13: Recorrido planta a envasadora. Transit time: 2 días

La mercadería, una vez palletizada en EcoBox se trasladará al puerto de Buenos Aires, en dónde se consolidará, como se puede observar en el recorrido a continuación.

¹²⁷ La cantidad de bolsas variará en función de cada embarque, ver unitarización y consolidación.

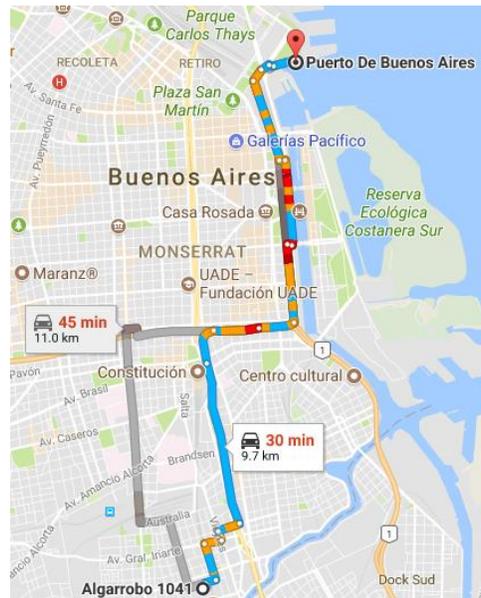


Ilustración 14: Recorrido Ecobox-Puerto de Buenos Aires. Transit time: 1 hora.

El costo del transporte terrestre de la envasadora hacia el Puerto de Buenos Aires es de:

Transporte Barracas, puerto de Buenos Aires	\$18.000 + IVA
--	-----------------------

Este costo se corresponde de un balancín, en cual entra un contenedor de 20 pies. Este costo variará en función del tamaño del contenedor, ya que el de 40 pies requerirá un semirremolque cuyo costo es de \$30.000 + IVA.¹²⁸ La póliza de seguro interno estará cotizada dentro del precio del flete interno final.

7.4.5 TRANSPORTE INTERNACIONAL DE ARGENTINA A ALEMANIA

En el puerto de Buenos Aires la mercadería embarcará hacia Alemania, específicamente al Puerto de Hamburgo, y el transit time es de 26 días.

¹²⁸ Ver anexo financiero.

En cuanto a costos, el flete marítimo de Buenos Aires al Puerto de Hamburgo cotizado por el Freight Forwarder DB Schenker será de 900 USD¹²⁹

Los términos de embarque convenidos están incluidos dentro de la cotización que ha convenido el Schenker con la marítima Maersk (Liner in).

7.4.6 SEGURO INTERNACIONAL

Los embarques serán negociados anualmente y, dado que el incoterm es CIF, la cláusula C del seguro de transporte marítimo será negociada por Schenker. El Freight Forwarder asegurará 872.243,00 USD¹³⁰ con la aseguradora La Meridional, la cual está autorizada por la Dirección General de Seguros para trabajar en la rama de transporte internacional.

Se realizará una póliza de seguro por viaje, el forwarder comunicará a la aseguradora cada viaje a realizar, estableciéndose una tasa para cada uno de ellos en función de la mercancía asegurada¹³¹. La aseguradora cobrará la prima en mes de cada embarque a realizar por un valor del 1% del 110% valor de la mercadería. La prima y sus accesorios es debida desde que el viaje es declarado al Asegurador, y es exigible contra la entrega del respectivo certificado.

FOB (792.048 usd) + Flete internacional (900 usd) = **CFR (792.948 usd)**

CFR (792.948 USD) * 110% = **SUMA ASEGURADA (872.243 USD)**

SUMA ASEGURADA (872.243 USD) * 0,30% = **PRIMA (2.617 USD)**

7.4.7 TRANSPORTE INTERNO EN ALEMANIA

- Depósito Swisslog-Alnatura.

Una vez en Alemania, la mercadería se dirigirá al depósito de última tecnología de Swisslog ubicado en Lorsch, a 540 km del Puerto de Hamburgo. El transit time es de aproximadamente

¹²⁹ Costo de flete 1 contenedor de 20 pies DRY (variará de acuerdo al contenedor embarcado) Ver anexo financiero.

¹³⁰ Suma asegurada correspondiente al primer embarque.

¹³¹ Mapfre (2017). *Transporte Marítimo* [En línea]. Obtenido de: <https://www.mapfre.es/seguros/empresas/vehiculos-transporte/seguro-transporte-maritimo/transporte-maritimo/modalidades.jsp> [Consultado el 22 de Oct. 2017]

5 horas. En este depósito, construido enteramente de madera certificada como de proveniencia sustentable por PEFC, y que opera con la más moderna tecnología, Alnatura almacena sus productos.

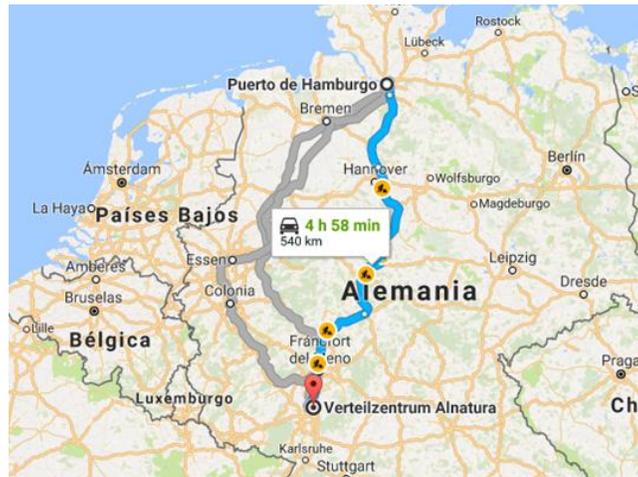


Ilustración 15: Ruta Puerto de Hamburgo a Verteilzentrum Alnatura, Marie-Curie-Strabe 2, &4653 Lorsch.

De allí, la empresa los distribuirá a sus sucursales. En Berlín, cuenta con diecisiete supermercados orgánicos, en Múnich cuenta con quince, en Fráncfort con siete, en Hamburgo siete y en Colonia siete también, tres en Hannover, tres en Stuttgart y una sola en Düsseldorf. Podemos decir en función de esto que el producto se encontrará distribuido intensivamente, siendo de fácil accesibilidad para los clientes.

7.4.8 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

PRIMERA EXPORTACIÓN				
Embalaje y marcado	Unidad	Cantidad	Total x embarque \$	Costo USD
Sticks	USD 0,10	316.800		USD 31.680,00
Cajas de packaging primario y etiquetado	\$ 2,70	52.800	\$ 142.560,00	USD 43.345,55
Costo de producción (fabricación del stick, maquinarias y energía)	\$ 1,99	316.800	\$ 630.432,00	
Cajas de embalaje	\$ 1,10	660	\$ 726,00	

“PLAN DE EXPORTACIÓN DE MATCHA ARGENTINO AL MERCADO ALEMÁN”

COSTO TOTAL	\$ 773.718,00	USD 75.025,55
Tiempo (días)	7	

Unitarización	Unidad	Cantidad	Total x embarque	Costo USD
Palletizado	\$ 500,00	10	\$ 5.000,00	USD 280,11
Consolidación	Unidad	Cantidad		
Contenedor 20' DRY FCL		1		
COSTO TOTAL			\$ 5.000,00	USD 280,11
Tiempo (días)			1	8 horas

Flete interno	Costo	Cantidad	Total x embarque	Costo USD	Horas
JCK SRL – ECOBOX	\$ 7.000,00	1	\$ 7.000,00	USD 392,16	
Tiempo (días)			2		14 horas
ECOBX - PUERTO BUENOS AIRES	\$ 18.000,00	1	\$ 18.000,00	USD 1.008,40	
Tiempo (días)			1		1 hora
COSTO TOTAL			\$ 25.000,00	USD 1.400,56	
Tiempo (días)			2		15 horas

Seguro interno	Costo x unidad	Cantidad	Total x embarque	Horas
Costo incluido en los montos de flete interno de JCK SRL a ECOBOX a PUERTO DE BUENOS AIRES				0

Gastos de terminal	Costo x unidad	Cantidad	Total x embarque	Horas
Handling	USD 110,00	1	USD 110,00	6 horas

GATE	USD 45,00	1	USD 45,00	6 horas
RP Toll	USD 125,00	1	USD 125,00	2 horas
THC	USD 220,00	1	USD 220,00	1 hora
PBIP	USD 11,00	1	USD 11,00	1 hora
Ingreso de cnt en camión a terminal	USD 16,46	1	USD 16,46	1 hora
COSTO TOTAL			USD 587,46	
Tiempo (días)			2	17 horas

Documentación	Costo x unidad	Total x embarque	Horas	
Factura de Exportación	USD -	USD -	4 horas	
Certificado de Apto Consumo	\$ 3.450,00	\$ 193,28	72 horas	2 días
Certificado de Libre Venta	\$ 3.450,00	\$ 193,28	72 horas	2 días
Certificado de Norma de Calidad	USD 10,00	USD 10,00	15 días	
Certificado de producto orgánico	1% SOBRE FOB	USD 7.924,10	2 horas	2 veces al año cuando realizan la visita = 4 horas
Lista de Empaque	USD -	USD -	9 horas	1 día
Certificado fitosanitario (SENASA)	\$ 18,00	USD 1,01	10 días	
COSTO TOTAL		USD 8.321,66		
Tiempo (días)		31		

Gastos aduaneros	Costo x unidad	Cantidad	Total x embarque	Horas
Derechos de exportación	0%		USD 0	0 hora
COSTO TOTAL			USD 0	
Tiempo (días)			-	-

Bancarios	Costo x unidad	Mín.	Total x embarque
Comisiones	0,000%	USD -	USD -
COSTO TOTAL			USD -

Gastos de agente	Costo x unidad	Mín.	Total x embarque	
Despachante de aduana	0,080%	USD 200,00	USD 633,93	FOB 792.410
COSTO TOTAL			USD 633,93	

Gastos Freight Forwarder	Costo x unidad	Cantidad	Total x embarque	Horas y días
Flete internacional	USD 900,00	1	USD 900,00	26 días
Carga y estiba incluidos en costo del flete				2 horas
Emisión B/L	USD 60,00	1	USD 60,00	1 hora
Seguro internacional	0,30%	-		
COSTO TOTAL			USD 960,00	
Tiempo (días)				27

Gastos aduaneros en destino	Costo x unidad	Cantida d	Total x embarque	Horas	
Derechos de importación	3,20%		USD 25.458,272	0 hora	CIF 795.571
COSTO TOTAL			USD 25.458,272		
Tiempo (días)			1	1 hora	

Incentivos	Costo x unidad	FOB	Total x embarque
Reintegro	3,50%	USD 792.410,00	USD 27.734,35
Reintegro adicional	0,50%	USD 792.410,00	USD 3.962,05
COSTO TOTAL			USD 31.696,40

Tiempo (días)	90
---------------	----

7.4.8.1 Embarques

La cantidad de envíos que se realizarán a lo largo del proyecto se pueden observar en el cuadro que se encuentra a continuación:

EMPIEZA AÑO PROYECTO											
COSECHA											
EXPORTACIÓN											

jul	ago.	sep.	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	Jun
1											
										Expo	Llega
										1,5 tons	

jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
2											
		expo				expo				expo	
		1,5 tons				1,5 tons				1,5 tons	

jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
3											
	expo					expo	expo				
	3 tons						3 tons				

jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

4											
expo					expo					expo	
3,6 tons					3,6 tons						1,5 tons

jul	Ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
5											
	Expo					expo					
	3,6 tons					3,6 tons					

LOGÍSTICA				
Año	Primero	Segundo		
Cantidad de envíos por año	1	3		
Peso (ton.)	1,584	1,5096	1,5096	1,5096
Peso (Kg.)	1584	1509,6	1509,6	1509,6
Peso (gr.)	1584000	1509600	1509600	1509600
Total Sticks	316800	150960	150960	150960
Total cajitas	52800	25160	25160	25160
Total cajas de embalaje en los pallets	660	629	629	629
Pallet	10	9,5303030 3	9,5303030 3	9,5303030 3
Peso total de los bultos	2296	2188,16	2188,16	2188,16
Contenedor	20 DRY FCL	20 DRY FCL	20 DRY FCL	20 DRY FCL

Cotización flete interno envasadora a puerto	Balancín	Semirremolque	Balancín
--	----------	---------------	----------

Tercero		Cuarto			Quinto	
2		3			2	
3,0096	3,0096	3,6432	3,6432	1,584	3,6432	3,6432
3009,6	3009,6	3643,2	3643,2	1584	3643,2	3643,2

3009600	3009600	3643200	3643200	1584000	3643200	3643200
300960	300960	728640	728640	316800	728640	728640
50160	50160	121440	121440	52800	121440	121440
1254	1254	1518	1518	660	1518	1518
19	19	23	23	10	23	23
4362,4	4362,4	5280,8	5280,8	2296,0	5280,8	5280,8
40 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL	20 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL

Semirremolque	Semirremolque	Semirremolque	Semirremolque	Balancín	Semirremolque	Semirremolque
---------------	---------------	---------------	---------------	----------	---------------	---------------

Tabla 23 Elaboración propia

7.5 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación hacia el consumidor final será de tipo “pull”. Los esfuerzos estarán orientados a los consumidores con el objetivo de generar el conocimiento de marca adecuado para que éstos busquen el producto y soliciten su presencia en la tienda.

En primer lugar, la empresa comunicará su producto a través su página web y de medios BTL: redes sociales como Instagram¹³², anuncios en Facebook y Google AdWords con el objetivo de figurar primero en las búsquedas.

	Publicitar página pesos argentinos
Costo publicidad página web	\$ 880

Tabla 24 Elaboración propia

La estrategia comunicacional respecto a sus clientes B2B será push, concentrando los esfuerzos de la empresa en la venta personal. La fuerza de ventas directa de la empresa buscará lograr un contacto directo con Alnatura a través de medios online: a través de su página web, redes sociales y vía correo electrónico, también realizará llamados telefónicos y enviará muestras. El envío de las mismas se realizará a través Courier DHL Express¹³³ y será free of charge; las muestras tendrán un peso bruto de 3,100 kg. cada caja. Se decidió enviar

¹³² Crear usuarios en redes sociales son gratuitos.

¹³³ Las muestras no deben tener un peso mayor a 50 kg. y, deben tener un valor (no comercial) que no supere los 1000 USD

1 sola caja de embalaje que contiene 80 cajas con 6 sticks cada una. El monto de las muestras es USD 372,73 sin valor comercial, sólo a efectos aduaneros. El costo del Courier será de USD 89,76 incluyendo gastos en destino.

La empresa ha decidido realizar viajes de negocios con el fin de afianzar la relación con sus potenciales clientes. Además, participará en dos ferias especializadas¹³⁴ en productos orgánicos, a los fines de:

- Presentar la empresa y el producto.
- Posicionar la marca.
- Establecer contactos prometedores y adquirir pedidos.
- Conocer a clientes potenciales, clientes y socios comerciales de la zona de alimentos orgánicos.
- Acceder a información acerca de los competidores.
- Obtener mayor información acerca de los posibles compradores.
- Observar la situación del mercado y detectar las perspectivas del futuro de los negocios

Tanto la asistencia a la feria como los viajes serán realizados por el director general y el gerente de comercio exterior de la empresa.

7.5.1 VIAJE DE NEGOCIO

Una vez que se realizó el contacto con el posible cliente a través de los medios mencionados, se realizará un viaje¹³⁵ comercial con el fin de afianzar la relación con este y de fortalecer la imagen confiable de Green Wind Matcha.

Las oficinas comerciales de Alnatura se reubicarán en Darmstadt a partir de 2018, por lo tanto, este es el destino elegido para el viaje a realizar.

¹³⁴ La participación será en Febrero 2019 (año 1) y en Enero 2021 (año 3)

¹³⁵ Ver anexo “Estrategia de comunicación” 14.1.1.1.3

7.5.2 FERIAS COMERCIALES

Las ferias elegidas serán BIOFACH y Green week¹³⁶

FERIAS						
<i>Ciudades</i>	<i>Nombre</i>	<i>Sector</i>	<i>Fecha</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Contacto</i>	<i>Link</i>
Nuremberg, Germany	BIOFACH 2019	comercio orgánico	14 al 17 de Febrero	6.555,05 €	biofach@nuernbergmesse.de	https://www.biofach.de/en
Berlín, Germany	International Green Week Berlin 2021 GRUENE WOCHE	Exhibition for the food industry, agriculture and horticulture.	19 al 28 de Enero	8.265,11 €	igw@messe-berlin.de	www.gruenewoche.de

Tabla 25: Ferias. Elaboración propia

El stand será un factor fundamental¹³⁷, en él se exhibirá el producto que se ofrecerá en su presentación final, y será posible degustarlo. Para ello será necesario el envío de 2 cajas de embalaje con muestras para cada feria, las cuales contienen 80 cajas cada una con 6 sobres C/U, lo que equivale a un total de 240 de cajas y 1440 sticks. El costo de los envíos free of charge será de 138,37 USD cada uno. El valor de las muestras solo a efectos aduaneros es de 744 USD

También requerirá la realización de folletería, los agentes que irán en representación de la empresa tendrán en su poder un total de 300 folletos impresos frente y dorso en ilustración de 170 gr. en medida A4, el valor de los mismos es de \$3.250 (más IVA). Se presentarán 100 catálogos ZX2, los mismos estarán impresos 4/4, contendrán 108 páginas cada uno, las medidas de las hojas será A4, además contará con una tapa de 250 gr. y su interior es de 115 gr., el tipo de encuadernación será binder. El costo de los catálogos será \$64.500 (más IVA).

¹³⁶ Ver costo de participación en anexo “Estrategia de comunicación” 14.1.1.1.3

¹³⁷ En estas ferias es fundamental tener una ubicación estratégica, ya sea desde el punto de vista: en dónde se ubica la feria y, también, en dónde estará el stand. Es importante que éste se diferencie de los otros instalados allí. De esta forma, se podrá demostrar la importancia que tiene JCK en dar a conocer el producto y de llegar de la mejor forma al cliente. A partir de esto, se identificaron las principales ferias que se realizan en las ciudades seleccionadas. Además, el diseño del stand tiene un gran peso a la hora de mostrar el producto.

Quienes representen a Green Wind Matcha llevarán consigo 200 tarjetas personales para cada feria y, su costo será de 340 pesos argentinos¹³⁸ y dos banners (uno para cada feria) que se presentarán en el stand, con un costo unitario de 1.250 pesos argentinos + IVA.



Derived from Camellia sinensis plant
Ceremonial Matcha
Direct from the land direct to your home.
Organic, stimulating, pure and fresh.

TRACEABILITY: You will know every step of the process

Go ahead!



GREEN WIND MATCHA
Avenida Urquiza 549
Oberá, 3306



GREEN WIND MATCHA
Avenida Urquiza 549
Oberá, 3306

Tel: (+54) 3755 46 5420689
Fax: (+54) 3755 46 5420689
[Correo electrónico]

GREEN WIND MATCHA

100 percent organic and natural



Green Wind
Matcha
INTENSIVER GESCHMACK
VOM LAND NACH HAUSE

A glass of Matcha equals 10 glasses of green tea in antioxidant content and nutritional value

- The Argentine soil and its unique concentration of antioxidants enhance the healthy effect of this product
- It offers the possibility of staying alert and quiet, favoring concentration and clarity of mind without the nervous energy provided by other stimulating infusions



Green Wind Matcha 30gr

We offer a system of traceability that allows our consumers to know every step of the process. This system gives our consumers the opportunity to know exactly what they are taking to their homes.



Practical

We offer an innovating presentation that makes this product more practical. You can drink Green Wind Matcha anywhere!



We know about tea and we are the third generation of producers of this mystical infusion.

We preserve the inherited ancestral traditions, obtaining infusions of the highest quality, whose spirit is between heaven and earth in the tender buds that our soil offers.

OUR PRODUCT: Matcha

- Healthy and organic**
 - Rich in antioxidants
 - Reduces cholesterol and blood sugar
 - Accelerates weight loss.
 - Is an effective detoxifier.
- Stimulating, energetic and improves physical performance**
 - It is rich in L-theanine, an amino acid that relaxes without drowsiness and gives energy without exhausting.
 - Improves mood and memory.
- Practical**
 - Soluble in both cold and hot water.
 - Special packaging.

- *Biofach*

Se trata de la exposición líder del mundo dentro del sector orgánico, es la reunión por excelencia para proveedores, socios y clientes potenciales. “En ningún otro lugar todos los

¹³⁸ Presupuesto: 100 tarjetas por \$170

actores orgánicos se encuentran personalmente en una forma comparable a la de *BIOFACH*¹³⁹. Allí los fabricantes presentan sus empresas y sus productos, observan y analizan el mercado, por lo que resulta un lugar clave para lograr un posicionamiento adecuado frente a la competencia. Se destaca la participación de alrededor de 1.000 representantes de medios de comunicación de 39 países, por lo que puede decirse que la feria ofrece una plataforma de relaciones públicas en la cual construir su imagen de marca. Además, la feria reúne a representantes de la política, asociaciones, ONGs, VIPs y entre otros formadores de opinión y figuras de interés público las cuales discuten asuntos relacionados con el futuro del mercado.¹⁴⁰

Los representantes de Green Wind Matcha se hospedarán cerca de la feria comercial (a 14 minutos de la misma) incurriendo en un costo de 607 USD¹⁴¹ para dos personas 7 noches.

¹³⁹ Biofach (2017). [En línea]. Obtenida de: <https://www.biofach.de/en/exhibitors/reasons-for-exhibiting/reasons-for-the-exhibition> [Consultado el 09 Oct. 2017]

¹⁴⁰ Biofach (2017). [En línea]. Obtenida de: <https://www.biofach.de/en/exhibitors/reasons-for-exhibiting/reasons-for-the-exhibition> [Consultado el 09 Oct. 2017]

¹⁴¹ Booking (2017). *Busca tu hotel*. [En línea]. Obtenida de: https://www.booking.com/hotel/de/schramm-vermietungen.html?aid=318615;label=New_Spanish_ES_AR_20153583145-GuVmWkMF66U7DfJCfXlMmwS77620124545%3Ap1%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=f03aa96e2ba2802a8a3ba86fe8925e6b;frindrecv=1;vhic=1 [Consultado el 15 de Sep. 2017]

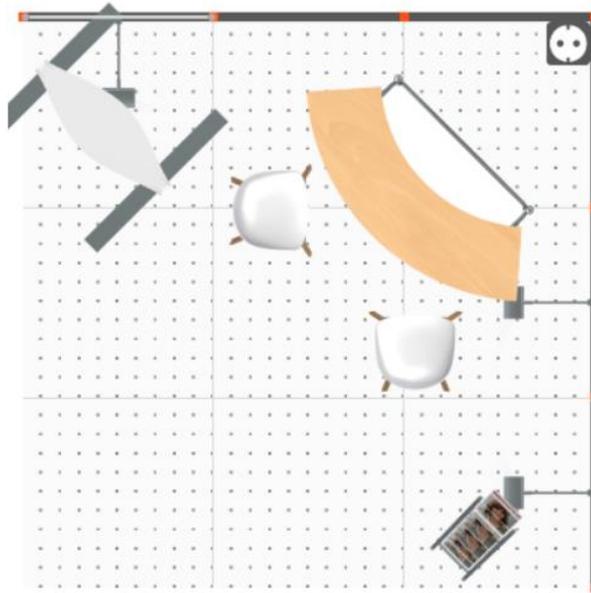
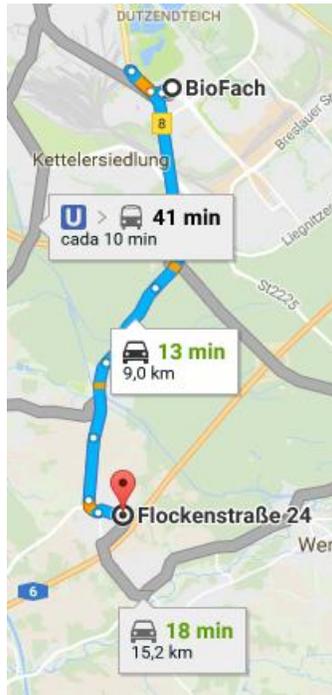


Ilustración 16: Stand 2D¹⁴³

¹⁴³ ¹⁴⁴ Stand configurator (2017). *Stand configurator* [en línea]. Obtenido de: <https://www.standkonfigurator.de/en/standkonfigurator/step6/> [consultado el 09 de Sep. 2017]

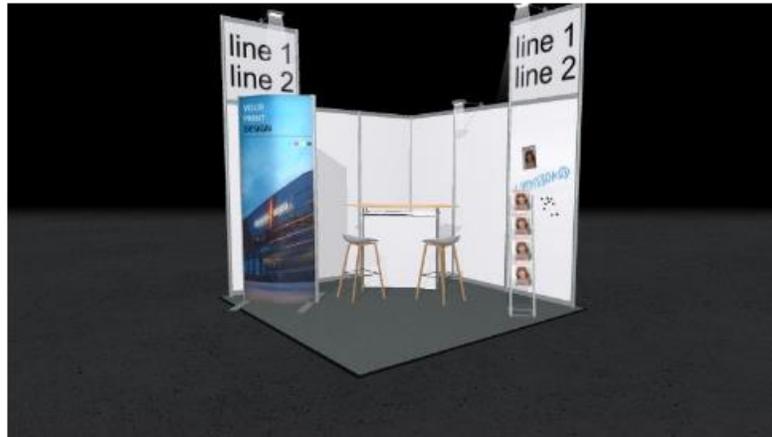


Ilustración 17: Stand 3D¹⁴⁴

- *GRUENE WOCHE, International Green Week Berlin¹⁴⁵.*

La Internationale Grüne Woche Berlín (Green week) es una importante feria, celebrada a principios de cada año en Berlín, Abarca diferentes temáticas relacionadas con el sector agropecuario y la silvicultura. Acuden a ella aproximadamente 400,000 visitantes, lo cual la convierte en un mercado de prueba ideal para el producto. Además, posibilita la construcción y difusión de la imagen de marca: más de 15,000 artículos, 7,300 noticias en línea, 2,000 informes de radio y TV, y 15,000 usuarios de Facebook siguen e informan sobre IGW. La participación en esta feria permitirá detectar las tendencias del mercado, consolidar y crear nuevas relaciones con potenciales clientes de la industria.

El hospedaje se ubicará a unos 11 minutos de la feria y tendrá un costo de 756 USD las 16 noches¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Ver anexo 14.1.1.1.3 Estrategia de Comunicación

¹⁴⁶ Booking (2017). *Hoteles* [En línea] Obtenido de: <https://www.booking.com/hotel/de/ferienwohnung-berlin-berlin123.es.html> [Consultado el 27 de Oct. 2017]



Ilustración 18 Recorrido feria Gruene Woche a hotel

Se espera participar en la feria Biofach el primer año (enero 2019), con los objetivos ya mencionados; y realizar una participación en la feria Green Week el tercer año.

7.5.3 MEDIOS BTL: ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DIGITAL

Como ya se mencionó, la estrategia comunicacional respecto al cliente final será en parte una estrategia pull, la publicidad será también a través de medios BTL: redes sociales como Instagram, anuncios en Facebook y Google AdWords.

- Instagram

En esta red social se creará un usuario empresarial llamado **Green Wind Matcha**, en donde se publicarán fotos sobre la Empresa, en donde se ubica, también información del producto (sus propiedades) haciéndole saber a los seguidores los beneficios que se obtienen al consumir Matcha. Toda la información será publicada en el idioma alemán. A su vez, se transmitirá en vivo (opción nueva que tiene la aplicación) sobre el estado de las plantaciones y su progreso una vez por semana y se **establecerán metas para los anuncios mediante las herramientas que ofrece la aplicación para las empresas (estadísticas de visitas, me gustas, etc)**. El costo de utilizar esta aplicación es gratuito, sin embargo, para poder llegar a aquellos consumidores potenciales que no siguen a la página y, en consecuencia, no están informados sobre el producto que está lanzando Green Wind Matcha, la empresa abonará

una suma de 0.72 centavos de dólar (costo promedio por clic)¹⁴⁷ para que aparezca nuestra publicidad en el inicio de sus cuentas.

	Centavos de dólar por Click
Costo publicidad Instagram	\$ 0,72

- Facebook

Se llevará el mismo procedimiento para la red social Facebook, en este caso se podrá publicar mayor información, con una explicación exhaustiva del proceso productivo del Matcha que luego consumirán.

	Pesos argentinos por clics
Costo publicidad Facebook	\$ 1,94

¹⁴⁷Hootsuite. (2017). *Publicidad en Instagram y Pinterest: Tu guía completa*. [En línea]. Obtenida de: <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-pinterest/> [Consultado el 17 Sep. 2017]



7.6 ESTRATEGIA DE PRECIO

Los precios del Matcha varían en función de su calidad, por lo tanto, los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior a medida que esta aumenta y les permite acceder a un sabor más intenso y delicioso. La calidad “Ceremonial” se verá reflejada en el producto que Green Wind Matcha ofrecerá.

La estrategia de precio que se llevará a cabo para ingresar al mercado será **Descremación del Mercado**. Esta decisión se basa en el tipo de producto, que está entre la categoría A2 (estándar) y A1 (Premium) conforme a la estrategia genérica de diferenciación tomada por la empresa. El precio que se propondrá es aquel que el consumidor esté dispuesto a pagar como máximo, es decir, que el precio estará basado en el precio de reserva del consumidor potencial y, de esta forma, Green Wind Matcha podrá maximizar su ganancia al vender el producto bajo esta estrategia. La formulación del precio será en función a los costos, así como también se tendrán en cuenta los precios de la competencia. Los factores diferenciadores justificarán un precio más alto, a su vez que este será un respaldo de la calidad con la que se busca posicionar al producto. Además, se utilizarán estos factores diferenciadores para poder utilizar la marca país como otra razón para posicionar el Matcha. Debe destacarse que, a pesar de ser un producto diferenciado, el precio se ubicará en un margen mayor que los competidores de calidad inferior, pero teniendo como límite el precio del principal competidor ya que éste cuenta con la ventaja de poseer una fuerte marca país (producto japonés).

7.6.1 METODO DE COSTEO

Al costo del producto se le cargarán tanto los costos fijos como variables. Dado que se trata de un proyecto adhoc los costos de fabricación serán marginales. Mientras que serán considerados costos fijos los de administración, contable, comercialización, certificaciones y trazabilidad.

7.6.2 RELEVAMIENTO DE PRECIOS

Se han investigado los precios en plaza de los productos de la competencia. Se analizaron tanto los ofrecidos por el distribuidor elegido como los ofrecidos por el principal competidor, con el fin de poder establecer un precio de referencia de este mercado.

En Alnatura, actualmente se comercializan productos de la marca Arche y productos de propios de su marca, que se ofrecen en presentaciones de 30 gramos y ninguno cuenta con la marca país de Japón.

En cuanto al producto de marca propia, se trata de un producto de calidad inferior al que Green Wind Matcha ofrecerá. No posee gran aceptación por parte de los clientes, quienes han expresado sus comentarios acerca del mismo, informando que estarían dispuestos a pagar más por un producto de mayor calidad¹⁴⁸. Si bien los productos Arche se presentan como productos Premium, su sabor no iguala al del Matcha “premium” ofrecido por Aiya¹⁴⁹.

A continuación, pueden observarse los precios a los que estos productos están disponibles en Alnatura:

Marca	Presentación	Precio	Origen	€/kg
Alnatura Matcha Gruntee	30 g	9,95 €	Corea del sur	(331,67 € / kg)
ARCHE	30 g	14,99 €	Alemania	499,67 € / kg
ARCHE Kyoto Matcha (premium)	30 g	19,99 €	Alemania	(666,33 € / kg)

Tabla 26 Elaboración propia

¹⁴⁸ Ver anexo competencia en Alnatura 14.1.1.1.4.2

¹⁴⁹ Ver anexo Comentarios de los consumidores. 14.1.1.1.6.1

También se han relevado los precios de la competencia directa, la cual fue definida en función de su calidad. Aiya, considerado el principal competidor, cuenta con distintas presentaciones, así como de calidades de Matcha, se encuentra presente en el mercado retail, aunque con una presencia mucho más acotada¹⁵⁰ que Alnatura, y cuenta con una plataforma de ecommerce.

A continuación, podrán observarse los precios de Aiya para presentaciones de 30 gr. Éstos son considerablemente más altos, ya que como se ha mencionado, su calidad es superior y cuentan con un posicionamiento privilegiado dado que su origen es japonés.

Marca	Tipo Matcha	Precio € (30gr)	origen	€/kg
Aiya	Ceremonial Matcha Akashi	27	Japón	(900 €/kg)
	Matcha for beginners izumi	19,5		(650 €/kg)
	Super Premium Matcha Ten	42		(1.400 €/kg)
	Premium Matcha Horai	37		(1.233,33 €/kg)

Tabla 27 Elaboración propia

Como ya se ha mencionado, los precios de Matcha poseen una enorme variabilidad, que dependerá de distintos factores, principalmente su calidad. Esto se ha tenido en cuenta a la hora de posicionar el producto y definir su precio, tomando como referencia los fijados por la competencia de calidad similar. Green Wind Matcha se posicionará con un precio superior al de los productos con los que competirá en góndola, pero siendo levemente inferior al del principal competidor.

Ceremonial Matcha Akashi	27 €
Green Wind Matcha	25,54 €
ARCHE Kyoto Matcha (premium)	19,90 €

Tabla 28 Elaboración propia

7.6.3 MARGENES DE DISTRIBUCIÓN

Los márgenes de los distribuidores del sector se han establecido en un promedio del 60% en función a datos de la industria¹⁵¹.

¹⁵⁰ Ver anexo Aiyastores 14.1.1.1.6.2

¹⁵¹ No se han encontrado datos específicos de la industria del Matcha, pero se ha consultado a un productor de té en saquitos, quién ha determinado un margen que en las industrias de infusiones éste varía del 30 al 40%.

7.6.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE EXPORTACIÓN

De acuerdo a la estrategia seleccionada se procedió a determinar el precio de exportación. Se utilizó la táctica de Pricing¹⁵², tomando como referencia el precio de Ceremonial Matcha Akashi, para fijar el máximo precio FOB a alcanzar, el cual se fijó en 15,76 USD. Además, la empresa se valió de la táctica de Costing¹⁵³. Se han tenido en cuenta los costos de flete y seguro, dado que la condición de venta establecida es CIF. En función al análisis realizado, se fijó un precio FOB de 15 USD y un precio CIF de 15,07 USD.

8 OPERACIONES

8.1 FABRICACIÓN: Green Wind Matcha

8.1.1 UBICACIÓN DE LA FÁBRICA

La fábrica de JCK SRL se encuentra en la Ciudad Argentina de Oberá ubicada en la Provincia de Misiones.



Ilustración 19 Ubicación de la fábrica JCK SRL

¹⁵² Ver anexo PRICING14.1.1.1.6.3

¹⁵³ Ver anexo COSTING

8.1.2 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO EN EL DEPÓSITO

El inventario de la empresa estará integrado por el Matcha sin envasar, siendo éste un total de 5.890,00 kg por zafra. La cantidad de kilos mencionada será el máximo del nivel del inventario que manejará la empresa en el transcurso de los 5 años del proyecto. El Matcha será almacenado en bolsas de cartón aluminio (con calidad de exportación) de 60 kilogramos. Éstas y los pallets se adquirirán todos los años durante el mes de octubre. (100 bolsas 8 pallets por año)

Un total de 100 bolsas serán apiladas sobre pallets lo que equivale a un total de 20 bolsas por pallet (5 pallet en total por zafra). Dentro del depósito se manipularán los pallets con auto-elevador de la empresa.

8.1.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad productiva de la empresa la apreciamos en el rendimiento que se obtiene de las plantaciones. La empresa JCK SRL aportará 13 hectáreas con cultivo de Camellia Sinensis, el mismo se destinará exclusivamente a la producción de Matcha. Las plantaciones tienen un rendimiento promedio de 7 toneladas por zafra y, para la producción del producto bajo estudio se necesitará una selección de brotes tiernos, ya que no se debe incluir en el proceso los palos ni tampoco se debe incorporar la fibra. Dicho esto, el rendimiento por hectárea cae un 61,43% que equivalen a un rendimiento de 2,7 toneladas aproximadamente. En la otra parte del proceso, la cosecha, se utilizarán 5 cosechadoras portátiles, las cuales serán adquiridas para en el momento cero del proyecto. Las plantaciones deberán y estarán bajo sumo cuidado con el fin de coordinar las 3 cosechas para los meses de noviembre, diciembre y enero.

RENDIMIENTO ZAFRA POR HECTAREA DE MATERIA PRIMA APTO PARA MATCHA KG	2.700
	35.100

RENDIMIENTO TOTAL PLANTACIONES CAMELLIA PARA MATCHA POR ZAFRA		
RELACION TÉ SECO / HOJA CAMELLIA NO PROCESADO (PERDIDA DE AGUA)	23%	27.027
RENDIMIENTO ZAFRA MATERIA PRIMA ESPECIAL PARA MATCHA KG	8.073	
PERDIDA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	4%	322,92
MATERIA NO APTO PARA MOLIENDA (PALITOS Y FIBRA)	24%	1.937,52
RENDIMIENTO DE MATERIA APTO PARA MOLER	5.890,06	

POR ZAFRA HAY 3 COSECHAS	11700	
RELACION TÉ SECO / HOJA CAMELLIA NO PROCESADO (PERDIDA DE AGUA)	23%	
RENDIMIENTO ZAFRA MATERIA PRIMA ESPECIAL PARA MATCHA KG	2691	
PERDIDA EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	4%	
MATERIA NO APTO PARA MOLIENDA (PALITOS Y FIBRA)	24%	
RENDIMIENTO DE MATERIA APTO PARA MOLER	1.963,3536	

Tabla 29 Elaboración propia

De acuerdo con el rendimiento del secadero de té, éste tiene una capacidad de procesamiento de 1.000,00 kilogramos de hoja verde por hora.

Para la elaboración de Matcha se destinará una semana para cada cosecha y, durante ese período se adaptará, higienizarán las maquinarias, y se procesarán 11.700,00 kg de hoja verde ya cosechada.

Conforme a la capacidad productiva de los molinos de Matcha, la empresa cuenta con 2 máquinas molidoras de diseño propio que han sido fabricadas previamente al proyecto, las cuales cuentan con una capacidad de molienda de 2 kg/h por máquina, por lo tanto, se podrán procesar 4 kg/h en total. El proceso de molienda comenzará una vez que las 3 cosechas hayan finalizado y hayan sido procesadas.

El procesamiento de 5.890,00 kg. conllevará un total de 65 días y se necesitarán la mano de obra de 2 personas.

9 COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTERNACIONAL

9.1 BARRERAS DE INGRESO A ALEMANIA

La seguridad alimentaria europea tiene un peso importante al momento de exportar un producto orgánico y estimulante, ya que los compradores europeos preguntan a sus proveedores (especialmente si son nuevos) si cumplen con las normas. Green Wind Matcha demostrará que su producto cumple con los estándares establecidos bajo el certificado que emitirá la OIA (Organización Internacional Agropecuaria), quién certifica las principales producciones agrícola del país.

Conforme los niveles máximos establecidos y permitidos de residuos de plaguicidas durante el cultivo del té, Green Wind no presentará inconvenientes ya que el Matcha que produce es orgánico desde su plantación a su consumo (libre de agroquímicos).

La certificación mainstream es un deber en el mercado alemán del té y es cada vez más solicitado por los consumidores, quienes pretenden conocer el origen del producto que

consumen. Por lo tanto, todos los productores deben cumplir con los estándares UTZ Certified: asegurar el suministro responsable, demostrar un compromiso con la sostenibilidad, para aumentar la eficiencia operativa y la trazabilidad (característica principal del producto que comercializará Green Wind Matcha)¹⁵⁴. Además, será necesaria la certificación de Rainforest Alliance para abastecer té a Alemania.

La certificación de control de calidad determinada en la norma ISO 9000 será un requisito para poder ingresar el Matcha en el país de destino.

También, existen requisitos estrictos de etiquetado y comercialización de los productos de consumo. A continuación, se detallan los requisitos sobre la información que debe aparecer en la etiqueta del producto: Nombre del producto, condición física, lista de ingredientes, valores nutricionales, además debe indicarse siempre la presencia de sustancias conocidas por su capacidad de provocar reacciones alérgicas e intolerancias, la cantidad neta contenida en el packaging, fecha de caducidad que deberá estar precedida por las palabras “verbrauchen vor” (consumir antes), nombre de la marca, dirección del fabricante y/o envasador y del vendedor que comercializará el producto en Europa y, por último, el lugar de origen o procedencia.

¹⁵⁴ CBI Ministry Foreign Affairs (2017) *Exporting tea to Germany*. [En línea]. Obtenida de: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/> [Consultado el 9 Oct. 2017]

NÄHRWERT PRO		
Servieren	5 gr	
Abschnitt des Behälters	6 sticks	
		Servieren
	30 gr	5 gr
Brennwert	90	15
Eiweiß	6	1
Kohlenhydrate	6	1
Davon Zuckeranteil	0	0
Davon	0	0
Natrium	0,24	0,04
Kalzium	228	38
Magnesium	0,9	0,53
Eisen	39,75	13,25



0 12 34 56 789 4 67 89

*Percent Daily Values (DV) are based on a 2,000 calorie diet

Además, existen requisitos en cuanto al packaging se solicita que este tenga: número de lote (número de identificación), cantidad de contenido, tipo de té que contiene una stick, una declaración de identidad y el país de origen¹⁵⁵.

9.2 UNITARIZACIÓN Y CONSOLIDACIÓN

Se tuvo en consideración que la unitarización y consolidación de la carga se podrá hacer del modo:

Las cajas serán paletizadas, colocándose 660 unidades por pallet de 120 cm x 80 cm x 15 cm, ocupando un volumen de 2,1024 M3, siendo el precio de cada pallet de \$75. Se utilizará un film stretch, junto con flejes plásticos para asegurar y ordenar el apilamiento de la mercadería sobre los pallets, con un costo que asciende a \$20 por pallet. El peso bruto de cada bulto (Pallet con 66 cajas) es de aproximadamente 229,6 KG y el costo total de unitarización es de \$500 por cada bulto.

¹⁵⁵ Diario Oficial de la Unión Europea (2011). *REGLAMENTO (UE) N° 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. [En línea] Obtenido de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169&from=EN> [Consultado el 22 de Sep. 2017]

Con respecto a la consolidación, en el primer envío que hará JCK SRL se colocarán 10 pallets con 66 cajas de embalaje cada uno dentro de un contenedor de 20' DRY, lo que equivale a un total de 52.800 cajas del packaging secundario y 660 cajas de embalaje primario por FCL (Full Container Load). Las medidas del contenedor son de 5,90 metros de largo x 2,35 metros de ancho y 2,39 metros de altura. Tiene una capacidad máxima de carga de 28.750 KG, y su tara es de 3.750 KG. El peso bruto del total de la carga es de **2.296,00 KG** y cubica un total de 21,024 M3. La consolidación será realizada en terminal portuaria nro. 4 en el depósito fiscal asignado por DB Schenker Argentina (Freight Forwarder con el que trabaja la empresa).

Los pallets serán estibados de la siguiente forma: 10 pallets en la parte inferior (dos filas de 5 pallets).

En el segundo año se realizarán 3 envíos cada uno de 1,5096 toneladas. Lo que equivale a que en los tres envíos por año que se harán, se exportarán 629 cajas de exportación en cada uno, es decir, 66 cajas en 9 europallets y un pallet que contendrá 35 cajas. Por lo tanto, unas 1.887 cajas de embalaje se enviarán en el segundo año con un total de 1.509,60 kg de Matcha. El peso total de los 10 bultos será 2.188,16 kg. por envío, lo que significa que el peso total de la exportación por año será de **6.564,48 KG**. En el primer envío del año 2, se colocarán 10 pallets en un contenedor de 20' DRY FCL y, de la misma forma se harán los siguientes envíos.

En el tercer año, la empresa decidió realizar dos envíos de 4.362,40 kg. cada uno. Es decir, que se realizará una exportación de 6,0192 toneladas en el año 3. Se enviarán 19 pallets con 66 cajas cada uno, lo que corresponde a un total de 1254 cajas de exportación en cada envío. Éstos se cargarán a un contenedor de 40' DRY FCL, cuyas medidas son de 12,03 metros de largo x 2,35 metros de ancho y 2,39 metros de altura, y los pallets se estibarán en una fila de 10 pallets y 9 pallets en otra fila en ambos envíos durante el año. El peso total por año es **8.724,80 KG**.

Para el cuarto año, la empresa espera exportar 8,8704 toneladas de Matcha totales, estas toneladas se repartirán en 3 envíos durante el año, lo que equivale a dos envíos de 1518 cajas

de exportación que se cargarán en 23 pallets y se utilizará un contenedor de 40' DRY FCL para cada envío. Cada pallet tendrá un total de 66 cajas. Luego, se hará un último envío de 660 cajas que se distribuirán en 10 pallets, los cuales se consolidarán en un contenedor de 20' DRY FCL. El peso total por envío (para los dos primeros envíos que se realizarán en el año, es de 5.280,80 kg. Y, el peso total de los 10 bultos que se enviarán en el tercer embarque es de 2.296,00 kg. Por lo tanto, el peso total exportado durante el cuarto año es **12.857,60 KG**. En el último embarque, con el fin de evitar una ruptura de stock, se adelantará un envío del quinto año.

La última exportación que se espera hacer es en el quinto año y se exportarán 7,2864 toneladas que se dividirán en 2 embarques (1518 cajas de embalaje cada uno). Los envíos se realizarán al igual que los dos primeros envíos del cuarto año, siendo el peso total de los 46 bultos (23 bultos por embarque) **10.561,6 KG**¹⁵⁶.

9.3 ELECCIÓN MODO DE TRANSPORTE

El modo de transporte que se utilizará es MARÍTIMO. Aquellos conocedores de la materia entienden que un flete internacional marítimo es mucho más económico que aéreo. A su vez, debido al volumen de la carga que maneja JCK SRL y, a que se realizarán entre dos y tres envíos por año, el modo marítimo es el seleccionado. Se solicitó la cotización del flete internacional a la Empresa DB Schenker Argentina.

9.4 DOCUMENTACIÓN

Para poder realizar la exportación a la República de Alemania se deberá confeccionar los siguientes documentos:

Factura de Exportación: Se emitirá de forma electrónica utilizando la opción que brinda la AFIP, en su página, con la clave fiscal (nivel 3) que solicitará el representante de la empresa, el despachante realizará el trámite. Esto requerirá 4 horas en 1 día.

Documento de Transporte: Como el modo de transporte que se utilizará será marítimo, el Bill of Lading será emitido por la compañía de transporte internacional al momento de

¹⁵⁶ Ver ANEXO 13.1.1.1.6.1 Cuadro LOGÍSTICA

embarcar la mercadería, en este caso lo realizará la empresa DB Schenker, por un costo de U\$D 60,00.

Certificado de Apto Consumo: Queda a voluntad del exportador solicitar al INAL este certificado. Tiempo que conlleva: 72 horas hábiles una vez realizada la presentación para retirarlo, el mismo tiene un costo 3.450,00 pesos argentinos¹⁵⁷.

Certificado de Libre Venta: A voluntad del exportador, quién será el único que podrá solicitar este documento ante el INAL y se deberá desembolsar un total de 3.450,00 pesos argentinos. Tiempo para su retiro: 72 horas hábiles desde su presentación¹⁵⁸

Certificado de Norma de Calidad según el tipo de producto: El tiempo aproximado para procesar este certificado es de 15 días y se tramita una vez al año. Tiene un costo de U\$D 10.

Lista de Empaque: La confecciona la misma empresa, que determina la cantidad de bultos a embarcar, indicando la descripción de la mercadería, código bajo el cual la empresa lo identifica de los demás productos, peso neto y bruto de la cantidad que se exporta y las dimensiones de cada bulto. Se realiza con el objetivo de brindar mayor precisión al cliente en cuanto al contenido. El tiempo que llevará realizarlo es de cuatro días (tomando el día de 9 hs.), ya que se deben armar los pickings de cada bulto y eso conlleva un tiempo equivalente a dos días y, luego, se colocará el packaging secundario en las cajas (embalaje primario) y estas en los pallets, lo que conlleva otros dos días más.

Certificado de producto orgánico: emitido por la Organización Internacional Agropecuaria, habilitada por SENASA, reconocida por la Unión Europea y acreditada por IFOAM (Federación Internacional de Movimientos para la Agricultura Orgánica).

¹⁵⁷ ANMAT (2017). LISTADO DE ARANCELES VIGENTES DE ALIMENTOS [En línea]. Obtenido de: http://www.anmat.gov.ar/listados/Aranceles_Vigentes_Alimentos.pdf [Consultado el 25 de Oct. De 2017]

¹⁵⁸ ANMAT (2017). LISTADO DE ARANCELES VIGENTES DE ALIMENTOS. [Em línea]. Obtenido de: http://www.anmat.gov.ar/listados/Aranceles_Vigentes_Alimentos.pdf [Consultado el 25 de Oct. De 2017]

La OIA, habilitada por SENASA, reconocida por la Unión Europea bajo el Reglamento 834/2007¹⁵⁹, que regula la producción y etiquetado de productos orgánicos, biológicos y ecológicos en la UE. Además, la Organización ofrece una certificación con respaldo de experiencia para todas las cadenas de agronegocios. Certifica productos de origen animal, origen vegetal, procesamiento de bebidas y alimentos, entre otros. El costo de la certificación es de hasta 1% de las ventas orgánicas y el tiempo de duración es de 10 días¹⁶⁰.

Certificado fitosanitario: De acuerdo a la Resolución N° 168/2016 establece que el monto arancelario que percibirá SENASA por la emisión del certificado fitosanitario del anexo II, código 004005 de la Dirección Nacional de Protección Vegetal será de 18 pesos argentinos¹⁶¹.

9.5 PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE COMERCIO EXTERIOR

9.5.1 INSCRIPCIÓN COMO IMPORTADOR – EXPORTADOR

El primer paso para realizar la primera exportación de JCK SRL consistirá en realizar la inscripción en AFIP como importador/exportador. Se ejecutará a través del formulario 420/R indicando en él toda la información requerida de la empresa. Conforme a lo establecido para poder realizar el trámite anterior se requerirá la inscripción de la empresa en el ámbito jurídico e impositivo, JCK SRL se encuentra dado de alta a partir de las siguientes fechas¹⁶²:

¹⁵⁹ OMPI (2007) *Reglamento (CE) N° 834/2007 de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de productos orgánicos y se deroga el Reglamento (CEE) N° 2092/91*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=7876> [Consultado el 6 Oct. 2017]

¹⁶⁰ SENASA (2015) *ECOLÓGICOS/ORGÁNICOS. SISTEMAS DE SEGURIDAD PARA LA EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.senasa.gob.ar/tramites/ecologicosorganicos-sistemas-de-seguridad-para-la-emision-de-certificados-de-calidad-de-productos> [Consultado el 6 Oct. 2017]

¹⁶¹ Ministerio de Agroindustria (2016). *Resolucion-Aranceles-N°168-2016* [ebook] Página 15. Obtenido en: [http://www.cifas.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Resolucion-Aranceles-N°168-2016.pdf](http://www.cifas.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Resolucion-Aranceles-N%C2%B0168-2016.pdf) [Consultado el 15 de Oct. 2017]

¹⁶² Informe Multirubro (2017) *Informe comercial de JCK SRL*. [En línea]. Obtenida de: <https://www.informemultiburo.com/detalle/30714105104> [Consultado el 11 Oct. 2017]

INFORMACIÓN BÁSICA	
Denominación	JCK SRL
CUIT	30714105104
Tipo Persona	JURIDICA
Fecha Contrato Social	18/10/2012

DATOS AFIP			
Impuestos:	Imp a las Ganancias	IVA	Monotributo
	Activo	Activo	No Inscripto
Constancia Denominación	JCK SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA		
Fecha Contrato Social	18/10/2012		
Actividad Principal	107920 - PREPARACION DE HOJAS DE TE		
Impuesto/Régimen Registrado	IVA		Fecha de alta: 05/2017
Impuesto/Régimen Registrado	GANANCIA MINIMA PRESUNTA		Fecha de alta: 07/2013
Impuesto/Régimen Registrado	REG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR		Fecha de alta: 10/2014
Impuesto/Régimen Registrado	BP-ACCIONES O PARTICIPACIONES		Fecha de alta: 07/2013
Impuesto/Régimen Registrado	GANANCIAS SOCIEDADES		Fecha de alta: 07/2013
Impuesto/Régimen Registrado	REG. INF. - PARTICIPACIONES SOCIETARIAS		Fecha de alta: 07/2013
Impuesto/Régimen Registrado	REG. INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF		Fecha de alta: 07/2013
Impuesto/Régimen Registrado	REG. INF. - REGIMEN INFORMATIVO DE COMPRAS Y VENTAS		Fecha de alta: 05/2017

9.5.2 ELECCIÓN DEL DESPACHANTE DE ADUANA

JCK SRL utilizará el despachante de Aduana, RAÚL GHIGLIONE S.A., quién cuenta con oficinas en Capital Federal, cerca de la Dirección General de Aduanas y zona portuaria. Además, posee 10 terminales propias del Sistema Malvina¹⁶³. Además, este despachante posee experiencia en la industria alimenticia.



9.5.3 APERTURA DE CUENTA EN EL BANCO

Se abrirá una cuenta corriente en el Banco Galicia que no tendrá costo de apertura. Si deberán abonarse los gastos que se generen por mantenimiento de la cuenta que son de 660 pesos

¹⁶³ Ver anexo DESPACHANTE DE ADUANA 14.1.1.1.1

argentinos. Se seleccionó este Banco ya que es el que otorgó el préstamo más favorable para realizar el proyecto. Esta cuenta deberá estar vinculada con la cuenta del despachante. Se hará el alta en AFIP banco.

9.6 REINTEGROS

El cobro de los reintegros se percibirá 90 días después de realizada la exportación. Para poder cobrar el monto calculado de 31.682,16 USD, se deben haber ingresado y liquidado las divisas, debe estar cumplido el embarque, registrar los documentos correspondientes con la operación y realizar el cierre tanto de la factura de exportación como del despacho para poder cobrarlos.

9.7 DEVOLUCIÓN DE IVA

Se percibirá a un año después del embarque de cada exportación. Como JCK SRL no compensará el IVA contenido en los bienes que exporta con las ventas locales, es decir, que realizará el total de sus ventas en el mercado externo, no generará Débito Fiscal. Por lo tanto, al no existir ventas en el mercado local, todo el crédito fiscal facturado por nuestros proveedores de insumos y servicios se acumulará como saldo a favor¹⁶⁴.

10 RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1 RIESGOS INTERNOS¹⁶⁵

- Producción dependiente de los factores climáticos:

Una mala cosecha provocada por factores climáticos generará un menor rendimiento de las tres hectáreas seleccionadas para la realización del proyecto. Si esto ocurriese, el riesgo sería bajo, ya que el plan de contingencias implicaría el uso de hectáreas no destinadas al proyecto, pero que la empresa ya posee. Se agrandará la base de costos, y aumentará el costo de

¹⁶⁴ AFIP (2017). *Recupero del Impuesto al Valor Agregado por Exportaciones* [ebook]. Obtenido en: <https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf> [Consultado el 20 de Oct 2017]

¹⁴¹ ¹⁴² Ver anexo: 14.1.1.1.7 otros riesgos internos y externos

oportunidad, por lo tanto, representa un riesgo financiero, pero no de quiebre de stock. Se pasará del uso de trece hectáreas al uso de veinte, en vistas de cumplir con el cliente.

10.2 RIESGOS EXTERNOS¹⁶⁶

- Una eventual disminución del pedido por parte de Alnatura:

Este riesgo se considera medio dado que la empresa ha concentrado sus esfuerzos en lograr un contrato con este distribuidor. El contrato de distribución prevé pactarse en principio con una duración de un año, y luego con una duración de dos años. En el caso de no realizarse alguna de las renovaciones, o de realizarse por un monto inferior, la empresa considerará renegociar la cláusula de exclusividad, y dirigirá sus esfuerzos a contactar a otro distribuidor: Denns Biomarkt, el retail con mayor presencia en Alemania. Este supermercado orgánico cuenta con características similares en cuanto presencia y políticas de responsabilidad social que Alnatura, aunque debe destacarse que en el solo se venden derivados de Matcha, por lo que Green Wind no contaría con competencia directa en góndola.

- Un aumento en las exigencias de sustentabilidad en el país de destino:

Durante la duración del proyecto, la producción será completamente destinada a la exportación, por lo tanto, la empresa, ante un aumento en las exigencias de sustentabilidad estará dispuesta a enfocar sus esfuerzos en pos de cumplir con las nuevas normativas.

- Incumplimiento de pago del importador:

Alnatura es una empresa reconocida y confiable en Alemania, posee una gran estructura y variados proveedores. Dado el tamaño de la empresa, se considera que su capacidad financiera puede afrontar sin problema alguno el monto de compra que realizara a Green Wind Matcha lo cual lleva a considerar este riesgo bajo.

A pesar de elegirse como medio de pago la transferencia, se consideran confiables las instituciones alemanas, y en el caso de se genere un conflicto, el mismo será de rápida resolución.

- Riesgos logísticos:

La elección del incoterm CIF, además de implicar un mayor compromiso en la venta, permitirá que Green Wind Matcha seleccione un proveedor logístico confiable, le brindará el control logístico hasta el arribo del buque y le permitirá la contratación de un seguro para la mercadería.

11 ESQUEMA FINANCIERO¹⁶⁷

Se ha realizado un estudio económico financiero del proyecto con el fin de determinar la rentabilidad del mismo, y función de ello, si es viable.

Para la realización del mismo se han tenido en cuenta los siguientes factores clave, cuya incidencia afectará en los costos y en la rentabilidad del proyecto. Estos son la inflación, el nivel de ventas, las tasas de financiación, la estructura del capital de la empresa y la proyección del tipo de cambio.

11.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial a la que se debe incurrir para llevar a cabo el proyecto será de USD 1.450.580 donde USD 1.449.266 son activos fijos y el restante USD 1.314 es capital de trabajo. Del monto total de inversión inicial, USD 1.387.619 son aportados por la empresa en concepto de activos fijos y los USD 62.961 restante es financiado con un préstamo del Banco Galicia.

	Aporte JCK	Préstamo
ACTIVO FIJO	1.387.619 USD	61.647 USD
CAPITAL DE TRABAJO		1.314 USD

¹⁶⁷ Ver anexo datos financiero

TOTAL	1.387.619 USD	62.961 USD
-------	---------------	------------

Tabla 30 Elaboración propia

El motivo del pequeño monto relativo de capital de trabajo para la inversión inicial se debe a que el proyecto no necesita gran cantidad de bienes y servicios para comenzar el proyecto, ya que muchos de estos serán adquiridos durante el primer año del proyecto, cuando comienza la época de producción del Matcha.

La estructura de capital estará compuesta de un 64% de capital propio y un 36% de deuda.

A continuación, se detalla la inversión inicial efectuada por Green Wind Matcha:

APORTES DE LA EMPRESA AL PROYECTO (activo fijo)				
SKU	Unidades	Precio*U ARS pesos	Costo total ARS	Costo total en USD
Establecimiento productivo	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	44.817,93 USD
Luminaria	20	\$ 500,00	\$ 10.000,00	560,22 USD
Hectáreas de té certificadas	13	\$ 1.800.000,00	\$ 23.400.000,00	1.310.924,37 USD
Big bags	20	\$ 450,00	\$ 9.000,00	504,20 USD
Marca registrada (Green Wind)	1	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	11.204,48 USD
Perforación Acuífera	1	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	19.607,84 USD
Total aporte propio			\$ 24.769.000,00	1.387.619 USD

Inversión activos Fijos				
SKU	Unidades	Precio*U ARS pesos	Costo total ARS	Costo total en USD
Molinos de Matcha	5	\$ 103.000,00	\$ 515.000,00	\$ 28.851,54
Media sombra 50m x 4m	150	\$ 1.800,00	\$ 270.000,00	\$ 15.126,05
Cosechadoras portátiles	5	\$ 13.000,00	\$ 65.000,00	\$ 3.641,46
Impresoras	2	\$ 5.000,00	\$ 10.000,00	\$ 560,22
Computadoras	3	\$ 35.000,00	\$ 105.000,00	\$ 5.882,35
Plataforma informática (software)	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 560,22
Cámaras réflex	2	\$ 8.000,00	\$ 16.000,00	\$ 896,36
Celulares	3	\$ 20.000,00	\$ 60.000,00	\$ 3.361,34
Termómetros laser	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00	\$ 134,45

Juegos de Catado	2	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	\$ 448,18
Proyectores	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 224,09
Rodillos con carga estática	5	\$ 7.000,00	\$ 35.000,00	\$ 1.960,78
Total			\$ 1.100.400,00	\$ 61.647,06

Inversión capital de trabajo				
SKU	Unidades	Precio*U ARS pesos	Costo total ARS	Costo total en USD
Biromes	10	\$ 15,00	\$ 150,00	\$ 8,40
Cuadernos	5	\$ 80,00	\$ 400,00	\$ 22,41
Resmas A4	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00	\$ 67,23
Calculadora	3	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 50,42
Corrector	10	\$ 25,00	\$ 250,00	\$ 14,01
Broches	25	\$ 10,00	\$ 250,00	\$ 14,01
Papel taco	30	\$ 30,00	\$ 900,00	\$ 50,42
Calendarios	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 5,60
Tóner	5	\$ 700,00	\$ 3.500,00	\$ 196,08
Tijeras	10	\$ 20,00	\$ 200,00	\$ 11,20
Engrampadoras	4	\$ 250,00	\$ 1.000,00	\$ 56,02
Vestuario de trabajo	20	\$ 700,00	\$ 14.000,00	\$ 784,31
Carpetas	10	\$ 60,00	\$ 600,00	\$ 33,61
Total			\$ 23.450,00	\$ 1.313,73

11.2 PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN

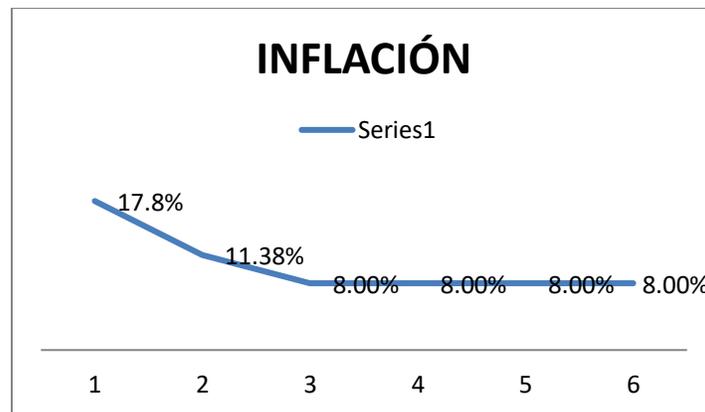
Se obtuvieron y analizaron datos de inflación históricos de 2016 a la actualidad de tres fuentes: IPC Congreso, IPC INDEC e IPC BCRA, los cuales han sido promediados mensual y anualmente, con el fin de proyectar una inflación anual para el año 2017 (20,92%). Esta estimación fue comparada con el objetivo de inflación del Banco Central (17%), con el fin de estimar la desviación del mismo (23,05%).

IPC 2017	20,92%	(Inf real / Inf Meta)-1	23,05%
IPC Objetivo 2017	17,00%		

Utilizando este desvío como criterio se ha proyectado la inflación para los siguientes años:

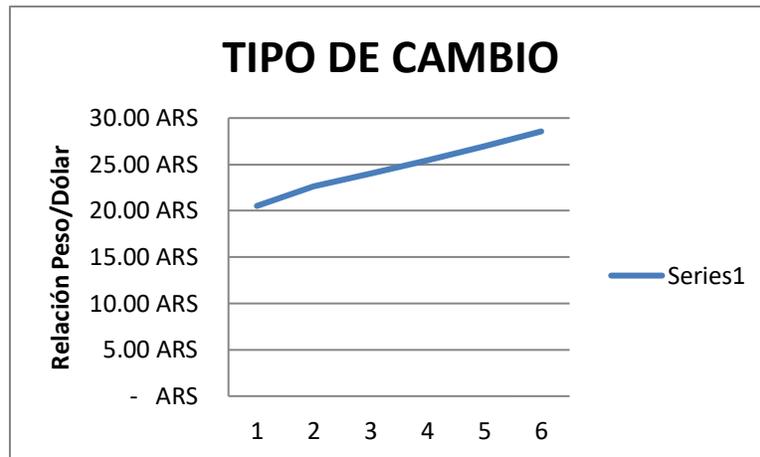
Objetivos Inflación del banco central							
Años	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IPC objetivo	17,00%	12,00%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
IPC real	20,90%	14,80%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%

De acuerdo con el proyecto, se ha calculado la inflación esperada desde Julio 2018 a junio 2019.



11.3 PROYECCIÓN DE TIPO DE CAMBIO

Para calcular las proyecciones del tipo de cambio en los próximos años, se utilizaron los datos proyectados de la inflación a futuro y las cotizaciones de dólar futuro de ROFEX. El tipo de cambio evolucionará, pero con 2 puntos porcentuales por debajo de la inflación, sacando un promedio con los datos de ROFEX.



11.4 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO

Se detallarán a continuación la estructura de costos a los que incurrirá Green Wind Matcha para llevar a cabo proyecto. Estos costos están ajustados de acuerdo con el nivel de inflación anual.

COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS DE PRODUCCIÓN	191.897,116	195.774,744	209.791,991	224.831,922	240.970,429
COSTOS LOGÍSTICOS	1.756,59378	5.248,64778	5.617,27796	7.536,12617	5.824,41986
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	1.010,04757	1.139,08721	1.447,89658	1.806,06186	1.799,90531
COSTOS DE RRHH	149.348,273	174.737,479	204.442,85	239.198,135	279.861,818
COSTOS TRAZABILIDAD	7.279,44193	7.716,08157	8178,91198	8.669,50415	9.189,5233
COSTOS DE ENVASADO Y CONSOLIDADO	102.592,125	292.988,184	396.633,059	595.289,063	497.840,133
COSTOS ADUANEROS	10.755,3552	31.298,7117	37.914,6017	55.834,565	45.087,7471
COSTOS BANCARIOS	2.820,92806	7.240,00673	9.473,26518	13.752,6041	11.377,6401
COSTO I+D	15.848,2039	45.308,7283	60.197,118	88.726,0442	72.892,9506
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	3.678,86595	3.827,07485	4.050,17369	4.315,69572	4.690,20618
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	26.522,8919	28.796,3448	73.541,6096	81.881,8671	94.572,9971
GASTOS DE CERTIFICACIÓN	13.134,0985	28.057,1647	35.702,5823	50.182,4152	42.492,0794

Se observará un incremento en los costos a lo largo del desarrollo del proyecto. Si bien el costo de producción del Matcha será fijo, el incremento en la cantidad embarcada generará

un aumento en los costos logísticos y de packaging. También existirá un incremento del costo generado por la inflación, determinada a partir de la estimación realizada.

11.5 SUELDOS

Como ya mencionó, Green Wind Matcha será un proyecto Adhoc de la empresa JCK SRL, por lo tanto, se utilizarán parte de los recursos humanos de la misma durante los periodos de producción, mantenimiento de las plantaciones, cosecha y molienda. Por este motivo, la contabilización de los honorarios del personal agrario será mediante el costeo marginal, en función de los días que los empleados serán requeridos. Este personal percibirá un sueldo bruto mensual de \$25.000.

El personal de administración contable será tercerizado y sus honorarios serán de 15000\$ pesos mensuales brutos.

El personal administrativo que se encargará del área de marketing y comercio exterior estará enteramente dedicado al proyecto y percibirá un sueldo bruto mensual de \$50.000.

En todos los casos se han tenido en cuenta las deducciones por aportes y cargas sociales, que permitirán obtener el sueldo mensual neto.

<u>Servicio de Administración contable</u>		Cantidad	1	
		Individual	TOTAL	USD
costo Bruto		\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 840,34
IVA	21%	\$ 3.150,00	\$ 3.150,00	\$ 176,47
Sueldo Total		\$ 11.850,00	\$ 11.850,00	\$ 663,87
<u>Departamento de Comex y mkt</u>		Cantidad	3	
		Individual	TOTAL	USD
Sueldo Bruto		\$ 50.000,00	\$ 150.000,00	\$ 8.403,36
Cargas sociales	3%	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00	\$ 840,34
Jubilación	11%	\$ 5.500,00	\$ 55.000,00	\$ 3.081,23
ART	3%	\$ 1.500,00	\$ 15.000,00	\$ 840,34
Sueldo Neto		41.500,00	65.000,00	\$ 3.641,46
<u>Operarios</u>		Cantidad	10	
		Individual	TOTAL	USD
Sueldo Bruto		\$ 25.000,00	\$ 250.000,00	\$ 14.005,60

Cargas sociales	3%	\$ 750,00	\$ 7.500,00	\$ 420,17
Jubilación	11%	\$ 2.750,00	\$ 27.500,00	\$ 1.540,62
ART	3%	\$ 750,00	\$ 7.500,00	\$ 420,17
Sueldo Neto		20.750,00	207.500,00	\$ 11.624,65

Con relación a los aumentos salariales anuales, se determinó para el segundo año del proyecto un aumento del 5% por debajo de la inflación (14%). Para determinarlo se han tomado usos y costumbres de JCK SRL, la cual se renegocia los sueldos al comienzo de cada zafra. Se utilizará este criterio para los periodos siguientes del proyecto.

11.6 AMORTIZACIÓN MAQUINARIAS

La amortización de las maquinarias será a año de alta completo, y la cantidad de años de depreciación dependerá de cada activo fijo como se observa a continuación¹⁶⁸.

BIEN	Años depreciación
Maquina moladora	10
Cosechadora portátil	5
Media sombra	2
Rodillos con carga estática	5
Plataforma informática (software)	5
Impresora	3
Computadoras	3
Cámara réflex	3
Celulares	3
Termómetros Laser	3
Juego Catado	3
Proyector	3
Galpón	10
Luminaria	5
Hectáreas té	10
Big Bags	2
Marca registrada (Green Wind)	10
Perforación acuífera	10

¹⁶⁸ Dada la cantidad de bienes a amortizar ver detalle en anexo financiero.

Para la maquina moladora se tuvo en cuenta la duración del proyecto, que será de 5 años, amortizándose un 10% anual. Al finalizar el proyecto, ésta quedará en poder de Green Wind Matcha.

11.7 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados proyectado del proyecto se realizará de modo mensual para el primer año, y posteriormente, se realizará un análisis anual contemplando cada año del mismo. Todos los montos están expresados en dólares y ajustados a las variables proyectadas.

EERR EN DÓLARES PROYECTADO (SIN IVA + COSTO DE OPORTUNIDAD IVA)					
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
VENTAS					
VENTAS PRODUCTO	-	2.275.621	3.021.895	4.453.952	3.658.782
VENTAS TOTALES	-	2.275.621	3.021.895	4.453.952	3.658.782
COSTOS					
COSTOS DE PRODUCCIÓN	144.380,21	144.891,74	155.299,72	166.469,33	178.457,23
COSTOS LOGÍSTICOS	1.326,23	3.962,73	4.241,04	5.689,78	4.397,44
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	762,59	860,01	1.093,16	1.363,58	1.358,93
COSTOS DE RRHH	146.704,74	171.644,55	200.824,12	234.964,22	274.908,14
COSTOS TRAZABILIDAD	6.883,63	7.296,53	7.734,19	8.198,11	8.689,85
COSTOS DE ENVASADO Y CONSOLIDADO	77.457,05	221.206,08	299.457,96	449.443,24	375.869,30
COSTOS ADUANEROS	10.691,62	31.107,50	37.787,13	55.643,35	44.960,27
COSTOS BANCARIOS	2.820,93	7.240,01	9.473,27	13.752,60	11.377,64

COSTO I+D	15.848,20	45.308,73	60.197,12	88.726,04	72.892,95
COSTOS TOTALES	406.875,20	633.517,87	776.107,71	1.024.250,26	972.911,76

GASTOS					
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	2.718,07	2.826,40	2.991,06	3.187,52	3.466,03
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	25.048,66	28.796,34	71.780,34	81.881,87	94.573,00
GASTOS DE CERTIFICACIÓN	11.910,15	26.786,47	34.382,34	48.809,66	41.063,65
GASTOS TOTALES	39.676,89	58.409,22	109.153,74	133.879,05	139.102,68

CANIBALIZACIÓN + INMOVILIZACIÓN					
COSTOS DE CANIBALIZACIÓN	207.906,98	207.906,98	207.906,98	207.906,98	207.906,98
COSTO INMOVILIZACION DE REINTEGROS	1.260,06	13.670,83	11.061,17	19.888,24	23.664,23

REINTEGRO EXPORTACIÓN					
REINTEGROS EXPO	31.696,41	90.617,46	120.394,24	145.765,82	177.472,17

<u>EBITDA</u>	-	624.022,71	1.452.733,82	2.038.059,99	3.213.793,21	2.492.668,33
----------------------	---	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

INTERÉSES					
COSTO FINANCIAMIENTO	14.145,12	14.145,12	14.145,12	14.145,12	14.145,12

AMORTIZACIONES					
AMORTIZACIONES	154.535,95	154.535,95	163.015,14	159.179,47	160.429,62

<u>EBT</u>	-	792.703,78	1.284.052,75	1.860.899,73	3.040.468,61	2.318.093,59
-------------------	---	------------	--------------	--------------	--------------	--------------

IMPUESTOS					
GANACIAS 35%	277.446,3 2	- 449.418,4 6	- 651.314,91	- 1.064.164, 01	- 811.332,76

<u>RESULTADO NETO</u>	- 515.257,4 6	834.634,2 9	1.209.584, 82	1.976.304, 60	1.506.760, 83
------------------------------	---------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

<u>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO</u>	- 346.576,3 9	1.003.315, 36	1.386.745, 08	2.149.629, 19	1.681.335, 57
---	---------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

FLUJO CAPITAL DE TRABAJO					
FLUJO (-) ACTIVO FIJO		21.448,25	16.710,58	23.948,54	
FLUJO (+) ACTIVO FIJO	-	4.289,65	8.296,71	4.789,71	-
IIGG VENTA AF		- 1.501,38	- 2.903,85	- 1.676,40	

<u>FLUJO DE FONDOS NETOS</u>	- 346.576,3 9	984.655,3 8	1.375.427, 37	2.128.793, 96	1.681.335, 57
-------------------------------------	---------------------	----------------	------------------	------------------	------------------

<u>AÑOS</u>	AÑO 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
<u>FFN</u>	-1.445.820	227.694	1.041.572	1.432.344	2.185.711	1.738.253

<u>TASA DE DESCUENTO</u>	34%
---------------------------------	-----

<u>VALOR ACTUAL NETO</u>	996.591
---------------------------------	---------

<u>TASA INTERNA DE RETORNO</u>	58,22%
---------------------------------------	--------

<u>PAY BACK</u>	2,12
------------------------	------

<u>INDICE DE RENTABILIDAD</u>	2,45
--------------------------------------	------

11.8 CASH FLOW PROYECTADO

A continuación, podrán observarse las entradas y salidas de dinero correspondientes a cada período, las cuales también se encontrarán detalladas mensualmente durante el primer año, y expresadas anualmente durante los periodos restantes.

FLUJO DE FONADOS EN DÓLARES (+IVA)						
	Año 0	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO

INGRESOS						
VENTAS		792.410	2.265.436	3.009.856	4.436.302	3.644.648
APORTES EMPRESA	1.387.619,05					
PRESTAMOS	787.996,03					
REINTEGROS DE IVA	-	143.190	106.588	191.647	228.033	
FLUJO (+) ACTIVO FIJO	-	-	4.289,65	8.296,71	4.789,71	-
REINTEGROS DE EXPO	-	31.696	90.617	120.394	145.766	177.472
INGRESOS TOTALES	2.175.615	824.107	2.503.534	3.245.135	4.778.505	4.050.153

EGRESOS						
COSTOS DE PRODUCCIÓN	345,00	191.897,12	195.774,74	209.791,99	224.831,92	240.970,43
COSTOS LOGÍSTICOS	100,00	1.756,59	5.248,65	5.617,28	7.536,13	5.824,42
COSTOS DE ALMACENAMIENTO	-	1.010,05	1.139,09	1.447,90	1.806,06	1.799,91
COSTOS DE RRHH	-	149.348,27	174.737,48	204.442,85	239.198,13	279.861,82
COSTOS TRAZABILIDAD	30,00	7.279,44	7.716,08	8.178,91	8.669,50	9.189,52
COSTOS DE ENVASADO Y CONSOLIDADO	600,00	102.592,12	292.988,18	396.633,06	595.289,06	497.840,13
COSTOS ADUANEROS	-	10.755,36	31.298,71	37.914,60	55.834,56	45.087,75

COSTOS BANCARIOS	-	2.820,93	7.240,01	9.473,27	13.752,60	11.377,64
COSTO I+D	-	15.848,20	45.308,73	60.197,12	88.726,04	72.892,95
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1.075,00	3.678,87	3.827,07	4.050,17	4.315,70	4.690,21
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	-	26.522,89	28.796,34	73.541,61	81.881,87	94.573,00
GASTOS DE CERTIFICACIÓN	-	13.134,10	28.057,16	35.702,58	50.182,42	42.492,08
EGRESOS INTERÉSES						
PAGO INTERESES	15.595,13	176.765,42	176.765,42	176.765,42	176.765,42	176.765,42
EGRESOS IMPUESTOS, ACTIVOS FIJOS Y CAPITAL DE TRABAJO						
PAGO GANANCIAS	5.834,55	55.788,59	-	-	1.008.923,31	754.415,65
FLUJO CAPITAL DE TRABAJO	1.313,73	-	-	-	-	-
FLUJO (-) ACTIVO FIJO	1.449.266,11	-	21.448,25	16.710,58	23.948,54	-
EGRESOS TOTALES	1.468.324,97	703.409,36	682.131,77	643.165,68	563.814,66	728.949,62
FLUJO DE FONDOS	707.290	120.697	1.821.402	2.601.969	4.214.690	3.321.203
FLUJO DE FONDOS ACUMULADOS	707.290	827.987	2.649.389	5.251.358	9.466.048	12.787.252

11.9 FINANCIACIÓN

Para solventar los costos que originará el proyecto, el financiamiento se realizará a partir de un préstamo otorgado por el Banco Galicia, el cual ofrece créditos para la inversión productiva que permiten que las pymes accedan a un financiamiento adecuado para sus proyectos

El monto por financiar será de USD 788.011,48, siendo la tasa nominal anual de interés por el periodo de 360 días 27,3%, realizándose renovaciones al momento que finaliza el préstamo, bajo la misma tasa y monto. Este préstamo es exclusivo para Pymes y se amortizará con sistema bullet, a devolver en cuotas mensuales.

Para determinar el monto a solicitar, se utilizó el déficit máximo acumulado egresos flujo de fondos año 0 y 1 (595.625 USD), además se agregó el monto (62.961 USD) necesario para financiar parte de la inversión inicial anteriormente explicada y 3.769 USD de costos hundidos. Finalmente se adiciona un 32,3% en concepto de intereses futuros, ya que el primer año no percibimos ningún ingreso para solventar el mismo.

CONCEPTOS A FINANCIAR	MONTO
Gastos año 0 y 1 (ver FF)	528.895 USD
Costos hundidos	3.769 USD
Inversión inicial	62.961 USD
%32,3 por intereses	192.387 USD
TOTAL	788.011 USD

Tabla 31 Elaboración propia

11.10 CAPM (WACC Y KE)

Para realizar el cálculo del CAPM, se utilizaron los siguientes datos:

- La rentabilidad del mercado de capitales argentino: 11,15%, dato que se obtuvo de Damodaram¹⁶⁹
- Para determinar la tasa libre de riesgo (risk free) se ha tenido en cuenta las notas del tesoro americano a 5 años, con un rendimiento de 1,9%.
- El Beta de la industria de bebidas sin alcohol (Bl=0,91), y la misma desapalancada (Bu=0,74)¹⁷⁰ que luego se ajustó de acuerdo a la propia estructura de deuda-equity (BL=1,01).

¹⁶⁹ Damodaram (2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums* [En línea] Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [Consultado el 9 de Nov 2017]

¹⁷⁰ Damodaram (2017) Betas by sector [En línea]. Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consultado el 29 de Octubre de 2017].

- El riesgo país, EMBI siendo esté 361 puntos básicos¹⁷¹.
- La estructura de capital de la industria (D/E) es del 24,51%¹⁷², mientras que el de la empresa es del 0,64 E/ 0,36 D.
- La tasa correspondiente a los impuestos a las ganancias es del 35%¹⁷³.

De acuerdo a la composición de capital de la empresa y el beta desapalancado del sector de bebidas no alcohólicas, se obtuvo el Beta apalancado (BL=1,01) El cual representa la sensibilidad del rendimiento del proyecto, con respecto a la variabilidad del índice del mercado.

Cálculo Beta de la empresa:

Beta leverage propio: $0,74 * [1 + (0,64/0,36) * (1-0,35)] = 1,01$

Se realizó el cálculo del Ke, que indica cual es la rentabilidad pretendida por el accionista. En su determinación se tuvo en cuenta el riesgo país 361 puntos básicos.

$KE = 0,019 + 1,01 * (0,1115 - 0,019) + 0,0361 = 0,1488$.

Se determinó el promedio ponderado del costo de capital (WACC), que indica la tasa de descuento para los flujos de caja futuros del proyecto de inversión.

WACC= 0,1592

¹⁷¹ Ámbito (2017) ARGENTINA- Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan). [En línea]. Obtenido de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>. [consultado el 29 de Oct. 2017]

¹⁷²Damodaran. (2017) *Betas by sector* [En línea] Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consultado el 29 de Octubre de 2017].

¹⁷³Santander. (2017) *Que impuestos deben pagar las MIPYMES*. [En línea] Obtenido de: <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>. [Consultado el 29 de Oct. 2017]

11.11 CÁLCULO VAN Y TIR

A partir del análisis financiero realizado, se puede determinar que el proyecto es rentable y agrega valor a la empresa.

El criterio utilizado para aceptar el proyecto fue la comparación del costo de capital de la empresa (WACC) y la tasa interna de retorno generada por el proyecto (TIR). El primero se calculó en 15,92%, mientras que la TIR se estima en 58,22%. El valor actual neto por su parte arroja un resultado de 2.482.938 USD.

11.12 PAYBACK

El periodo de recupero (payback) sin descuento será de 2 años y 2 meses.

PAY BACK	2,123262112
----------	-------------

11.13 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

El índice de rentabilidad del proyecto es de 1,58. Este índice mide la cantidad en que aumenta la inversión en relación con cada unidad monetaria invertida. Por lo tanto, a partir de lo calculado se puede concluir que por cada dólar que se ha invertido en el proyecto, se obtienen 1,58 dólares como utilidad adicional.

11.14 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Mediante este análisis se determinarán los resultados del proyecto ante cambios en distintas variables que resultan críticas para el mismo.

Se han considerado las siguientes variables:

- Inflación.
- Nivel de ventas.

11.14.1 SENSIBILIDAD DEL NIVEL DE VENTAS

A partir del análisis de sensibilidad realizado, se determinó que ante una disminución del 40% de las ventas anuales el proyecto sigue agregando valor, ya que arroja una TIR 21,72%

(un 5,80% por encima del WACC). Aunque, si se da una disminución por encima del 44,92% en las ventas, el proyecto deberá rechazarse ya que la tasa interna de retorno iguala al WACC (15,92%).

SENSIBILIDAD DE VENTAS	Disminución anual	TIR	WACC
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 1	25%	36,08%	33,76%
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 2			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 3			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 4			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 5			

Tabla 32 Elaboración propia

SENSIBILIDAD DE VENTAS	Disminución anual	TIR	WACC
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 1	27%	33,76%	33,76%
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 2			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 3			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 4			
ESTIMACIÓN VENTAS AÑO 5			

Tabla 33 Elaboración propia

11.14.2 SENSIBILIDAD DE LA INFLACIÓN

El nivel de inflación máximo que puede soportar el proyecto es de hasta 270% anual por encima de lo que se ha proyectado, punto en el cual la TIR del proyecto iguala al WACC. Este incremento de inflación afecta en primer lugar a la cantidad de dinero requerido para cubrir los gastos del primer año, por lo que será necesario aumentar la estructura de deuda, modificando la estructura de capital (Equity 0,28 y Deuda 0,72). La inflación también afectará a las tasas de financiación, la rentabilidad del mercado y el EMBI, por lo tanto, se modificará el CAPM y el WACC.

SENSIBILIDAD DE LA INFLACIÓN		Aumento anual	TIR	WACC
AÑO 1	42,11%	270%	73,55%	73,55%
AÑO 2	29,59%			
AÑO 3	29,59%			
AÑO 4	29,59%			
AÑO 5	29,59%			

Tabla 34 Elaboración propia

12 CONCLUSIÓN

Como se ha demostrado a lo largo del presente trabajo, el proyecto de exportación de Green Wind Matcha a Alemania es viable. El mismo crea valor a la empresa, dando un valor actual del proyecto positivo. La Tasa Interna de Retorno es del 58,03%, mientras que el WACC es de 15,92%.

El rendimiento del proyecto es más elevado respecto a otras alternativas de inversión; la LEBAC es la opción con mejor rentabilidad en relación a su riesgo, y ofrece un retorno del 26,5%. Aunque la integración vertical de la empresa la deje más expuesta a distintos riesgos, estos se compensan con una rentabilidad de más del doble del mercado.

Green Wind Matcha ofrece un producto que se adapta a las necesidades del consumidor alemán, ofreciéndole practicidad y trazabilidad que agrega valor a su interés por el bienestar propio de la comunidad.

Green Wind Matcha ofrece un producto que se adapta a las necesidades del consumidor alemán, ofreciéndole un producto de calidad, practicidad y trazabilidad que agrega valor a su interés por el bienestar.

El mercado alemán presenta grandes oportunidades para la empresa, ya que una inserción efectiva en este mercado podrá significar una expansión en el mercado europeo.

13 AUTORIZACIÓN

|
----- Mensaje reenviado -----

Asunto: Autorización

Fecha: Mon, 2 Oct 2017 13:15:00 -0300

De: Juan Carlos Kairiyama <juancarlos@teawind.com.ar>

A: taro747@hotmail.com

Por el siguiente medio yo Juan Carlos Kairiyama autorizo a Taro Kairiyama, Micaela Martin y Victoria Barros la utilización del nombre de la empresa "JCK srl" para el trabajo de investigación final de UADE.

Juan Carlos Kairiyama JCK SRL



El software de antivirus Avast ha analizado este correo electrónico en busca de virus.
www.avast.com

14 ANEXOS

14.1.1.1.1 Industria

Una asociación que representa los intereses tanto de los productores como de los comerciantes de té (*Camellia Sinensis*) en la Unión Europea. Los principales objetivos de la asociación son establecer una política europea común en relación con el té y, tener contacto con los representantes de las organizaciones productoras de té y colaborar con ellos en cualquier asunto relacionado con el té, el comercio de infusiones y la industria.

Un estudio realizado en el país determinó que el 59,7% de los alemanes no pueden comenzar a trascorrir su día sin antes tomar un café y, un 28,9% de éstos dicen que sus negocios van mucho mejor si es acompañado de un café¹⁷⁴.

14.1.1.1.2 Entorno político

Esta república, se divide en tres poderes: el ejecutivo, a cargo del presidente, el legislativo y el poder judicial. El gobierno actual es una gran coalición entre dos partidos mayores, el Unión Demócrata Cristiana CDU/CSD (de centro-derecha) y el Partido Socialdemócrata de Alemania SPD (de centro-izquierda). La jefa de gobierno es la canciller federal, Ángela

¹⁷⁴El rey del café. (2015). *Alemania: Donde el consumo de café supera al de la cerveza*. [En línea] Obtenida de: <https://www.elreydelcafe.com/blog/2015/08/10/alemania-cuando-el-consumo-de-cafe-supera-al-de-la-cerveza/> [Consultado el 9 Sep. 2017]

Merkel (CDU) y ejerce el poder ejecutivo, similar al papel de un Primer Ministro en otras democracias parlamentarias¹⁷⁵

14.1.1.1.3 Entorno ambiental.

Desde 1961 se ha comenzado a tomar conciencia de la importancia del cuidado del medioambiente y, desde entonces, se fueron incrementando las medias en pos de lograr estos objetivos. Hasta 2011, el país generaba más del 20% de su electricidad a partir de la energía nuclear, que casi no produce gases de efecto invernadero, pero a partir del accidente nuclear en Japón, ocho plantas nucleares alemanas más antiguas y se generó un plan transición a un sistema energético basado en las renovables, cerrando las nueve plantas restantes para el año 2022¹⁷⁶. El país planea llegar a 2050 con 60% de su matriz energética constituida por renovables. Para 2010 se fijó 12% y llegó a 17%. Primera está la eólica, con 36% del total de renovables, seguida por biomasa (33%), la hídrica (19%) y la solar (12 por ciento).¹⁷⁷

Por lo tanto, Alemania abandonará la energía nuclear con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero un 40% desde los niveles de 1990 para el año 2020 y un 80% para mediados de siglo, orientando su producción de energía a la energía solar y eólica. Algunas medidas tomadas fueron la instalación de parques eólicos en el Mar del Norte; así como también la creación de una infraestructura de transmisión para llevar la energía a las regiones industriales de Alemania.¹⁷⁸ La energía fotovoltaica, la electro-movilidad, el biogás, y otras tecnologías menos conocidas, como el software de gestión y los procesos industriales eficientes se encuentran en ascenso y presentan niveles de tecnología más modernos a nivel mundial.

¹⁷⁵Embajada de Alemania. (2017) *Sistema de Gobierno de Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.Wb2aaMjyjIV> [Consultado el 31 Ago. 2017]

¹⁷⁶El país. (2012). *Alemania lo apuesta todo al verde*. [En línea]. Obtenida de: https://economia.elpais.com/economia/2012/05/04/actualidad/1336146225_723543.html [Consultado el 3 Sep. 2017]

¹⁷⁷La Nación. (2011). *Alemania vende tecnología verde*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.lanacion.com.ar/1376842-alemania-vende-tecnologia-verdebeneficios-a-largo-plazo> [Consultado el 3 Sep. 2017]

¹⁷⁸El observador. (2016). *Reciclaje en Alemania*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.elobservador.com.uy/reciclaje-alemania-n986673> [Consultado el 3 Sep. 2017]

14.1.1.1.4 Competidores

- Aiya

Esta Empresa se encontraba produciendo Matcha antes de que se vuelva popular en todo el mundo, ya que en Japón el Matcha fue y es una tradición familiar para los productores y dueños de Aiya. Ésta podría llegar a reducir su proceso de producción y priorizar la eficiencia sobre la calidad y la seguridad, pero están orgullosos de su producto y por eso, prestan atención al más mínimo detalle. Es una empresa dispuesta a competir, en todos los niveles, pero el nivel global es el principal para ellos, siempre y cuando, no se ponga en riesgo la alta especialización artesana que fue adquirida durante generaciones.

14.1.1.1.5 FODA

FORTALEZAS	
Cantidad	Ponderación
	Del 1 al 10
1	6
2	7
3	9
4	5
5	8
6	10
7	8
8	8
8 fortalezas	61

DEBILIDADES	
Cantidad	Ponderación
	Del 1 al 10
1	8
2	5
3	6
3 debilidades	19

FORTALEZAS – DEBILIDADES	
61-19	
42	

OPORTUNIDADES	
Cantidad	Ponderación
	Del 1 al 10
1	10

AMENAZAS	
Cantidad	Ponderación
	Del 1 al 10
1	8

2	8
3	8
4	6
5	9
6	5
7	7
7 oportunidades	53

2	9
3	7
4	8
5	9
6	8
7	10
7 amenazas	51

OPORTUNIDADES - AMENAZAS
53-51
2

14.1.1.1.6 Estimación demanda

Conceptos	Porcentaje	Dato	Medida
Población Alemania	100%	81.334.336	
TOP 10 ciudades urbanas	27,38%	22.272.000	
Millennials	19,67%	4.381.323	
% población lleva vida FIT	27%	1.182.957	
POBLACION POTENCIAL	1.182.957		
Consumo de café Alemania	165	195.187.941	Litros totales
Consumo de Té Alemania	27,5	32.531.324	Litros totales
Mkt share café instantáneo	5.30%	10.344.284	Litros totales
Mkt share té en saquito e instantáneo	50%	16.265.662	
Litros potenciales		26.609.946	Litros totales
MKT share estimado	0,50%	133.050	Litros totales
Conversión litros a gramos	25grs x Litro	3.326.243	
Conversión a Kilogramos	3326,243222		
LA DEMANDA ESTIMADA PARA EL PRIMER AÑO		3.326	kilogramos

Áreas metropolitanas de Alemania

Área metropolitana	Población
	(en millones)
Región del Ruhr	5,036
Berlín	4,07
Hamburgo	2,55
Múnich	1,944
Colonia	1,809
Fráncfort	1,756
Stuttgart	1,745
Düsseldorf	1,316
Núremberg	1,044
Hanóver	1,002

14.1.1.1.7 Determinación de la posición arancelaria

Para poder obtener la correcta posición arancelaria, sabiendo que implica un alto grado de complejidad por tratarse de un producto novedoso, se consultó directamente con el ente controlador en esta materia. Se contactó a un Despachante de Aduana que trabaja para la empresa RAUL N. GHIGLIONE S.A. ubicada en la calle Av. Belgrano 367 – Piso 2° en Capital Federal, al cual se le comentó y se le envió vía mail un catálogo con los insumos, características y descripción del Matcha en su packaging, objeto de clasificación. Gracias a la gran predisposición del mismo y su expertise en el tema, nos comentó que la posición correspondiente es la 0902 y, que para ser más específicos al ser **té verde en polvo en un paquete de 5 gramos** es la 0902.10. A fin de evitar cualquier tipo de duda y no quedarse solo con una fuente de información, se contactó a otro Despachante de Aduana de la empresa

SCHENKER ARGENTINA S.A. ubicada en la calle Tucumán 117 – Piso 6° Ciudad Autónoma de Buenos Aires, quien ha cooperado con la solicitud que se realizó, coincidiendo con el primer despachante de Aduana contactado, en que la posición que mejor representa a este producto es la 0902.10.00, sumando a ésta, el carácter de los demás ya que es un producto nunca antes registrado arancelariamente.

La Nomenclatura del producto junto a su descripción se ha consultado, por los Despachantes de ambas empresas, en la página de tarifar. El Matcha entra en la descripción de TÉ VERDE (SIN FERMENTAR) PRESENTADO EN ENVASES INMEDIATOS CON UN CONTENIDO INFERIOR O IGUAL A 3 KG.



Consulta de Nomenclaturas

Posición

0902.10.00 000 K

Nomenclatura



NCM/SIM

Descripción

TE, INCLUSO AROMATIZADO.
-Té verde (sin fermentar) presentado en envases inmediatos con un contenido inferior o igual a 3 kg

Texto según: Dto. PEN N 100/2012 **Unidad Estadística:** 01 Kilogramo **Ramo:** II - Cereales, alimentos y maderas



Tratamiento



Importación



Exportación

AEC %	DIE %	DIEM (u\$s/UE)	TE %	DII %	DEE %	RE %	DEI %	RI %
10.00	10.00	-	0.50	0.00	0.00	3.50	0.00	3.50
Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 389/1995	Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 1341/2016	Dto. PEN Nro. 509/2007	Dto. PEN Nro. 1341/2016

La clasificación arancelaria del producto es:

09	Café, té, yerba mate y especias
-----------	--

0902	Té, incluso aromatizado
0902.10	Té verde sin fermentar, presentado en envases inmediatos con un contenido <= 3 kg

14.1.1.1.8 Tratamiento de la posición arancelaria

En cuanto al mercado local se observó que la posición no está gravada con derechos de exportación (DE: 0%), el Decreto N° 361/2016 establece un DE 0% para aquellos productos que tengan la condición de ser orgánicos y que presenten el **Certificado de Empresa Certificadora**¹⁷⁹, autorizado por SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). Además, los reintegros que se corresponden con esta clasificación (**0902.10.00 000 K**) son los siguientes: 3,5% y un reintegro adicional por ser producto orgánico del 0,5% (La ley N° 25.127 aplicará lo mencionado a aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente, de Producción Ecológica, Biológica u Orgánica, y su norma reglamentaria y complementarias). Para poder acreditar ante el servicio aduanero esta condición, JCK SRL deberá presentar una constancia de Certificado por cada operación de exportación, expedido por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Determinar la posición arancelaria del Matcha es el punto de partida para evaluar las variables de comercio exterior que inciden directamente en este producto. En base a esta se analizó e investigó lo referido a las barreras a la entrada y a la salida: la documentación requerida, los aranceles que gravan la exportación, los reintegros y requisitos específicos correspondientes al producto tanto del mercado local como del mercado de destino.

Para poder extraer toda la información correspondiente al producto se procedió a buscar en diferentes fuentes (Tarifar, Alfonsina Comercio Exterior, Aduanet, entre otros) los datos que arrojaba la posición anteriormente indicada.

¹⁷⁹ Ver DOCUMENTACIÓN 9.4

14.1.1.1.1 Despachante de Aduana

Cuenta con más de 50 años de trayectoria y experiencia en Comercio Exterior. Los servicios que brindan están respaldados por la idoneidad y profesionalismo, con agilidad y solidez necesaria para reaccionar rápidamente a los continuos cambios. Además, se destaca por ser una empresa que tiene altos niveles de conocimiento de las relaciones económicas internacionales y nacionales. A su vez, es importante destacar que Raúl Ghiglione S.A. cuenta con una atención personalizada ya que designa a uno de sus empleados para que se enfoque en un cliente únicamente y, de esta forma, logra una comunicación fluida, abierta y permanente con sus clientes. El personal se encuentra en el Puerto de Buenos Aires, en Ezeiza, Zona Franca y corresponsales a todas las aduanas del país. Cuando la empresa decide realizar una exportación o una importación, los coordinadores de Raúl Ghiglione se encargarán de enviar el transporte para la recolección y entrega de la mercadería (ya que el despachante elegido también cuenta con transportes propios para realizar el pick up de las cargas)¹⁸⁰.

14.1.1.1.1.1 Resolución arancel SIM¹⁸¹

Res.Gral.AFIP 4111/17

Ref. Arancel único y fijo a abonarse por cada destinación y/u operación que se documente mediante el Sistema Informático MALVINA (SIM).
23/08/2017 (BO 24/08/17)

VISTO las Res.Gral.AFIP 563/99, Res.Gral.AFIP 4040/17 y Res.Gral.AFIP 4041/17, y CONSIDERANDO:

Que la primera de las normas citadas en el VISTO estableció en su Artículo 1° un arancel único y fijo a abonarse por cada destinación y/u operación detallada que se documente mediante el Sistema Informático MALVINA (SIM) a cargo del usuario del mismo, el cual fue incrementado mediante la Res.Gral.AFIP 4040/17.

Que a su vez, la Res.Gral.AFIP 4041/17 prorroga la entrada en vigor de esta última por el plazo de NOVENTA (90) días corridos, el cual finaliza el 23 de agosto de 2017, inclusive. Que mediante la Res.Gral.AFIP 3560/13 se aprobó el Sistema Informático MALVINA (SIM),

¹⁸⁰ RAÚL N. GHIGLIONE (2015). [En línea]. Obtenida de: <http://raulnghiglione.com.ar/> [Consultado el 11 Oct. 2017]

¹⁸¹ Información Profesional Sistematizada (2017). *SIM: aranceles* [En línea] Obtenido de: <http://ips.com.ar/noticia/6302> [Consultado el: 1 de Nov 2017]

conformado por distintos módulos, herramientas y servicios, mediante el cual se logró la mejora de los procedimientos técnicos, operativos y de control aduanero, afianzando los objetivos prioritarios de esta Administración Federal. Que en cumplimiento de tales objetivos se desarrollaron procesos basados en la simplificación de los procedimientos aduaneros, bajo los más altos estándares de seguridad y confiabilidad, así como controles aduaneros más eficientes. Que habiendo analizado y ponderado la utilización del mencionado sistema en las operaciones aduaneras, y a fin de promover la facilitación, simplificación y acompañamiento del crecimiento del comercio internacional, corresponde fijar en CERO (0) el arancel previsto en la Res.Gral.AFIP 563/99, con relación a las destinaciones y/u operaciones de exportación. Que esta medida coadyuvará a perfeccionar los instrumentos de política de promoción a las exportaciones y, con ello, la generación de empleo de calidad y una inserción externa más diversificada.

Que, en consecuencia, deviene necesario actualizar el texto de la citada resolución, dejando sin efecto las Res.Gral.AFIP 563/99, Res.Gral.AFIP 4040/17 y Res.Gral.AFIP 4041/17. Que han tomado la intervención que les compete la Dirección de Legislación, las Subdirecciones Generales de Asuntos Jurídicos, de Administración Financiera, de Recaudación y Técnico Legal Aduanera y la Dirección General de Aduanas. Que la presente se dicta en ejercicio de las facultades conferidas por el Artículo 7º del Dec.618/97 del 10 de julio de 1997, sus modificatorios y sus complementarios.

Por ello,
EL ADMINISTRADOR FEDERAL DE LA ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS
RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Establécese por la utilización del Sistema Informático MALVINA (SIM) y respecto de las importaciones un arancel de DIEZ DÓLARES ESTADOUNIDENSES (U\$S 10) a abonarse por cada destinación y/u operación detallada, que se documente mediante dicho sistema informático, a cargo del usuario del mismo. Dicho arancel se fijará en CERO (0) cuando se trate de destinaciones y/u operaciones de exportación. Este arancel será liquidado automáticamente por el Sistema Informático MALVINA (SIM) con la descripción "Arancel SIM" y el usuario lo abonará junto con el pago de los tributos aduaneros.

ARTÍCULO 2º.- El arancel previsto en el Artículo 1º no resultará de aplicación para las destinaciones y/u operaciones detalladas comprendidas en los regímenes establecidos por los Dec.855/97 del 27 de agosto 1997 y Dec.161/99 del 4 de marzo de 1999.

ARTÍCULO 3º.- Déjense sin efecto las Res.Gral.AFIP 563/99, Res.Gral.AFIP 4040/17 y Res.Gral.AFIP 4041/17.

ARTÍCULO 4º.- Esta resolución general entrará en vigencia el día de su publicación en el Boletín Oficial, inclusive.

ARTÍCULO 5º.- Comuníquese, publíquese, dése a la Dirección Nacional del Registro Oficial, difúndase a través del Boletín de la Dirección General de Aduanas y archívese.

Alberto R. Abad.

14.1.1.1.2 Estrategia de marca

TRAMITES:

El uso legal de una marca en Argentina se obtiene únicamente con el trámite de registro de marca (Art. 4 Ley 22.362). Para registrar la marca es necesario realizar la búsqueda de la marca, enviar la documentación y abonar el arancel ante el INPI. El trámite puede realizarse online, y otorga el derecho legal de utilizarla por diez años de manera monopólica, distinguirse de la competencia, registrar su logo o tipografía, frase o slogan (en el mismo trámite) y utilizar papelería comercial, dar publicidad y crear usuarios en redes sociales y sitios web¹⁸².

La marca “Green Wind” ha sido registrada ante el INPI por Juan Carlos Kairiyama, dueño de la empresa, el 20/05/2013, lo cual brinda la posibilidad de su uso hasta el 2023, contemplando la duración del proyecto.

RESULTADO CONSULTAS							
NRO. ACTA	TITULARES ASIGNADOS	FECHA INGRESO	NRO. CLASE	DENOMINACION	TIPO DE MARCA	NRO. RESOL.	EST.INFO
3247523	KAIRIYAMA, JUAN CARLOS;	20/05/2013 12:01:56 P.M.	30	GREEN WIND	DENOMINATIVA	2663099	C 
REGISTROS 1	PAG 1-1	MENU PRINCIPAL		NUEVA CONSULTA		INICIO	

Ilustración 20: Consulta para registrar marca INPI¹⁸³

Para registrar la marca en Alemania, puede solicitar el registro de la marca en la Comunidad Europea con una sola solicitud, a través del acuerdo de Marca Comunitaria, el cual otorga protección de marca en los 28 países miembros de la Comunidad Europea. O registrarse directamente su marca en Alemania.

La empresa deberá contactar con un estudio de abogados especializado en registro de marcas y patentes a nivel mundial, en este caso el trámite se realizará a través de Marcaria.com, una

¹⁸² Marcas Registro (2017). *Estudio Iacona, registro de marcas y patentes* [En línea] Obtenida de: <http://www.marcasregistro.com.ar/marcas/?gclid=C1rgsJrx3tYCFVUHkQodbtYJng> [Consultado el 07 Oct. 2017].

¹⁸³ INPI (2017). *Instituto nacional de propiedad industrial* [En línea] Obtenida de: <https://portaltramites.inpi.gob.ar/Home/frame?page=https://portaltramites.inpi.gob.ar/Clasico/Docs/FormulariosConsultas/MarConsultaAvanzada.asp> [Consultado el 07 Oct. 2017].

compañía líder en protección internacional de propiedad intelectual, especializada en registros de marcas y dominios.¹⁸⁴

El primer paso para registrar una marca en Alemania es la realización del estudio de factibilidad de la marca, que incluye una búsqueda de marcas similares, además del análisis y recomendación de un abogado sobre las posibilidades de registro.

Luego se realiza la solicitud de registro de marca en el cual los abogados elegidos presentarán y tramitarán el registro de la marca ante la Oficina de Propiedad Intelectual de Alemania. Por último, una vez que la marca es aprobada por la autoridad, se efectuarán las últimas gestiones de forma de obtener y enviar el certificado de registro de Marca¹⁸⁵.

Registro de marca en Alemania		
ESTUDIO DE FACTIBILIDAD	MARCA DENOMINATIVA O LOGO	MARCA MIXTA
1 Clase	\$109	\$225
Cada Clase	\$109	\$226
Tiempo de Entrega	2 días hábiles	2 días hábiles

SOLICITUD DE REGISTRO	
1 a 3 Clases	\$600
Cada Clase	\$139
Duración Estimada del Proceso:	6 meses

TITULO DE PROPIEDAD	
1 a 3 Clases	\$120
Cada Clase	\$0
Plazo de Entrega:	15 días hábiles

Tabla 35: Registro de marca en Alemania¹⁸⁶

En Alemania, el precio de la Solicitud de Registro y Certificado de Registro cubren las tres primeras clases; por lo tanto, el precio de clase adicional se aplica a partir de la cuarta clase.

¹⁸⁴ La empresa cuenta con más de 14 años de experiencia y provee servicios a más de 90.000 clientes, en más de 220 países y territorios.

¹⁸⁵ Marcaria (2017). [En línea] Obtenida de: https://www.marcaria.com/ws/es/registro/marcas/registrar-marca-alemania?gclid=EAIaIQobChMIz63ZhovfIglVD4GRChIg-wJEEAAAYASAAEgJKa_D_BwE [Consultado el 07 Oct. 2017].

¹⁸⁶ Marcaria (2017). [En línea] Obtenida de: <https://www.marcaria.com/register/trademarkprices.asp?country=Germany> [Consultado el 07 Oct. 2017].

Los precios a tener en cuenta serán los de marca mixta ya que se registrarán la combinación de ambos elementos verbales (Marca Denominativa) y figurativos (Logo)

(Los precios incluyen tasas oficiales y honorarios. No incluyen defensas legales)



COTIZACIÓN - 9947196-01

MARCARIA.COM LLC

Patent, Trademark and Domain Name Protection
501 Silverside Road, Suite 105
Wilmington, Delaware, 19809
USA

Información del Cliente

Fecha de Cotización: 9-Octobre-2017
Fecha de Expiración: 19-Octobre-2017
Número de Cotización: 9947196-01
Ejecutivo de Cuenta: Pierre Flury-Herard
Correo: pierref@marcaria.com

COTIZACIÓN

Pais	Ítem	Número de Marcas	Total
Alemania	Paso 1: Estudio de Factibilidad Tipo de Marca: Marca Denominativa o Logo Número de Clases: 1	1	\$ 128
Alemania	Paso 2: Solicitud de Registro Tipo de Marca: Marca Denominativa o Logo Número de Clases: 1	1	\$ 702
Alemania	Paso 3: Certificado de Registro Tipo de Marca: Marca Denominativa o Logo Número de Clases: 1	1	\$ 140
Precios en U.S. Dólares			Total: \$ 970

Ilustración 21: Cotización de marca "marcaria"¹⁸⁷

¹⁸⁷ Fuente: intercambio de emails con Pierre FLÜRY-HERARD, Trademarks Account Manager (pierref@marcaria.com / www.marcaria.com)

14.1.1.1.3 Estrategia de Comunicación

14.1.1.1.3.1 Viajes de negocios



H+ Hotel Darmstadt ★★★★★
Darmstadt
0034 912 71 81 76 • Tarifa de Expedia

✈ El precio incluye vuelos en clase económica/turista

👁 Visto
4,4/5 ¡Fabuloso!
(37 opiniones)
1.351 €
por persona (incluye vuelo + hotel, tasas e impuestos)
Patrocinado
¡Oferta!

🏆 Gana 2.703 puntos de Expedia+

14.1.1.1.3.2 Feria Biofach

Tabla 36: Costos de participar en BIOFACH¹⁸⁸

Costos participar BIOFACH		
	€ x m2	total €
Espacio stand con alquiler de stand completo	9	2.569,90
Viaje		3.464,51
Alojamiento		520,66

Review information

Exhibition

BIOFACH

14.02. – 17.02.2018 in Nürnberg

Basic configuration

Pallas – Corner stand R

Front x depth in m: 3 × 3

Stand space in m²: 9

Supplier

Messebau Wörnlein

¹⁸⁸ Fuente: elaboración propia

Base price per m²

Quantity		Per m ²	Basic price
9 m ²	Stand "Pallas"	71.00 €	639.00 €

Included in the system stand Pallas

7 Units	Wall support "Syma", aluminum
9 m ²	Felt carpet, gray
1 Unit	Whiteboard, white
5 m	Syma wall element, white
2 m	Fascia, white
1 Unit	Without cubicle
1 Unit	Power supply rated at 3 kW (230V), black
9 m ²	pre-show cleaning and daily cleaning (incl. disposal of carpet dust sheet)



3 Units
Spotlight "Collus" 130W, chrome

fascia lettering

line 1	line 1
line 2	line 2

Added parts

Please note:

Each service provider is the contractual partner for added items of furniture.

Quantity		Per unit	Extra charge
Service partner(s) Messebau Wörnlein			
1 Unit	 Light column, aluminum	451.00 €	451.00 €
1 Unit	 Info counter "Mero", white	158.10 €	158.10 €
1 Unit	 Leaflet stand "Stap", chrome	58.90 €	58.90 €
Service partner(s) Hummel			
2 Units	 Bar stool "About A Stool", white	49.00 €	98.00 €

Subtotal 1,405.00 €

< Change configuration > Save configuration

→ Request a quote

→ Order

Please note that some of the additional furniture is invoiced directly by the stand construction company (listed separately in your quote). When placing your order, the current general terms and conditions of NürnbergMesse GmbH apply for the base price and the additional services provided by the listed service partners. Orders received less than 3 weeks before the event begins will be billed an express surcharge of 25%, but at least 10.00 € per order.

Ilustración 22: Cotización Stand¹⁸⁹

Cálculo de precios

Listado detallado

	Stand en línea 
Precio alquiler para stand space	EUR 1.422,00
AUMA (Asociación de la Industria Ferial Alemana) (0,60 euros por m ²)	EUR 5.40
Eliminación de residuos durante el evento (EUR 1,50 por m ²) 	EUR 13.50
Servicios de marketing  unidad	EUR 490.00
Espacio stand carga total <i>sin alquiler stand / net</i>	EUR 1.930,90
+ Impuesto sobre el valor añadido	EUR 0.00
Espacio de stand carga total <i>sin alquiler stand / grueso</i>	EUR 1.930,90

Ejemplo de espacio de stand con stands de alquiler completos

Precios completos incl. fuente de alimentación de hasta 3 kW, consumo y limpieza básica

	Juno / Pallas Carga total del espacio de stand  con stand de alquiler / bruto	EUR 2.569,90
---	--	---------------------

Ilustración 23: Precio total del Stand más participación en la feria.

¹⁸⁹ Stand configurator (2017). *Stand configurator* [en línea]. Obtenido de: <https://www.standkonfigurator.de/en/standconfigurator/step6/> [consultado el 09 de Sep. 2017]

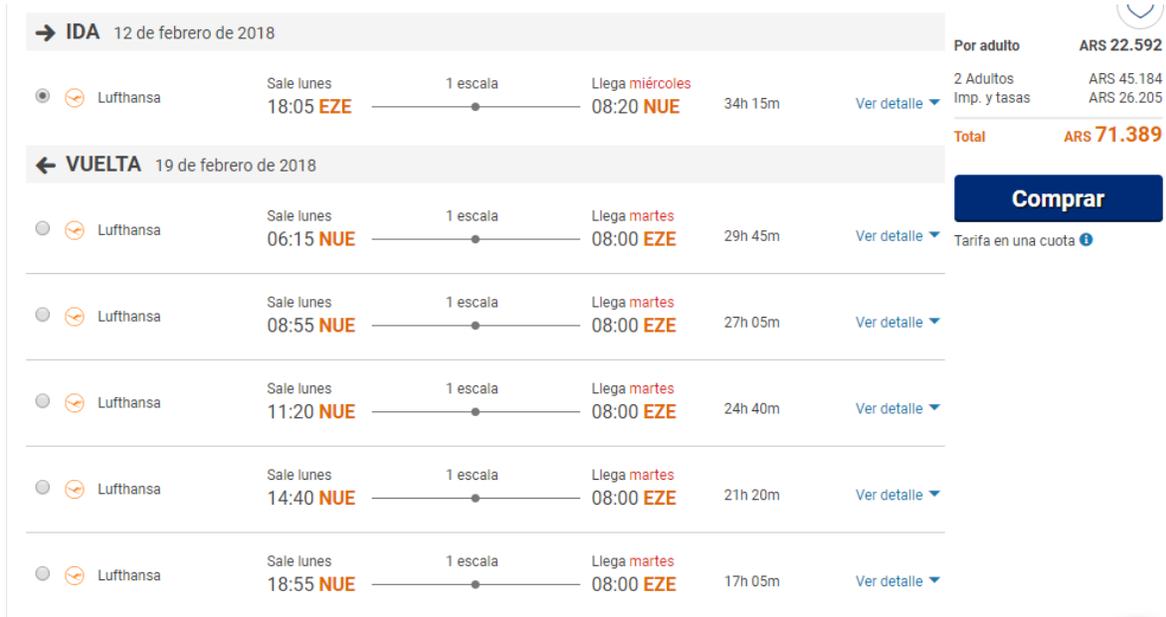


Ilustración 24: Pasaje aéreo Nuremberg (Feria Biofach)¹⁹⁰

14.1.1.1.3.3 Feria Green week

El producto Entra en la categoría 2 “food industry”. La participación en esta feria implicará incurrir en los siguientes gastos, que contemplan el alquiler del stand, un mediapackage que incluye un catálogo online, impuestos asociados a la participación, vuelo y estadía. Debe tenerse en cuenta que la feria cuenta con un acuerdo de bajos precios para los participantes con la aerolínea Lufhtansa¹⁹¹

Tabla 37: Costos de participar en Green Week¹⁹²

International Green Week		
	€ x m2	total €
cost of the row stand	149	1788
Media package		359
Total antes de impuestos		2147

¹⁹⁰ Almundo (2017). *Vuelos a Nurgemberg* [en línea]. Obtenido de: <https://almundo.com.ar/flights/results?from=BUE,NUE&to=NUE,BUE&date=2018-02-12,2018-02-19&adults=2>. [consultado el 30. Sep. 2017]

¹⁹¹ Puede acceder a través del sitio <https://www.lufthansa.com/xx/de/Meetings-und-Events-Teilnehmer> una vez que se cuenta con el código de participación. En la estimación de los costos se ha utilizado un vuelo estándar de otra aerolínea.

¹⁹² Fuente: elaboración propia

Statutory Value added tax	19%	407,93
AUMA fee (m2)	0,6	7,2
Total Feria		2562,13
Viaje		3.545,38
Alojamiento		648,47

Tabla 38: Gastos Green Week¹⁹³

¹⁹³ Fuente: elaboración propia.

<p>1 Event / organisers</p> <p>The International Green Week Berlin is an exhibition for food, agriculture, forestry and horticulture with commercial offerings and special exhibits. The International Green Week Berlin is organised by Messe Berlin in co-ordination with the relevant institutions in the fields of food, agriculture, forestry and horticulture. The venue is the Berlin Exhibition Ground.</p> <p>2 Dates</p> <p>Duration of exhibition January 19–28, 2018</p> <p>Closing date for entries August 4, 2017</p> <p>Opening hours January 19–28, 2018, 10 a.m.–6 p.m. Friday, January 26, 2018, 10 a.m.–8 p.m.</p> <p>Start of stand construction January 15, 2018</p> <p>End of stand construction January 18, 2018</p> <p>End of stand dismantling January 31, 2018</p> <p>3 Conditions of admission</p> <p>The following may exhibit at the International Green Week Berlin: companies, institutions and organisations from agriculture, forestry, foodstuffs and horticulture, as well as the manufacturers of technical items and equipment for use in agriculture and horticulture and exhibitors specialising in hunting and fishing, kitchen and domestic installations.</p>	<p>4 Prices / Stand packages ① ② ③</p> <p>① Stand rental</p> <p>Group 1 149,- Euro – Food industry – Agriculture / Forestry</p> <ul style="list-style-type: none"> • National and international joint presentations of the food industry; • Food industry exhibitors (WEINWERK*, Seafood*, Italy*) <p>* For these exhibitors occur special terms and conditions, published in the Application Form together with the Conditions of Participation.</p> <p>Group 2 157,- Euro – Garden and House supplies</p> <p>Minimum display area: 12 m²</p> <p>The above rental rates are net rates for one (1) square metre of hall floor space and include</p> <ul style="list-style-type: none"> ② electricity and water consumption ③ Exhibitor passes see point 9 <p>Rental rates do not include statutory value-added tax (19%).</p> <p>The rate per square metre is increased as follows: by 10 % if the stand is open on 2 sides; by 20 % if the stand is open on 3 sides; by 30 % if the stand is open on 4 sides.</p> <p>Fractions of a square metre will be charged as a full square metre. If more space is subsequently required than was originally applied for, and if this request is granted, the additional charge must be paid immediately.</p> <p>An additional AUMA-Fee of 0.60 Euro per square metre of display space will be levied (statutory value added tax) in accordance with the agreements reached with Exhibition and Trade Fair Committee of German Industry (AUMA).</p> <p>Messe Berlin only provides partition walls upon extra payment and on special request.</p>	<p>5 Media package/online catalogue/ VMP (see point 7)</p> <table border="0"> <tr> <td>Primary Exhibitor</td> <td style="text-align: right;">359,- Euro</td> </tr> <tr> <td>Co-exhibitor</td> <td style="text-align: right;">120,- Euro</td> </tr> <tr> <td>Co-exhibitor upgrade</td> <td style="text-align: right;">239,- Euro</td> </tr> </table> <p>6 Terms of payment</p> <p>The stand rental is payable in full immediately on receipt of the confirmation of acceptance, and at the latest by the date given on the invoice and should be remitted to one of the accounts of Messe Berlin. The invoice number and customer number should be quoted when making payment.</p> <p>7 Advertising and stand design, sales, dismantling</p> <p>Exhibitors are only permitted to distribute brochures or other advertising material within their own stands. The display, distribution or presentation in poster form of political information is prohibited. Musical presentations are only permitted with the approval of neighbouring exhibitors. The use of electronic amplifiers is not allowed.</p> <p>Direct sales are permitted in principal. (Sales of animals during the event are not permitted.) Dismantling only after 6 p.m., January 28, until January 31, 2018 (max.)</p> <p>8 Technical guidelines, industrial safety laws</p> <p>You are required to observe the Technical Guidelines provided on our website www.greenweek.de (download-center)</p> <p>You are also obliged to observe the regulations laid down in the Product Safety Act, to which special attention is drawn at the end of the Technical Guidelines.</p>	Primary Exhibitor	359,- Euro	Co-exhibitor	120,- Euro	Co-exhibitor upgrade	239,- Euro
Primary Exhibitor	359,- Euro							
Co-exhibitor	120,- Euro							
Co-exhibitor upgrade	239,- Euro							

Ilustración 25: condiciones de participación Green Week¹⁹⁴

¹⁹⁴ Gruene Woche (2017). [En línea] Obtenido de: http://www.gruenewoche.de/media/igw/igw_dl_all/igw_downloads_fuer_aussteller_1/TN-Bedingungen-Conditions_of_Participation.pdf [Consultado el 30 de Sep 2017]

2. Gewünschte Standfläche / Stand Area Required

Name des Ausstellers / Leistungsempfängers / Name of exhibitor / Recipient of services

Je nach Ausstellungsbereich und Produkten gelten folgende Preise (siehe Punkt 4 der Teilnahmebedingungen/Standmiete). / According to the product and the areas you are exhibiting the following rental rates are current (see page point 4 Conditions of Participation/Stand rental).

Standpaket / Stand package

Standmietenpreise / Rental charges	Gruppe 1 / Group 1	Gruppe 2 / Group 2
<input type="checkbox"/> Reihenstand / Row stand	149,00 Euro/m ²	157,00 Euro/m ²
<input type="checkbox"/> Eckstand / Corner stand incl. 10 %	163,90 Euro/m ²	172,70 Euro/m ²
<input type="checkbox"/> Kopfstand / Peninsula stand incl. 20 %	178,80 Euro/m ²	188,40 Euro/m ²
<input type="checkbox"/> Inselstand / Island stand incl. 30 %	193,70 Euro/m ²	204,10 Euro/m ²
Im Standpaket sind Strom- und Wasserverbrauch sowie Ausstellerausweise gemäß Ihrer Standgröße (bis 20 m ² = 3 Stück) enthalten. The stand package includes electricity and water consumption as well as exhibitor passes according to your stand size (until 20 m ² = 3 pieces).		

Gewünschte Fläche / Required display area

Mindestfläche / Minimum display area: 12 m²

Front / Frontage Tiefe / Depth Gesamt / Total
 m x m = m²

Alle Flächen werden auf volle m² aufgerundet. / All area figures will be rounded up to full m².

Ilustración 26: ficha de inscripción Green Week¹⁹⁵

¹⁹⁵GrüneWoche. (2017) [Ebook]. Obtenido de: http://www.gruenewoche.de/media/igw/igw_dl_all/igw_downloads_fuer_aussteller_1/Hauptaussteller-Anmeldung.pdf [Consultado el 30 de Sep. 2017]

→ IDA 16 de enero de 2018

	Sale martes 14:35 EZE	1 escala	Llega miércoles 19:00 TXL	24h 25m	Ver detalle
	Sale martes 22:30 EZE	1 escala	Llega miércoles 22:45 TXL	20h 15m	Ver detalle
	Sale martes 22:30 EZE	1 escala	Llega miércoles 19:00 TXL	16h 30m	Ver detalle

Por adulto **ARS 22.716**
 2 Adultos **ARS 45.431**
 Imp. y tasas **ARS 27.624**
Total ARS 73.055

← VUELTA 31 de enero de 2018

	Sale miércoles 19:45 TXL	1 escala	Llega jueves 20:55 EZE	29h 10m	Ver detalle
--	-----------------------------	----------	---------------------------	---------	-------------

Comprar
 Tarifa en una cuota

Ilustración 27: Pasaje aéreo Berlín¹⁹⁶

14.1.1.1.4 Estrategia de Distribución

Consumer Goods & FMCG > Food & Nutrition > Major organic food retailers in Germany 2014, by number of stores

Number of stores of major organic food retailers in Germany as of November 2014

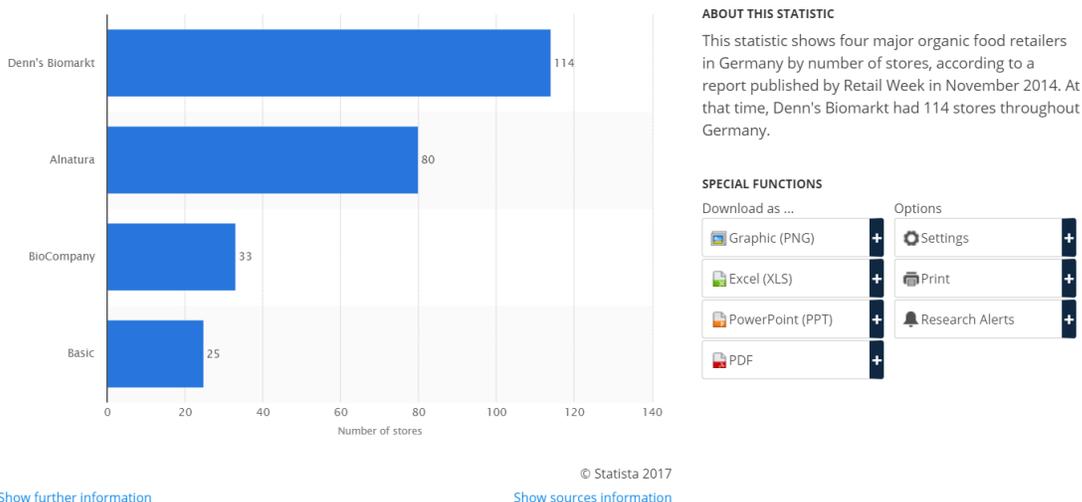
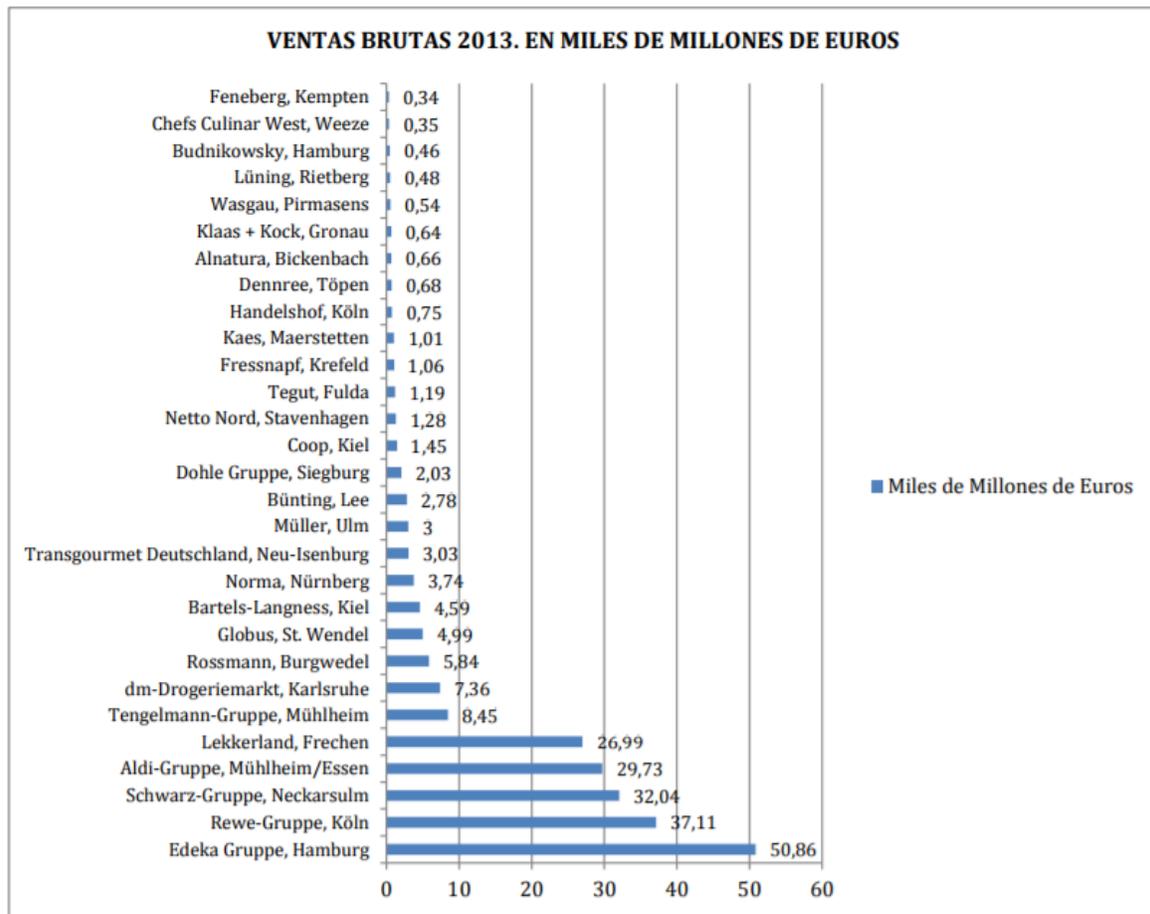


Tabla 39: Principales retails de alimentos orgánicos en Alemania.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Al mundo (2017) [en línea]. Obtenido de: <https://almundo.com.ar>. [Consultado el 30. Oct. 2017]

¹⁹⁷ Statista (2014) *Number of stores of major organic food retailers in Germany as of November 2014*. [en línea]. Obtenido de: <https://www.statista.com/statistics/378536/number-of-stores-organic-food-retailers-germany/>



Fuente: Statista 2014

Tabla 40: Ventas brutas mercado retail¹⁹⁸

14.1.1.1.4.1 Packaging

Conformación del producto	\$ 6,540		
mano de obra	\$ 1,200	18%	
packaging Costo del sticks)	\$ 1,580	24%	

¹⁹⁸ Prochile (2014) *Estudio del canal de distribución de Supermercados en Alemania* [Ebook]. Obtenido de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1422451851CANAL_Alemania_Supermercados_2014.pdf [Consultado el 30 de Ago. 2017]

costo de producción (fabrica, máquinas, energía)	\$ 1,990	30%	
Costo de embalaje y etiqueta de la caja	\$ 0,990	15%	í
Costos de marketing y desarrollo	\$ 0,780	12%	(*)

(*) este costo se recupera a las 10 mil unidades vendidas (estimado 1,5 año) de acuerdo con la rotación del producto.

14.1.1.1.4.2 Cuadro LOGÍSTICA

LOGÍSTICA											
Año	Primero	Segundo			Tercero		Cuarto		Quinto		
Cantidad de envíos por año	1	3			2		3		2		
Peso (ton.)	1,584	1,5096	1,5096	1,5096	3,0096	3,0096	3,6432	3,6432	1,584	3,6432	3,6432
Peso (Kg.)	1584	1509,6	1509,6	1509,6	3009,6	3009,6	3643,2	3643,2	1584	3643,2	3643,2
Peso (gr.)	1584000	1509600	1509600	1509600	3009600	3009600	3643200	3643200	1584000	3643200	3643200
Sticks (gr.)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Total Sticks	316800	150960	150960	150960	300960	300960	728640	728640	316800	728640	728640
Sticks por cajita	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Total cajitas	52800	25160	25160	25160	50160	50160	121440	121440	52800	121440	121440
Peso sticks (gr.)	30	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Peso cajitas (gr.)	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Peso sticks + cajitas (gr.)	30,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05	300,05
Peso sticks + cajitas (kg.)	0,030	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350	0,350
Cajitas por caja	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Peso total de cajita por caja (kg.)	2,40	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00	28,00
Peso caja de embalaje (gr.)	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300	0,300
Peso total caja de embalaje (kg.)	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10	3,10
Cajas por pallet	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Peso cajas por pallet (kg.)	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6	204,6
Peso europallet (kg.)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Peso total por bulto	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6	229,6
Total cajas de embalaje en los 10 pallets	660	629	629	629	1254	1254	1518	1518	660	1518	1518
Pallet	10	9,53030303	9,53030303	9,53030303	19	19	23	23	10	23	23
Peso total de los bultos	2296	2188,16	2188,16	2188,16	4362,4	4362,4	5280,8	5280,8	2296,00	5280,8	5280,8
Contenedor	20 DRY FCL	20 DRY FCL	20 DRY FCL	20 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL	20 DRY FCL	40 DRY FCL	40 DRY FCL

14.1.1.1.4.3 Cotización flete internacional marítimo¹⁹⁹




SRES: Micaela Martin
NRO COTIZACION:
FECHA: 17-OCT-2017

DETALLES DEL EMBARQUE

MODO: MARITIMO
TIPO: EXPO
DETALLE: FCL

MERCADERIA: carga
INCOTERM: DAP 20357 Hamburg,
VALID DESDE: 17/10/17
VALID HASTA: 31/10/17

POL: BUE
POD: HAM
NAVIERA: maersk
T/T APROX:

FLETE DESDE BUENOS AIRES, ARGENTINA

Tipo de Contenedor	Base para calcular	Moneda	20 DV	40 DV	40 HC
Importe	1,00	USD	900,00	1.050,00	1.050,00
BAF (V.A.T.O.S)	1,00	USD	0,00	0,00	0,00
SubTotal USD			900,00	1.050,00	1.050,00

(*Tarifas sujetas a aplicación de recargos (ej : GRI, PSS) según disposición exclusiva de la línea marítima VATOS
Tarifa para carga regular, no peligrosa, no sobredimensionada, no perecedera.

GASTOS EN ORIGEN

Descripcion	Base para calcular	Moneda	Precio Unitario	Minimo	Importe	Observaciones
THC	1,00	USD	220,00		220,00	POR CONTENEDOR
Toll	1,00	USD	125,00		125,00	POR CONTENEDOR
Logistics fee	1,00	USD	45,00		45,00	IVA POR CTN
Gaite	1,00	USD	45,00		45,00	IVA POR CTN
Handling	1,00	USD	110,00		110,00	IVA POR EMBARQUE
BL Fee	1,00	USD	60,00		60,00	IVA POR CTN
SubTotal USD					605,00	

14.1.1.1.4.4 Cotización seguro internacional²⁰⁰

“Hola Mica,

Adjunto Info sobre el seguro de Schenker que podríamos ofrecerles.

Aseguradora: AIG (La Meridional)

Cotización: 0,30% sobre CFR value + IVA

Productos asegurables: Mercadería General, excepto:

- Antigüedades, obras de artes
- Metales y piedras preciosas, joyas
- Dinero, oro, plata
- Animales en pie, ganado, sangre
- Teléfonos
- Videojuegos,
- Container y Chasis
- Pieles de origen animal
- Material Rodante

¹⁹⁹ DB SCHENKER (2017). Cotización. [ebook] Obtenido de: <file:///C:/Users/Micaela/Downloads/Schenker%20cotizacion%20EXPO%20FCL-%20BUE.HAM.%20%20%2031.10.pdf> [Consultado el 17 de Oct 2017]

²⁰⁰ La meridional (2017). Póliza la meridional de transporte internacional [pdf] Obtenido de: <file:///C:/Users/Micaela/Downloads/Schenker%20-%20SII%202016.pdf> [Consultado el 23 de Oct 2017]

- Especies
- Fertilizantes a base de Nitrato de Amonio
- Café
- Clorhidrato de Calcio
- Artículos para el hogar
- Automóviles o embarcaciones nuevas”

14.1.1.1.4.5 Cotización DHL Express²⁰¹

14.1.1.1.5 Estrategia de Precio

El gasto promedio en alimentación en Alemania es del 14% del ingreso, la alimentación no es un factor muy determinante en los gastos cotidianos, los precios en este país son moderados ya que el mercado es muy competitivo y se realizan rebajas en los precios ya que es se trata de un consumidor que gusta de ahorrar²⁰². Sin embargo, podemos establecer diferencias respecto al mercado del Matcha, ya que se trata de un producto exclusivo, con precios altos. A pesar de encontrar consumidores que gustan del ahorro, este producto ha tenido éxito en este país, que se ha convertido en el cuatro importador del mismo a nivel mundial.

14.1.1.1.6 Competencia en Alnatura.

Sobre té Matcha Alnatura los consumidores han opinado:

“Para la bebida pura completamente inadecuado, el sabor es desagradable y amargo y está lejos de ser una "hierba fina" como lo es en el paquete. Con Alnatura en el estante, también hay mucho mejor Matcha, que cuesta solo uno, dos euros más. Si el paquete no fuera Matcha, simplemente dejaría un poco de té verde molido en él.” “Sabor totalmente amargo, completamente diferente de otros tés Matcha. Decepcionante para mí”²⁰³

²⁰¹ DHL EXPRESS (2017). *Tarifas exportación*. [pdf] Obtenido de: [file:///C:/Users/Micaela/Downloads/ABB%20OB%202016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Micaela/Downloads/ABB%20OB%202016%20(1).pdf) [Consultado el 13 de Oct. 2017]

²⁰²Portal Alemania (2016) *El coste de vida en Alemania* [En línea]. Obtenido de: <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html> [consultado el 30 de Ago. 2017]

²⁰³ Alnatura (2017) *Matcha-Grüntee (30 gr)* [En línea]. Obtenido de: <https://www.alnatura.de/de-de/alnatura-produkte/produktsuche/bio-matcha-gruentee-30g> [consultado el 22 de Oct. 2017]

14.1.1.1.6.1 Comentarios productos Arche

“He probado algunos tés Matcha, pero estoy muy decepcionado con este. El color es cualquier cosa menos un verde brillante y sabe muy amargo. También la formación de espuma (bastante moderada) no pudo convencer, para mí simplemente incomible”. “Ok, pero no tiene comparación con el Matcha japonés o coreano real... es solo cuestión de gustos. Desafortunadamente, no se produce espuma sólida, como suele suceder con las abejas de bambú, lamentablemente no se sabe por qué. ¿Tal vez sea la granularidad?” “Calidad absolutamente pobre. Cualquiera que sepa algo sobre Matcha lo reconocerá de inmediato. El color no es verde agradable, sino gris, la espuma no dura mucho y tampoco es bella y sabe que es tan amarga como dulce (que también habla por calidad inferior). Para cocinar bien, pero por el precio que ya tenía mucho mejor²⁰⁴”.

Puede observarse que se trata de un producto de calidad inferior respecto a la que Green Wind Matcha ofrecerá.

²⁰⁴ Amazon (2017) *Arche Matcha en polvo de té verde japonés 30 gr* [En línea]. Obtenido de: https://www.amazon.de/product-reviews/B004S9HD22/ref=cm_cr_dp_d_cmpts_btm?ie=UTF8&reviewerType=all_reviews [consultado el 22 de Oct. 2017]

14.1.1.1.6.2 Aiya Stores

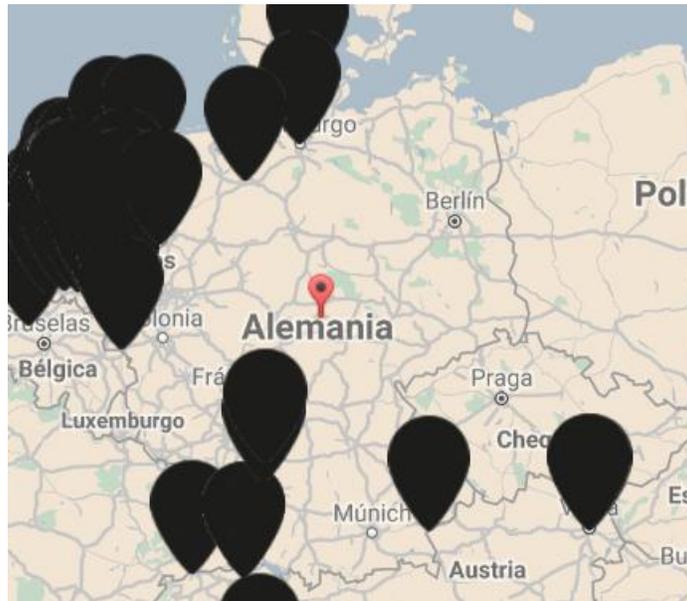


Ilustración 28: Tiendas en las que pueden adquirirse productos Aiya.

14.1.1.1.6.3 Pricing

PRICING				
PRIMER AÑO				
<i>Concepto</i>	<i>Unitario</i>	<i>Total</i>		
Precio del consumidor en destino	EUR 27,00	EUR 1.425.600,00	Cantidad: 52.800 cajitas	
IVA		EUR 227.616,81	EUR 1.197.983,19	
Total antes de impuestos	EUR 22,69	EUR 1.197.983,19		
Margen ALNATURA		EUR 449.243,70	EUR 748.739,50	60%
DDP	EUR 14,18	EUR 748.739,50	USD 16,46	USD 869.136,81

Conceptos	USD 16,46	USD 869.136,81	1,1608
Transporte hasta depósito		USD 500,00	GASTOS EN DESTINO: 500 USD POR CONTENEDOR
Gastos despacho aduanero			
Gastos portuarios			
Tributos aduaneros		USD 27.434,47	USD 841.702,33
CIF HAMBURGO	USD 15,93	USD 841.202,33	
Seguro internacional		USD 8.412,02	1%
CFR HAMBURGO	USD 15,77	USD 832.790,31	
Flete internacional		USD 900,00	
FOB	USD 15,76	USD 831.890,31	
Despachante de aduana		USD 665,51	
Digitalización		USD 28,00	
Handling		USD 110,00	MÁS IVA
GATE		USD 45,00	MÁS IVA
RP Toll		USD 125,00	
THC		USD 220,00	
PBIB		USD 11,00	
Ingreso de contenedor en camión a terminal		USD 16,46	
Emisión B/L		USD 60,00	MÁS IVA
Flete interno		USD 1.033,92	MÁS IVA
Flete interno fábrica - Ecobox		USD 392,16	\$ 7.000,00
Derechos de exportación		USD -	0%

Reintegro		USD 29.012,21	3,50%
Reintegro adicional		USD 4.144,60	0,50%
EXW	USD 16,33	USD 862.368,07	

14.1.1.1.7 Otros riesgos internos y externos

- Riesgos asociados a la tercerización del packaging:

Dado que la empresa tercerizará la confección del packaging, puede considerarse un riesgo cualquier incumplimiento por parte de la misma. Sin embargo, la empresa Ecobox realiza los desarrollos y cotizaciones de packaging por proyecto, por lo tanto, que el proveedor se comprometa a brindar el servicio durante la duración del mismo (cinco años). De todas maneras, se realizará un desarrollo de otros proveedores locales de packaging sustentable, que permitan continuar con el negocio.

- Cambio de gobierno que implique la aplicación de derechos de exportación:

Este riesgo implicará un aumento de costos para la empresa. Históricamente, el mayor derecho de exportación aplicado ha sido del 35%. Se estima que el derecho a aplicar no superará ese monto e incluso será inferior.

- Pérdida de competitividad por valuación del tipo de cambio.

Una valuación del tipo de cambio disminuirá la competitividad de la empresa a nivel internacional, sin embarco las probabilidades de ocurrencia de una valuación del tipo de cambio en nuestro país son escasas.

14.1.1.1.8 Datos financiero

----- Mensaje reenviado -----

Asunto:datos y costos

Fecha:Mon, 2 Oct 2017 13:08:49 -0300

De:Juan Carlos Kairiyama <juancarlos@teawind.com.ar>

A:taro747@hotmail.com

Hola Taro,

El valor de la maquina moledora a compresión es de 105000 pesos aproximadamente, mandamos a hacer las partes a la metalúrgica. Y los motores se compran en Binder. Acordate que están los rodillos estáticos para extraer la fibra e impurezas, Cuestan más o menos \$6400

Los sueldos se ajustan a principio de cada zafra y suele estar 5 puntos por debajo de la inflación, según como arreglan también las otras empresas, están inscriptos como trabajador agrícola.

Los cotos de mantenimiento y adaptación de las plantaciones para matcha son de aproximadamente \$130000 por hectárea y por zafra. La cosecha ronda los \$80000 por hectárea y por zafra. El rendimiento por hectárea de materia prima es de 2400 kilos, depende igual la calidad del abonado y como responde al clima.

En el proceso de secado la materia prima pierde alrededor de 78% de su peso líquido.

La relación Biomasa por kilo de materia prima procesada es de 3 x 1 relativamente. Y para arrancar y calentar el horno son aproximadamente 6 toneladas. La caldera para el corte enzimático consume medio kilo menos que el horno.

El Servicio de palletizado cuesta \$500 x pallet, sin incluir el stricht ni el pallet.

Expreso nordeste nos cotiza por kilos y volumen, dos pallets de 1,5 toneladas sale \$7000 y 6 pallets con 4,1 toneladas cuesta \$9000 aproximadamente.

Juan Carlos Kairiyama JCK srl TEA WIND

15 BIBLIOGRAFIA

- AFIP (2017). *Recupero del Impuesto al Valor Agregado por Exportaciones* [ebook]. Obtenido en: <https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf> [Consultado el 20 de Oct 2017]
- Agriculture and Agri-Food Canada. (2015) *Consumer Profile - Germany*. [En línea] Obtenida de: <http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/foreign-market-information-by-region/europe/market-intelligence/consumer-profile-germany/?id=1421933900883> [Consultado el 9 Sep. 2017]
- Aiya Europe GMBH. (2017). *AIYA – THE TEA*. [En línea] Obtenida de: <https://www.aiya-europe.com/en/business-customer/aiya/> [Consultado el 5 Sep. 2017].
- Aiya the tea (2017). [En línea] Obtenido de: <https://www.aiya-europe.com/en/> [Consultado el 16 de Sep 2017]
- Almundo (2017). *Vuelos a Nuernberg* [en línea]. Obtenido de: <https://almundo.com.ar/flights/results?from=BUE,NUE&to=NUE,BUE&date=2018-02-12,2018-02-19&adults=2>. [consultado el 30. Sep. 2017]
- Alnatura (2017) *Matcha-Grüntee (30 gr)* [En línea]. Obtenido de: <https://www.alnatura.de/de-de/alnatura-produkte/produktsuche/bio-matcha-gruente-30g> [consultado el 22 de Oct. 2017]
- Alnatura Onlineshop (2017). *Alnatura Produktions-und handels GmbH*. [En línea]. Obtenida de: https://www.alnatura-shop.de/g/product/2000028590.jsf?et_cid=8&et_lid=9&et_sub=KORefAA&aid=KORefAA [Consultado el 5 de Sep. 2017]
- Amazon (2017) *Arche Matcha en polvo de té verde japonés 30 gr* [En línea]. Obtenido de: https://www.amazon.de/product-reviews/B004S9HD22/ref=cm_cr_dp_d_cmps_btm?ie=UTF8&reviewerType=all_reviews [consultado el 22 de Oct. 2017]

- Ámbito (2017) *ARGENTINA- Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan)*. [En línea]. Obtenido de: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>. [consultado el 29 de Oct. 2017]
- ANMAT (2017). *LISTADO DE ARANCELES VIGENTES DE ALIMENTOS* [En línea]. Obtenido de: http://www.anmat.gov.ar/listados/Aranceles_Vigentes_Alimentos.pdf [Consultado el 25 de Oct. De 2017]
- Así es Alemania deutschland. (2014) *La nueva tendencia ecológica*. [En línea] Obtenida de: <https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/recursos-sostenibilidad/la-nueva-tendencia-ecologica> [Consultado el 3 de Sep. 2017]
- Banco Mundial (2016). *Country Score Card: Germany 2016*. Obtenido de: <https://ipi.worldbank.org/international/scorecard/column/254/C/DEU/2016?sort=asc&order=LPI%20Score#datatable> [consultado el: 20 de Octubre de 2017]
- Banco Mundial. (2016) *GDP (current US\$)*. [En línea] Obtenida de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=DE&start=2007> [Consultado el 8 Sep. 2017]
- Banco Mundial. (2016) *GDP growth (annual %)*. [En línea] Obtenida de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=DE&start=2008> [Consultado el 8 Sep. 2017]
- Bill Scott. *Como Negociar con ventaja*. Madrid: Editorial Paranifo S.A, 1981. ISBN 84-283-1836-0
- Biofach (2017). [En línea]. Obtenida de: <https://www.biofach.de/en/exhibitors/reasons-for-exhibiting/reasons-for-the-exhibition> [Consultado el 09 Oct. 2017]
- Booking (2017). *Busca tu hotel*. [En línea]. Obtenida de: https://www.booking.com/hotel/de/schramm-vermietungen.html?aid=318615;label=New_Spanish_ES_AR_20153583145-GuVmWkMF66U7DfJCfXIMmws77620124545%3Apl%3Aata%3Apl1%3Aap2%3Aac%3Aap1t1%3Aneg;sid=f03aa96e2ba2802a8a3ba86fe8925e6b;frindrecv=1;vhic=1 [Consultado el 15 de Sep. 2017]
- Booking (2017). *Hoteles* [En línea] Obtenido de: <https://www.booking.com/hotel/de/ferienwohnung-berlin-berlin123.es.html> [Consultado el 27 de Oct. 2017]
- CBI Ministry Foreign Affairs (2017) *Exporting tea to Germany*. [En línea]. Obtenida de: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/> [Consultado el 9 Oct. 2017]
- CIRA (2017). *Decreto 893/2017* [En línea]. Obtenido de: http://www.cira.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=7935:decreto-893-2017&catid=112&Itemid=500 [Consultado el 8 de Nov 2017]
- Clarin (2017). *La onda "sana" de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?* [En línea]. Obtenida de: https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html [Consultado el 14 Sep. 2017]
- Códigos QR (2017). *Generador de código QR* [En línea] Obtenido de: <http://www.codigos-qr.com/generador-de-codigos-qr/> [Consultado el 24 de Sep 2017]
- Comisión Europea (2017). *FISCALIDAD Y UNIÓN ADUANERA (información TARIC)* [en línea]. Obtenida de: http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20151204&Area=AR&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&Taric=090210&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=es&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=&measEndDat= [Consultado el 30 de Oct. 2017]
- Country Meters. (2017) *Población de Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|276|032|TOTAL||2|1|1|1|1|1|1|1> [Consultado el 7 Sep. 2017]
- Daily Tea (2015) *High vs low quality Matcha? 5 easy tips to knowing the difference* [En línea]. Obtenida de: <https://thedailytea.com/taste/high-quality-matcha-know-difference/> [Consultado el 20 Ago. 2017]
- Damodaram (2017) *Betas by sector* [En línea]. Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html [consultado el 29 de Octubre de 2017].

- Damodaram (2017). *Country Default Spreads and Risk Premiums* [En línea] Obtenido de: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html [Consultado el 9 de Nov 2017]
- Datos Macro. (2015) *Ranking del Índice Desarrollo Humano 2015*. [En línea] Obtenida de: <https://www.datosmacro.com/idh> [Consultado el 7 Sep. 2017]
- Datos Macro. (2016) *Alemania - Índice Mundial de Innovación*. [En línea] Obtenida de: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-mundial-innovacion/alemania> [Consultado el 7 Sep. 2017]
- DB SCHENKER (2017). *Cotización*. [ebook] Obtenido de: <file:///C:/Users/Micaela/Downloads/Schenker%20cotizacion%20EXPO%20FCL-%20BUE.HAM.%20%202031.10.pdf> [Consultado el 17 de Oct 2017]
- Deutscher kaffeeverband. (2017) *KAFFEEMARKT 2016: WACHSTUM IN FAST ALLEN SEGMENTEN*. [En línea] Obtenida de: <https://www.kaffeeverband.de/de/presse/kaffeemarkt-2016-wachstum-in-fast-allen-segmenten> [Consultado el 13 Sep. 2017]
- Deutsche Welle. (2006) *Alemania y su carrera por las nuevas tecnologías*. [En línea] Obtenida de: <http://www.dw.com/es/alemania-y-su-carrera-por-las-nuevas-tecnolog%C3%ADas/a-2151487> [Consultado el 3 Sep. 2017]
- Deutsche Welle. (2015) *Pioneros en la protección del medioambiente*. [En línea] Obtenida de: <http://www.dw.com/es/pioneros-en-la-protecci%C3%B3n-del-medioambiente/a-18699119> [Consultado el 3 Sep. 2017]
- Deutscher teeverband ve. (2013) *The German tea market in 2013*. [En línea] Obtenida de: http://www.teeverband.de/english/teamarket_pdf/WFT_2014_EN_final.pdf [Consultado el 7 Sep. 2017]
- DHL EXPRESS (2017). *Tarifas exportación*. [pdf] Obtenido de: [file:///C:/Users/Micaela/Downloads/ABB%20OB%202016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Micaela/Downloads/ABB%20OB%202016%20(1).pdf) [Consultado el 13 de Oct. 2017]
- Diario Oficial de la Unión Europea (2011). *REGLAMENTO (UE) N° 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. [En línea] Obtenido de: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169&from=EN> [Consultado el 22 de Sep. 2017]
- DOING BUSINESS. (2017) *Country Tables*. [En línea] Obtenida de: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Chapters/DB17-Country-Tables.pdf> [Consultado el 8 Sep. 2017]
- Ecommerce News. (2017) *El 93% de los alemanes ha comprado online en los últimos doce meses*. [En línea] Obtenida de: <http://ecommerce-news.es/mobile/93-alemanes-comprado-online-64855.html#> [Consultado el 7 de Sep. 2017]
- El Observador. (2016) *Reciclaje en Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.elobservador.com.uy/reciclaje-alemania-n986673> [Consultado el 3 de Sep. 2017]
- El país. (2012). *Alemania lo apuesta todo al verde*. [En línea]. Obtenida de: https://economia.elpais.com/economia/2012/05/04/actualidad/1336146225_723543.html [Consultado el 3 Sep. 2017]
- El rey del café. (2015). *Alemania: Donde el consumo de café supera al de la cerveza*. [En línea] Obtenida de: <https://www.elreydelcafe.com/blog/2015/08/10/alemania-cuando-el-consumo-de-cafe-supera-al-de-la-cerveza/> [Consultado el 9 Sep. 2017]
- Embajada de Alemania. (2017) *Sistema de Gobierno de Alemania*. [En línea] Obtenida de: <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.Wb2aaMjyjIV> [Consultado el 31 Ago. 2017]
- Énfasis packaging. (2017) *Tendencias en la industria de bebidas para el 2017*. [en línea] Obtenida de: <http://www.packaging.enfasis.com/notas/76833-tendencias-la-industria-bebidas-el-2017> [Consultado el 9 Sep. 2017]
- Eroski Consumer. (2013) *Los diez países con la mejor economía verde del mundo*. [En línea] Obtenida de: http://www.consumer.es/web/es/medio_ambiente/urbano/2013/02/07/215672.php [Consultado el 3 de Sep. 2017]

- Marcaria (2017). [En línea] Obtenida de: https://www.marcaria.com/ws/es/registro/marcas/registrar-marca-alemania?gclid=EAIaIQobChMIz63ZhovfIlgIVD4GRChIgwJEEAAAYASAAEgJKa_D_BwE [Consultado el 07 Oct. 2017].
- Marcas Registro (2017). *Estudio Iacona, registro de marcas y patentes* [En línea] Obtenida de: <http://www.marcasregistro.com.ar/marcas/?gclid=CIrgsJrx3tYCFVUHkQodbtYJng> [Consultado el 07 Oct. 2017].
- Market Research Future (2017). *Global Matcha Tea Market Research Report - Forecast to 2023*. [En línea] Obtenido de: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/matcha-tea-market-2382> [Consultado el 6 de Ago. 2017]
- Matcha te. (2015) *Te Matcha propiedades*. [En línea] Obtenida de: <http://www.Matchate.es/propiedades> [Consultado el 9 Sep. 2017]
- Matcha Zen (2017). *100% Organic Japanese Matcha Tea*. [En línea]. Obtenido de: <https://www.matchazentea.com/> Consultado el: 17 de Ago. De 2017
- Mega construcciones (2017) *Puerto de Hamburgo* [en línea]. Obtenido de: <http://megaconstrucciones.net/?construccion=puerto-hamburgo> [Consultado el: 21 de Oct. 2017]
- Ministerio de Agroindustria (2016). *Resolucion-Aranceles-N°168-2016* [ebook] Página 15. Obtenido en: <http://www.cifas.com.ar/wp-content/uploads/2016/05/Resolucion-Aranceles-N%C2%B0168-2016.pdf> [Consultado el 15 de Oct. 2017]
- Mintel (2016) *Innovative food and drink launches in germany* [En línea] Obtenida de: <http://www.mintel.com/blog/innovation-market-news/ten-innovative-food-and-drink-launches-in-germany> [Consultado el 20 Ago. 2017]
- Mintel (2017) *Tendencias de alimentación y bebidas* [en línea] <http://es.mintel.com/tendencias-de-alimentacion-y-bebidas> [Consultado el 10 Sep. 2017]
- Mintel. (2015) *GERMAN MILLENNIALS ARE NOW ONE OF THE MOST ADVENTUROUS CONSUMER GROUPS IN EUROPE*. [En línea] Obtenida de: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/german-millennials-are-now-one-of-the-most-adventurous-consumer-groups-in-europe> [Consultado el 7 Sep. 2017]
- Newsdesk. (2015) *Matcha consumption increases by 30 per cent a year*. [en línea] Obtenida de: <http://www.fdin.org.uk/2015/05/Matcha-consumption-increases-by-30-per-cent-a-year/> [Consultado el 20 Ago. 2017]
- OMPI (2007) *Reglamento (CE) N° 834/2007 de 28 de junio de 2007, sobre producción y etiquetado de productos orgánicos y se deroga el Reglamento (CEE) N° 2092/91*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.wipo.int/wipolex/es/details.jsp?id=7876> [Consultado el 6 Oct. 2017]
- Portal Alemania (2016) *El coste de vida en Alemania* [En línea]. Obtenido de: <http://www.portalalemania.com/Vivir-y-vida-en-Alemania/2016/09/09/el-coste-de-vida-en-alemania.html> [consultado el 30 de Ago. 2017]
- Pro Chile. (2016) *CÓMO HACER NEGOCIOS CON ALEMANIA 2016*. [En línea] Obtenida de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/uploads/2014/06/Alemania_Como_Hacer_Negocios_2016.pdf [Consultado el 7 Sep. 2017]
- Prochile (2014) *Estudio del Canal de Distribución Supermercados en Alemania*. [Documento en línea] Pag. 5. Obtenida de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1422451851CANAL_Alemania_Supermercados_2014.pdf [Consultado el 13 de Sep. 2017]
- Pure Tea (2017). *Matcha Tee* [En línea] Obtenida de: <https://www.puretea.de/matcha-tee.html> [Consultado 14 de Sep. 2017]
- RAÚL N. GHIGLIONE (2015). [En línea]. Obtenida de: <http://raulnghiglione.com.ar/> [Consultado el 11 Oct. 2017]
- Santander. (2017) *Que impuestos deben pagar las MIPYMES*. [En línea] Obtenido de: <http://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/administracion-y-finanzas/que-impuestos-deben-pagar-las-mipymes>. [Consultado el 29 de Oct. 2017]

- SENASA (2015) *ECOLÓGICOS/ORGÁNICOS. SISTEMAS DE SEGURIDAD PARA LA EMISIÓN DE CERTIFICADOS DE CALIDAD DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS*. [En línea]. Obtenida de: <http://www.senasa.gob.ar/tramites/ecologicosorganicos-sistemas-de-seguridad-para-la-emision-de-certificados-de-calidad-de-productos> [Consultado el 6 Oct. 2017]
- SlideShare (2010) *Perfil logística Alemania* [en línea]. Obtenido de: <https://es.slideshare.net/AMVP2411/perfil-logistica-alemanianota-101112> [Consultado el: 21 de Oct. 2017]
- Stand configurator (2017). *Stand configurator* [en línea]. Obtenido de: <https://www.standkonfigurator.de/en/standkonfigurator/step6/> [consultado el 09 de Sep. 2017]
- Statista (2014) *Number of stores of major organic food retailers in Germany as of November 2014*. [en línea]. Obtenido de: <https://www.statista.com/statistics/378536/number-of-stores-organic-food-retailers-germany/>
- Statista (2017). *Porcentaje de usuarios de internet en Alemania* [En línea]. Obtenido de: <https://es.statista.com/estadisticas/599967/porcentaje-de-usuarios-de-internet-en-alemania-1997/> [Consultado el: 28 de Ago. 2017]
- Statista. El portal de estadísticas. (2015) *Porcentaje de individuos que emplearon Internet en Alemania desde 1997 hasta 2015*. [En línea] Obtenida de: <https://es.statista.com/estadisticas/599967/porcentaje-de-usuarios-de-internet-en-alemania-1997/> [Consultado el 24 Ago. 2017]
- Tea Wind (2017) *Tea Wind* [En línea] Obtenida de: <http://teawind.com.ar/teawind.html> [Consultado el 01 Oct. 2017]
- Teeverband. (2014) *The German tea market*. [En línea] Obtenida de: http://www.teeverband.de/english/teamarket_pdf/2015-06-01-WFT_EN_press-release.pdf [Consultado el 13 Sep. 2017]
- The Global Economy. (2014) *Economic indicators for over 200 countries*. [En línea] Obtenida de: http://es.theglobaleconomy.com/rankings/Patent_applications_by_residents/ [Consultado el 3 Sep. 2017]
- The matcha House (2017). *WELCOME TO THE MATCHA HOUSE. WE ARE LEADING MATCHA* [En línea]. Obtenido de: <https://thematchahouse.com/> [Consultado el 16 de Sep. 2017]
- The World Bank. (2016) *Household final consumption expenditure per capita (constant 2010 US\$)*. [En línea] Obtenida de: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PC.KD?locations=DE> [Consultado el 8 Sep. 2017]
- Trading economics (2016). *Fed May Still Hike Rate in December* [En línea]. Obtenido de: <https://tradingeconomics.com/.com> [Consultado el 15 de Ago 2017]
- Trading Economics. (2017) *Germany GDP per capita*. [En línea] Obtenida de: <https://tradingeconomics.com/germany/gdp-per-capita/forecast> [Consultado el 8 Sep. 2017]
- Wikipedia. Enciclopedia libre. (2017) *Demografía de Alemania*. [En línea] Obtenida de: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Alemania [Consultado el 8 Sep. 2017]
- World Health Organization. (2010) *GERMANY PHYSICAL ACTIVITY FACTSHEET*. [ebook pdf] [Consultado el 15 Ago. 2017]
- World Intellectual Property Organization. (2017) *Global Innovation Index 2017 rankings*. [En línea] Obtenida de: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017-intro5.pdf [Consultado el 3 Sep. 2017]