

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Comercio Internacional

Licenciatura en Comercio Internacional

Proyecto de Exportación de Leche en Polvo

Descremada Libre de Gluten a México

Docentes:

- Aldaz, Luisina
- Cordiano, Marcelo Pablo Miguel
- Giannice, Sergio Gabriel
- Sequeira, Aníbal Eduardo

Alumnos:

- | | |
|---------------------------------------|-------------|
| • Fernández, Tomás. | Lu: 1061313 |
| • Haene, Gonzalo. | Lu: 1045503 |
| • Huayapa Corrales, Yessica Yandeli. | Lu: 1038974 |
| • Solá, Joaquín. | Lu: 1044457 |
| • Yakobowicz Troncoso, Pablo Antonio. | Lu: 1038974 |



AGRADECIMIENTOS

Nuestro más sincero y profundo agradecimiento a todos los que de una u otra manera han contribuido a la realización de nuestro Trabajo de Investigación Final de la carrera de Comercio Internacional.

En primer lugar, a nuestras familias y en especial a nuestros padres por todo el apoyo brindado a lo largo de estos años de carrera. Como así también a la Universidad Argentina de la Empresa, la cual nos ha formado tanto académicamente como personalmente a lo largo de estos años, inculcándonos valores que nos servirán a lo largo de nuestro desarrollo profesional.

Una especial mención a toda la gente de nuestros trabajos personales: CAME, Iguana Fix, CIC, MSC, las cuales también desde su lugar han aportado con información para el proyecto, al igual que a la Licenciada en Diseño Gráfico Belén Caporale, quien aportó en el diseño del producto, publicidad y marca de la empresa.

Queremos agradecer a Marcos Melegatti, de lácteos “La Ramada”, Fundación Pel, Caprolecoba, ATILRA, APYMEL, CARBAP, quienes aportaron datos necesarios para la realización de la investigación.

Y por último a los profesores, Anibal Sequeira, Sergio Giannice, Miguel Cordiano, y Luisina Aldaz quienes nos brindaron su ayuda, apoyo y tiempo durante la realización del trabajo. Al profesor Juan Manuel Fernández Rosello, Oscar Conde, Elena Roldan y Cecilia Blanco por tomarse el tiempo en responder nuestras inquietudes para aportar a nuestro trabajo.



1. Contenido	
1. RESUMEN EJECUTIVO	8
1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
1.2. PROBLEMA DETECTADO	8
1.3. PRODUCTO	8
1.4. ABSTRACT	10
2. BREVE RESEÑA SOBRE LA ENFERMEDAD CELÍACA (EC).....	12
3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	14
3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	14
3.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	14
3.3. FORMA DE ORGANIZACIÓN	16
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
3.5. DEFINICIÓN DE FUNCIONES	17
3.6. GENERALIDADES DEL PRODUCTO	18
3.7. REGISTRO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS	19
3.8. REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO	20
3.9. ALTA DE PRODUCTO EN EL LISTADO INTEGRADO DE ALIMENTOS LIBRES DE GLUTEN	21
3.10. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	21
3.11. INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR	22
4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	23
4.1. ENTORNO POLÍTICO	23
4.2. ENTORNO ECONÓMICO	25
4.3. ENTORNO SOCIAL	27
4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO	29
4.5. ENTORNO ECOLÓGICO	30
4.6. ENTORNO LEGAL	31
4.7. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO	32
5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	33
5.1. LA CRUZ DE PORTER	33
5.1.1. Poder de negociación con los clientes	34
5.1.2. Amenaza de nuevos participantes	35
5.1.3. Rivalidad entre los competidores existentes	37
5.1.4. Poder de negociación con los proveedores	39
5.1.5. Productos sustitutos	41
5.2. ANÁLISIS FODA	42
5.3. CADENA DE VALOR	43



5.3.1.	Actividades de apoyo	43
5.3.2.	Actividades primarias.....	43
5.4.	CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO.....	44
6.	SEGMENTO	44
7.	POTENCIAL DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE DEMANDA	46
8.	ESTRATEGIA DE INGRESO.....	49
9.	ESTRATEGIA GENÉRICA	49
10.	PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN POLVO.....	50
10.1.	ETAPA PREVIA	51
10.1.1.	Recepción de leche cruda.....	51
10.2.	ETAPA DE PRODUCCIÓN DE LA LECHE EN POLVO	52
10.2.1.	Evaporación.....	52
10.2.2.	Atomización / Secado.....	52
11.	MARKETING MIX	54
11.1.	PRODUCTO.....	54
11.1.1.	Matriz de Ansoff	55
11.1.2.	Clasificación arancelaria del producto	55
11.1.3.	Derechos de exportación y reintegros	56
11.1.4.	Clasificación arancelaria en destino.....	56
11.1.5.	Posición Arancelaria ALADI.....	56
11.1.6.	Marca y Slogan.....	57
11.1.7.	Packaging y etiquetado.....	57
11.1.8.	Ficha técnica.....	58
11.1.9.	Autorizaciones Sanitarias	61
11.1.10.	Certificado de Origen	62
11.1.11.	Solicitud de Importación libre de arancel.....	62
11.2.	PRECIO	63
11.2.1.	Incoterm	64
11.3.	DISTRIBUCIÓN	65
11.4.	COMUNICACIÓN	68
11.4.1.	Estrategia de comunicación.....	69
11.4.2.	Medios online.....	69
11.4.3.	Publicidad en redes sociales y posicionamiento SEO.....	72
11.4.4.	Ferias Internacionales.....	73
11.4.5.	Publicidad en el Metro	76
11.4.6.	Publicidad en Televisa	78
11.4.7.	Publicidad en radio.....	79



11.4.8.	Publicidad en Vía Pública	80
12.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	81
12.1.	PROCESO DE UNITARIZACIÓN Y EMBALAJE	81
12.2.	TRANSPORTE INTERNO	84
12.3.	DESPACHO DE EXPORTACIÓN	84
12.4.	TRANSPORTE INTERNACIONAL	85
12.5.	TRÁNSITO INTERNO A MÉXICO	86
12.6.	TIEMPO DE DURACIÓN DE LA LOGÍSTICA	86
13.	EMBARQUES	87
14.	MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL	88
15.	CONTRATO INTERNACIONAL.....	88
16.	REINTEGROS	90
17.	RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA	90
17.1.	RIESGOS INTERNOS	91
17.2.	RIESGOS EXTERNOS	91
18.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	92
18.1.	FINANCIACION.....	92
18.2.	INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO	93
18.3.	RECURSOS HUMANOS.....	95
18.4.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	95
18.5.	CÁLCULO DE WACC Y CAMP	96
18.6.	RECUPERO DEL IVA.....	97
18.7.	EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS	97
18.7.1.	Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Payback	97
18.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	98
18.9.	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	99
19.	ESTADOS DE RESULTADOS.....	100
20.	CONCLUSIÓN	101
21.	ANEXOS.....	102
21.1.	Requisitos para la inscripción:	102
21.2.	Documentación física respaldatoria:.....	103
21.3.	Acuerdo de complementación económica N°6	103
21.4.	Cotización Agencia Marítima (MSC SA).....	105



Figura 1: Organigrama de la empresa.....	16
Figura 2: Análisis del Microentorno.....	33
Figura 3: Proceso productivo de leche en polvo sin TACC	50
Figura 4: Rentabilidad proyectada.....	64
Figura 5: Precio CIF unitario.....	64
Figura 6: Exportación Directa	67
Figura 7: Proceso DFI	81
Ilustración 1: Paciente sano vs paciente celíaco.....	13
Ilustración 2: Leche en polvo	18
Ilustración 3. Mapa de México	23
Ilustración 4. Registro anual de la inflación en México.....	27
Ilustración 5. Evaporador de múltiples efectos.	52
Ilustración 6. Cámara tradicional de secado de dos efectos	53
Ilustración 7: Marca.....	57
Ilustración 8: Packaging Dorso.....	58
Ilustración 9: Packaging	58
Ilustración 10. Precio de Venta al Público	63
Ilustración 11: Proceso de Distribución de Walmart.....	66
Ilustración 12: Página de Instagram	70
Ilustración 13: Página de Facebook.....	70
Ilustración 14: Página Web.....	72
Ilustración 15: Logo Trustee.....	73
Ilustración 16. Ubicación STAND AAICI - EXPO ANTAD 2018.	74
Ilustración 17: Stand de Walmart México en EXPO ANTAD.....	74
Ilustración 18: Valor del Medio.....	76
Ilustración 19: Publicidad metro.....	77
Ilustración 20: Publicidad metro.....	77
Ilustración 21: Publicidad metro.....	77
Ilustración 22: Logo de Los 40.....	79
Ilustración 23: Estaciones de música más escuchadas	79
Ilustración 24: Publicidad vía pública	80
Ilustración 25: Símbolos de cajas	82
Ilustración 26. Ubicación Pallet en Contenedor de 40´DV	82
Ilustración 27. Ubicación Pallet en Contenedor de 20´ DV	83
Ilustración 28: Proceso de Unitarización.....	83
Ilustración 29. Unitarización por Pallet	83
Ilustración 30: Transporte interno	84
Ilustración 31: Fecha de embarque.....	85
Ilustración 32: Transporte internacional.....	86
Ilustración 33: Simulación Préstamo	92
Ilustración 34: Cotización MSC	105
Ilustración 35: Cotización MSC	106
Ilustración 36: Cotización MSC	107



Tabla 1: Síntomas de celiaquía.....	12
Tabla 2: Datos estadísticos de México	15
Tabla 3: Importación de Leche en Polvo Descremada de México.....	26
Tabla 4. Empresas Lácteas Argentinas con habilitación vigente del SENASICA.....	35
Tabla 5. Apertura de segmentación.	45
Tabla 6: Proyección de la Demanda Potencial	46
Tabla 7: Demanda potencial ajustada.....	48
Tabla 8: Participación del mercado	48
Tabla 9: Total paquetes de 400gr	48
Tabla 10: Matriz de Ansoff	55
Tabla 11: Posición Arancelaria.....	55
Tabla 12: Derechos de Exportación	56
Tabla 13: Posición Arancelaria en Destino	56
Tabla 14: Posición Arancelaria ALADI	56
Tabla 15: Propiedades físico - químicas.....	60
Tabla 16: Diagrama de Gantt.....	68
Tabla 17: Embarques	87
Tabla 18: Tipo de Cambio	94
Tabla 19: Antigüedad promedio	95
Tabla 20: WACC.....	96
Tabla 21: Indicadores	97
Tabla 22: Sensibilidad de ventas	98
Tabla 23: Sensibilidad al precio	99
Tabla 24: Punto de equilibrio	99



1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1.DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

La empresa "Nutricel S.R.L." es una empresa íntegramente argentina. La misma fue fundada en el año 2012 por cinco socios. "Nutricel S.R.L." se dedica principalmente a la producción y comercialización de productos lácteos 100% libres de contaminación de gluten en todas las etapas que conforman el proceso productivo. Los fundadores de esta empresa comenzaron este negocio con entusiasmo y con la finalidad de lograr una mejor calidad de vida para todas las personas, llevando adelante la producción con un mensaje de responsabilidad en el cuidado de la salud.

En sus inicios, la empresa se dedicó íntegramente a la producción de leche líquida, entera y descremada. Unos años después se comenzó a producir leche en polvo, también descremada y entera. Para ello fue necesario realizar una expansión de la planta. Por último, en el año 2016, "Nutricel S.R.L." añadió a su línea de producción el yogur bebible.

1.2.PROBLEMA DETECTADO

Actualmente, existe una tendencia mundial de llevar una vida más saludable que crece exponencialmente año tras año. Las personas buscan internalizarse sobre la composición de los alimentos que consumen y buscan complementar sus dietas con rutinas de ejercicio. Esto se debe al creciente conocimiento de las enfermedades que trae el sedentarismo y el consumo de comida no saludable, adicionado a una necesidad de cuidado personal. Como resultado, las personas se exponen a más chequeos médicos en periodos de tiempo más acotados, lo que produce que el porcentaje de personas diagnosticadas con celiaquía aumente considerablemente.

1.3.PRODUCTO

A principios del corriente año, los socios de la empresa decidieron emprender el proyecto de exportación de su producto más rentable en Argentina: la leche en polvo descremada libre de gluten. Se decidió exportarlo al mercado mexicano, debido al gran consumo de leche en polvo descremada en el país, sumado a una cantidad importante de celíacos. Escenario favorable para realizar una exportación exitosa. En marzo, se realizó una participación en una feria comercial en dicho país donde se llegó a entablar una comunicación muy positiva con los representantes de Walmart. Meses más tarde, se



acordó con dicha empresa para que sea cliente exclusivo de la empresa y realice la distribución del producto en todo México.

Para promocionar el producto en este nuevo mercado se llevarán adelante diferentes estrategias de marketing. Se agregará a la página web de "Nutricel S.R.L" una sección totalmente exclusiva para el público mexicano. Allí se brindará todo tipo de información alusiva al proyecto: se detallarán los valores de la empresa, se presentará el producto, sus beneficios, se informarán los puntos de venta y se irán actualizando todas las actividades que se llevan a cabo en el país. Además, se usarán las redes sociales de Facebook, Instagram y YouTube para lograr un contacto mucho más cercano a los consumidores ya existentes y alcanzar a potenciales clientes. Por otro lado, dentro de la estrategia de marketing mix, se llevará adelante una publicidad en el subterráneo de la Ciudad de México a través de la empresa “RedMedios”, publicidad en radios, en televisión, como así también el uso de carteleras en las diferentes calles de ciudades mexicanas.

Para llevar a cabo este proyecto, se necesitará una inversión inicial de USD 160.000,00 de los cuales USD 120.000,00 serán aportados por los socios y el resto será financiado por el Banco Supervielle con una TNA de 7%. El proyecto posee una tasa interna de retorno de 51,45% y un periodo de recupero de 3 años y 3 meses; llegando un valor actual neto de USD 445.745,44.



1.4.ABSTRACT

“Nutricel S.R.L”, hereinafter referred to as “the Company”, is an Argentinian company founded in 2012 by five members. The Company’s main activity is the production and marketing of dairy products which are 100% gluten free in every stage of the productive process. The members started the Company enthusiastically with the aim of improving the population’s quality of life. While manufacturing its products, the Company has always promoted the message of being responsible about the care of health.

At the beginning, the Company was in charge of the production of fresh milk, both whole and fat-free milk. Years later, it started to produce powdered milk, both whole and fat-free milk, too. In order to be able to carry out this production, it was necessary to enlarge the plant. On 2016, the Company finally added yoghurt to its production line.

Nowadays, there is a world tendency to have a healthier lifestyle which is growing year after year. People want to know more about the composition of the food that they are consuming and want to complement their diets with exercise routines. This is due to the growing knowledge of the diseases that come with a sedentary lifestyle and the consumption of unhealthy food, in addition to a need for personal care. As a result, people get medical tests done more often which in turn results in an increase in the number of people diagnosed with celiac disease.

At the beginning of the current year, the Company members decided to undertake the project that consisted of exporting their most profitable product in Argentina: gluten-free, fat-free powdered milk. The Company decided to export this product to the Mexican market due to the high level of consumption of powdered milk in that country, in addition to the high number of people diagnosed with celiac disease. This was a favorable thing for export. In March, a participation was made in a trade show, which enabled the Company to establish very positive communication with the representatives of Walmart. Months later, an agreement was entered into between the Company and Walmart, which established that Walmart was an exclusive client of the Company and that it was in charge of the distribution of the products throughout Mexico.

The Company will advertise the product in this new market by using different types of strategies. A new totally exclusive section will be added to the “Nutricel S.R.L.” web



page for the Mexican public. There, all kind of information on the project will be provided: details of the values of the company, presentation and benefits of the product, places where the product can be purchased, and an update of all the activities that will be carried out across the country. Furthermore, social networks such as Facebook, Instagram and YouTube will be used to reach a personal contact with the already existent costumers and to reach new potential ones. Moreover, within the marketing mix strategy, an advertisement campaign will be carried out in the Mexico City Metro by the company RedMedios.

To carry out this Project, an initial investment of USD 160.000,00 will be needed, from which USD 120.000,00 will be furnished by the members and the rest will be financed by the Supervielle Bank with a NAR of 7%. The project has an internal rate of return of 51,45% and a recovery period of 3 years with 3 months. The NPV is USD 445.745,44.



2. BREVE RESEÑA SOBRE LA ENFERMEDAD CELÍACA (EC)

Se trata de una patología que afecta la capacidad del intestino delgado de absorber nutrientes en forma adecuada debido a la intolerancia al gluten. El mismo es una proteína que se encuentra en el trigo, la avena, la cebada y el centeno. De ahí proviene su abreviatura “sin TACC”¹.

En dicha enfermedad intervienen factores ambientales, genéticos e inmunológicos¹. Los síntomas pueden dividirse de la siguiente manera:

Tabla 1: Síntomas de celiaquía

SÍNTOMAS TÍPICOS	SÍNTOMAS ATÍPICOS
✓ Diarrea	✓ Anemia
✓ Desnutrición	✓ Esterilidad
✓ Distensión abdominal	✓ Abortos repetidos
✓ Baja talla	✓ Osteoporosis
✓ Falta de ácido fólico	✓ Depresión
✓ Pérdida de grasa	✓ Piel seca
	✓ Baja estatura

Fuente: Elaboración Propia.²

En la actualidad, el único tratamiento posible es llevar adelante una estricta dieta sin gluten de por vida.

No existen grados de celiaquía, pero sí pueden enumerarse distintos tipos, entre ellos:

- ❖ **Celiaquía clásica o sintomática:** es aquella que suele manifestarse con mayor frecuencia. Se diagnostica a partir de estudios que denotan predisposición genética y atrofia de las vellosidades del intestino³.

¹ Argentina.gob.ar. *Enfermedad celíaca* [En Línea].

<<https://www.argentina.gob.ar/salud/glosario/enfermedadceliaca>> [Consulta: 18 mar.- 2018]

² Celíacos de México. *Una enfermedad silenciosa* [En Línea].

<<http://www.celiacosdemexico.org.mx/enfermedad-celiaca>> [Consulta: 24 mar.- 2018].

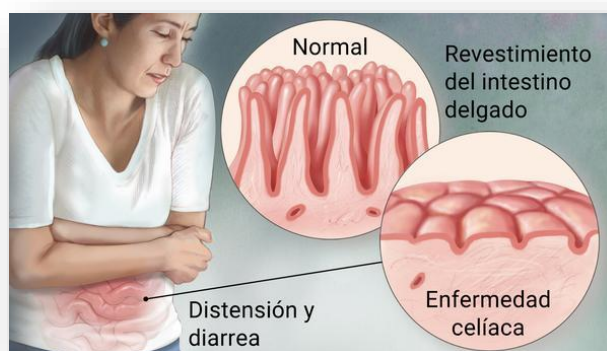
³ Celicidad. *Grados de celiaquía no, tipos de celiaquía sí* [En Línea]. Celicidad, 2015.

<<https://celicidad.net/grados-de-celiacia/>> [Consulta: 18 mar.- 2018]



- ❖ **Celiaquía potencial:** se presenta en aquellas personas en las cuales los exámenes realizados demuestran una genética positiva pero que no presentan daños en la mucosa intestinal. Por lo tanto, pueden llegar a desarrollar la enfermedad como no³.
- ❖ **Celiaquía latente:** es aquella tipología menos usual y difícil de diagnosticar. Los pacientes consumen productos con gluten, pero no presentan síntomas y su mucosa intestinal es normal. Dentro de esta categoría hay dos variantes: aquellos que han sido tratados en la infancia y que se recuperan permaneciendo en un estado subclínico; y aquellos que han desarrollado la enfermedad a lo largo de su vida³.
- ❖ **Celiaquía refractaria:** esta variante es más usual en aquellos enfermos mayores de 50 años. Se caracteriza por la continuidad de las afecciones aun llevando adelante una estricta dieta sin TACC. Es la tipología más grave de todas sobre todo la refractaria tipo 2, donde el enfermo puede desarrollar fácilmente un linfoma³.

Ilustración 1: Paciente sano vs paciente celíaco



Fuente: Pinterest⁴.

⁴ Pinterest. [Intestino delgado sano vs enfermo celíaco]. [En línea].
 <<https://www.pinterest.cl/pin/654007177109075846/>> [Consulta: 18 mar.- 2018].



3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

- ❖ **Misión:** “Contribuir con entusiasmo y dedicación a lograr una mejor calidad de vida de las personas a través de la producción y comercialización de productos lácteos libres de gluten, llevando adelante un mensaje de responsabilidad a nuestros clientes sobre el cuidado del cuerpo”.
- ❖ **Visión:** “Ser líderes en el mercado local de productos lácteos libres de gluten y con una fuerte proyección a nivel internacional, procurando siempre estar a la vanguardia en avances tecnológicos y cuidado del medio ambiente.”
- ❖ **Valores:**
 - ✓ Calidad
 - ✓ Integridad
 - ✓ Compromiso
 - ✓ Responsabilidad
 - ✓ Respeto
 - ✓ Trabajo en equipo

3.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“Nutricel S.R.L.” es una mediana empresa constituida en el año 2012 y ubicada en la provincia de Buenos Aires, más específicamente en la localidad de Mercedes.

Fue fundada por un grupo de cinco socios quienes juntaron sinergias con el fin de alcanzar objetivos e intereses en común, tras haber analizado la problemática que representa llevar adelante una dieta libre de gluten (principalmente por limitaciones en cuanto al alcance y precio de los productos) y motivados por la creciente tendencia mundial en tratar la celiaquía.

El primer producto que se lanzó al mercado fue la leche líquida tanto entera como descremada. Al cabo de dos años, dado que el producto fue muy bien recibido por los consumidores celíacos en todo el país y atendiendo a la dinámica de la competencia, sus dueños decidieron expandir la línea de producción incorporando a la cartera de bienes leche en polvo (entera y descremada). Para ello, fue necesario realizar una expansión de la planta industrial, adquirir maquinaria específica y contratar nuevo personal.



En el año 2016, la empresa decidió sumar a la gama de productos que ofrecía en el mercado local la elaboración y comercialización de un derivado lácteo: yogurt bebible. Esta diversificación fue lograda gracias a una segunda expansión de la fábrica, la compra de nuevas máquinas y la contratación de más personal.

Actualmente, la organización cuenta con una superficie total de 5830m² (de los cuales 2870m² corresponden a superficie cubierta) y 75 empleados en planta permanente teniendo en cuenta operarios, técnicos y administrativos.

A principios del corriente año, los socios de la empresa decidieron emprender el proyecto de exportación de su producto más rentable en Argentina, la leche en polvo descremada libre de gluten. Luego de realizar varios estudios de mercado se llegó a la conclusión de que el primer paso hacia la internacionalización debía ser incurriendo en el mercado mexicano ya que dicho país cuenta con características de gran interés, tal como puede observarse a continuación:

Tabla 2: Datos estadísticos de México

INDICADORES	
Población	127.540.423
PBI	USD 1.047.000.000.000
ING (Ingreso Nacional Bruto)	USD 9.040
Índice de factibilidad para hacer negocios	Puesto N°49
Porcentaje estimado de celíacos	2,22 %
Consumo per cápita de leche en polvo libre de gluten	4,3 KG
Tasa de crecimiento del consumo de leche en polvo	2%
Importación de leche en polvo	53% (segundo a nivel mundial)

Fuente: Elaboración Propia.⁵

⁵ World Bank Group. *México*. [En Línea] <<https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>> [Consulta: 18 mar.- 2018].

Celíacos de México. *Una enfermedad silenciosa*. [En Línea].

<<http://www.celiacosdemexico.org.mx/enfermedad-celiaca>> [Consulta: 18 abr.- 2018]

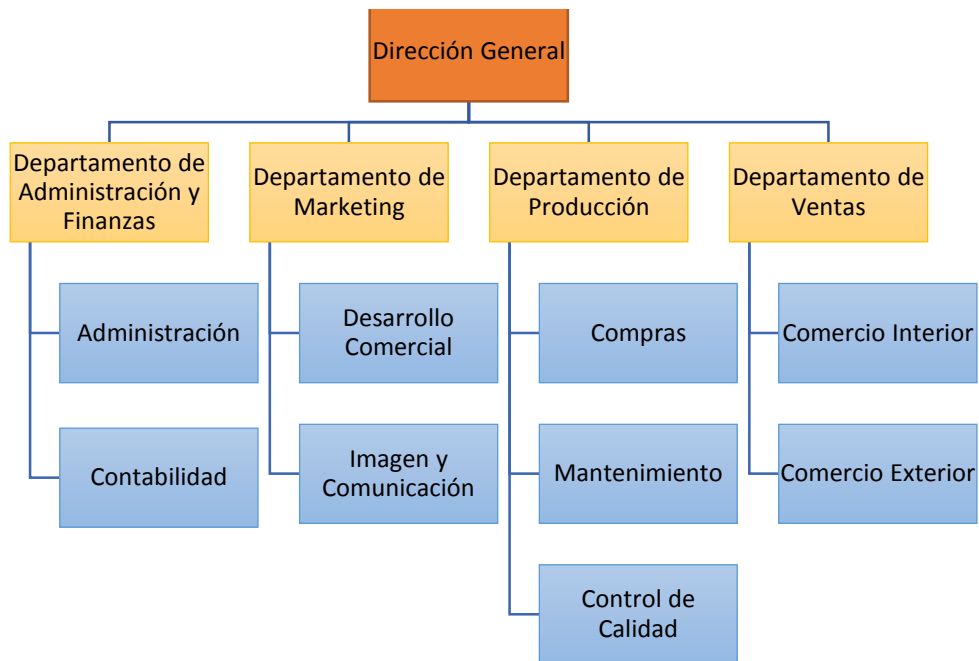


3.3.FORMA DE ORGANIZACIÓN

La forma de organización que adopta “Nutricel S.R.L.” se basa en la diferenciación, donde, para poder cumplir con la misión de manera eficiente, se divide el trabajo en tareas que se asignan a distintos empleados, incrementando la especialización. Teniendo en cuenta el tamaño de la organización, se adoptó una **Diferenciación Horizontal Simple**.⁶

3.4.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

⁶ Cardozo, Pablo Alejandro, Administración Empresarial. 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2007.



3.5.DEFINICIÓN DE FUNCIONES

Las actividades de la organización están comandadas desde la **Dirección General**. Quién se ubica en lo más alto de la estructura jerárquica bajo la figura de Gerente General es la Lic. Yessica Huayapa. Sus principales funciones abarcan liderar la gestión estratégica, formular y aplicar el plan de negocio y tomar decisiones orientadas al cumplimiento de la misión de la compañía en forma eficiente. A su vez, dentro de sus responsabilidades se incluye garantizar el buen funcionamiento y sinergia de los distintos sectores que conforman “Nutricel S.R.L.”⁷

El **Departamento de Administración y Finanzas** es liderado por el gerente de financiero, el Lic. Fernández Tomás, cuya función principal es asegurar la máxima rentabilidad de la compañía. Para lograr esto, el gerente lleva adelante la elaboración de planes, pronósticos y presupuestos financieros, así como también la gestión y administración de la contabilidad empresarial conforme a la normativa aplicable.

En lo que respecta al **Departamento de Marketing**, el mismo está coordinado por el gerente comercial, el Lic. Haene Gonzalo. Su principal objetivo hace referencia a potenciar el valor de la marca e incrementar las ventas tanto en el mercado local como en el extranjero. De este modo, bajo su responsabilidad se encuentra la elaboración, ejecución y supervisión del plan de marketing y la investigación y detección de necesidades de los clientes y nuevos mercados.

El **Departamento de Producción** está encabezado por el Lic. Pablo Yakobowicz, quien debe velar por el abastecimiento de aquellos insumos necesarios para cumplir las metas de producción. Al mismo tiempo, tiene a su cargo el control vinculado a una eficiente utilización de los recursos disponibles, mantenimiento periódico de las maquinarias para su correcto funcionamiento y cumplimiento de los estándares de calidad sugeridos por la normativa vigente y en concordancia a los objetivos de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente perseguidos por “Nutricel S.R.L.”.

Por último, el **Departamento de Ventas** a cargo del Lic. Joaquín Solá, se encuentra dividido en dos áreas: Comercio Interior y Comercio Exterior. En virtud de ello, el

⁷ PYMEX. *Roles y Funciones del Gerente General*. [En Línea]. <<https://pymex.com/liderazgo/recursos-humanos/roles-y-funciones-del-gerente-general>> [Consulta: 24 mar.- 2018].



licenciado es responsable de confeccionar planes y presupuestos de ventas, calcular la demanda pronosticada, reclutar y capacitar a los vendedores. Coordina las tareas comerciales y logísticas de las operaciones de exportación, garantizando que el producto cumpla con las exigencias normativas tanto en el plano local como internacional, para poner el producto a disposición del cliente en el exterior, al menor costo y siguiendo los supuestos de la estrategia “JIT”.

3.6.GENERALIDADES DEL PRODUCTO

La leche en polvo se obtiene mediante un proceso de deshidratación de la leche líquida, que consiste en el calentamiento de la leche para luego concentrarla por evaporación.

Ilustración 2: Leche en polvo



Fuente: Global Sources.

Las formas más tradicionales de comercialización de la leche en polvo son:

- ❖ Descremada: se presenta como la forma más común de comercialización. Tiene una vida útil de aproximadamente 3 años.
- ❖ Entera: tiene una vida útil de 6 meses, sensiblemente menor en comparación con la vida útil de la leche en polvo descremada. Esto se da porque la grasa en el polvo se oxida durante el almacenamiento y causa un deterioro gradual en el sabor⁸.

A su vez, tanto la leche entera como descremada pueden ser elaboradas en versiones reducidas en lactosa (formulada para personas intolerantes a la lactosa) y sin TACC (aptas para el consumo de celíacos).

La vida útil de leche fluida varía en función del tratamiento térmico al que se ha sometido. Para la leche esterilizada y UHT (o ultra pasteurizada) se estima una vida útil promedio de entre tres a cinco meses (sin abrir el envase). A diferencia de la leche pasteurizada la cual cuenta con corta duración (debe consumirse en un plazo no mayor a tres días) y debe mantenerse refrigerada. Una vez abierto el envase, la leche fluida

⁸ Tetra Pack. *Leche en polvo: para transportes eficientes en términos energéticos*. [En línea] < <https://www.tetrapak.com/ar/findbyfood/dairy/milk-powder> > [Consulta: 30 mar. 2018].



comienza a perder sus propiedades y a dejar de ser tan nutritiva, por lo que puede conservarse refrigerada de dos a siete días⁹. El formato sólido de la leche, le otorga un mayor nivel de conservación en el tiempo, ya que se mantienen todas sus propiedades hasta el momento que se le introduce agua para su consumo o hasta el momento en que es utilizada en algún proceso productivo.¹⁰

Otra ventaja de la leche en polvo es que, al haber pasado por un proceso de extracción de agua, se concentra un mayor número de nutrientes entre los que se destacan el calcio y las proteínas. Esto la transforma en una importante fuente de alimento para el organismo, especialmente entre los niños, ya que ayuda a los huesos en el proceso de absorción del calcio¹¹.

3.7. REGISTRO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS¹²

“Nutricel S.R.L.” cuenta desde su fundación con el Registro Nacional de Establecimientos, emitido por el Instituto Biológico “Dr. Tomás Perón”, situado en Calle 526 entre 10 y 11 (1900) La Plata, Provincia de Buenos Aires, siendo esta la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente que realiza la autorización sanitaria. Este certificado habilita a la organización a desarrollar su actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

La autorización consta de dos evaluaciones, un informe técnico-sanitario y un informe de Auditoría.

En el año 2015, la empresa realizó un re-empadronamiento gratuito del RNE, teniendo vigencia el mismo hasta el año 2020.

⁹ Laboratorio Fermi. *¿Cuánto dura cada tipo de leche?* [En Línea]. Septiembre de 2016.

<<http://laboratoriofermi.com/noticias/cuanto-dura-cada-tipo-de-leche/>> [Consulta: 30 mar.- 2018].

¹⁰ Vitónica. *Diferencias entre la leche en polvo y la líquida.* [En Línea]

<<https://www.vitonica.com/alimentos-funcionales/diferencias-entre-la-leche-en-polvo-y-la-liquida>> [Consulta: 30 mar.- 2018].

¹¹ IVS Vending. *Beneficios de la leche en polvo.* [En Línea]

<<http://www.ivsibericavending.com/pausablog/364/beneficios-leche-en-polvo/>> [Consulta: 30 mar.- 2018].

¹² ANMAT. *Directrices para la autorización sanitaria de establecimientos. Programa federal de control de alimentos* [En Línea].

<http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Establecimientos.pdf> [Consulta: 14 abr.- 2018].



3.8.REGISTRO NACIONAL DE PRODUCTO ALIMENTICIO¹³

“Nutricel S.R.L.” cuenta con sus productos autorizados por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente (ASJC), siendo ésta el Instituto Biológico "Dr. Tomás Perón", quien los inscribió en el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA). Dicho registro, emite el certificado que otorga, a la compañía, la autorización sanitaria para poder comercializar los alimentos en el territorio nacional.

Para la obtención del mencionado certificado la empresa contó con una evaluación técnico-sanitaria de la ASJC que incluyó:

- Revisión documental de los aspectos higiénicos-sanitarios.
- Revisión de los requisitos de identidad, inocuidad y calidad del producto.

A su vez, al ser “Nutricel S.R.L.” una empresa especializada en la producción de alimentos sin TACC, se solicitó el certificado que avale su condición de libre de gluten, emitido por la misma ASJC.

La vigencia del RNPA es de 5 años, por lo cual, la empresa deberá renovar el mismo en el 2020.

Como consecuencia de las operaciones de exportación, la empresa debió legalizar el RNPA, donde se certifica que la firma del personal de la ASJC que lo otorgó, Instituto Biológico "Dr. Tomás Perón", es idónea y se condice con las exigencias reglamentarias para su otorgamiento.

¹³ANMAT. Directrices para la autorización sanitaria de productos alimenticios. Programa federal de control de alimentos [En Línea].
<http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Producto_Alimenticio.pdf> [Consulta: 14 abr.- 2018].



3.9.ALTA DE PRODUCTO EN EL LISTADO INTEGRADO DE ALIMENTOS LIBRES DE GLUTEN¹⁴

A los efectos de cumplimentar con lo reglamentado en la Ley 26.588, la empresa cuenta con todos sus productos inscriptos en el Listado Integrado de Alimentos Libres de Gluten (ALG) para que estos puedan ser comercializados en todo el país, habiendo sido aprobados por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente, la cual es Instituto Biológico "Dr. Tomás Perón". El costo del trámite asciende a \$474,20.

Los productos de “Nutricel SRL” cuentan en su envase la leyenda “LIBRE DE GLUTEN”, para que pueda ser incorporado al Listado Integrado.

3.10. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA

La organización cuenta con la certificación que acredita que el establecimiento cumple con las “Buenas Prácticas de Manufactura” (BPM). Estas establecen los requisitos esenciales de higiene que los establecimientos productores de alimentos deben cumplir para que sus productos estén aptos para consumo humano. Desde el año 1997, se encuentran incluidas en el “Código Alimentario Argentino” (CAA).

Adicionalmente, la empresa cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura para los establecimientos elaboradores de alimentos Libres de Gluten, cuyo objetivo es aplicar medidas preventivas y de control en cada etapa del proceso productivo para minimizar el riesgo de contaminación cruzada.

Para impedir la contaminación cruzada y cumplir con las Buenas Prácticas, la organización realiza las siguientes acciones:

- Procesos productivos debidamente separados.
- Diseño de planta que facilita las operaciones de manera higiénica, permitiendo un flujo ordenado y secuencial del proceso.
- Procedimientos de higiene estandarizados y validados.

¹⁴ ANMAT. Instructivo para el otorgamiento de altas y bajas en el listado integrado de alimentos libres de gluten [En Línea]. < http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/instructivo_ALG_2016.pdf >.
[Consulta: 22 abr.- 2018].



- Evaluación de proveedores para asegurar la calidad e inocuidad de los insumos y la materia prima.
- Transporte exclusivo para mercadería sin TACC.¹⁵

3.11. INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR

Para llevar adelante el proyecto de exportación, “Nutricel S.R.L.” debe cumplimentar lo expuesto en el Código Aduanero (Ley 22.415) y la RG N° 2570 (2009). Para ello es necesario que la empresa se inscriba (por única vez) en el Registro de Importadores y Exportadores. El trámite para la registración consta de una parte vía web y otra presencial.

En relación a la primera, la registración se confecciona a través de la página web de la AFIP (www.afip.gob.ar) utilizando el servicio “Sistema Registral”, opción “Registros Especiales”. Allí se debe completar el formulario “F 420/D Declaración de Domicilios” y el “F 420/R Declaración de Aduanas”. Dentro de los 30 días posteriores, se debe concurrir a la dependencia de Aduana de Campana a presentar la documentación física requerida (ver: “Documentación física respaldatoria”)¹⁶.

Para finalizar, se debe ingresar nuevamente al sitio web de la Administración General de Ingresos Públicos y seleccionar la opción “Registros Especiales”, “F 420/R Registro Operadores Comercio Exterior” y, en “Trámite a realizar”, elegir la opción “alta” (dentro de los 30 días de iniciado el trámite)¹⁶.

¹⁵ Guía de Buenas Prácticas de Manufactura. Establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten [En Línea]. < http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/2013-05-04_guia-BPM-elaboradores-ALG.pdf >. [Consulta: 29 abr.- 2018].

¹⁶ Administración General de Ingresos Públicos. *Registros aduaneros especiales*. [En línea] <<http://www.afip.gob.ar/registroAduanero/>> [Consulta: 22 abr.- 2018].



4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

4.1. ENTORNO POLÍTICO

Ilustración 3. Mapa de México



Fuente: La Guía; México: generalidades.

México (cuyo nombre oficial es Estados Unidos Mexicanos) es una república democrática, representativa y federal compuesta por 32 entidades federativas, (31 estados y la capital federal, la Ciudad de México, situada al sur de América del Norte)¹⁷. La jurisdicción federal mexicana limita al norte con los Estados Unidos de América, al sur con el océano Pacífico, al sudeste con Guatemala y Belice, al oeste con el océano Pacífico y al este con el golfo de México y el mar Caribe.¹⁸

El presidente actual de la república es Enrique Peña Nieto, quien asumió al poder a fines del 2012. El 1° de julio del año corriente se elegirá al nuevo presidente de la República, 128 senadores y 500 diputados federales, además de 2818 autoridades locales. La elección se llevará a cabo el 3 de junio¹⁹, lo que puede llegar a representar un cambio en las políticas del país.

Los Estados Unidos Mexicanos son miembro del G15, G19 y G24, como así también participan de diferentes organismos internacionales y regionales tales como: la

¹⁷ SantanderTrade. *México: presentación general* [en línea]. 2018.

<<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/presentacion-general>> [Consulta: 26 mar.- 2018].

¹⁸ La Guía. *Geografía de México: generalidades* [en línea]. Santiago, 2007.

<<https://geografia.laguia2000.com/geografia-regional/america/mexico-generalidades>> [Consulta: 26 mar.- 2018].

¹⁹ Forbes México. *México en 2018 / Pistas en economía, política y negocios* [En Línea].

Luis Carlos Chacón J., 2018 <<https://www.forbes.com.mx/mexico-2018-pistas-en-economia-politica-y-negocios/>>. [Consulta: 25 mar.- 2018].



Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización de Estados Americanos (OEA), Organización Mundial del Comercio (OMC), entre otros²⁰.

México ha llevado a cabo diferentes tratados comerciales con numerosos países, entre los cuales cabe destacar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos, Tratado de Libre Comercio México y la Unión Europea, entre otros. El país se enfrentará el año entrante con dos eventos determinantes para su futuro, a los que estará atento del Fondo Monetario Internacional (FMI): la posible renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y las elecciones¹⁹.

Es importante destacar el acuerdo comercial existente entre la República Argentina y los Estados Unidos Mexicanos, llamado Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Argentina y los Estados Unidos Mexicanos (ACE N° 6), cuyos objetivos establecidos en el cuerpo del tratado son:

- a) Intensificar y diversificar en los mayores niveles posibles el comercio recíproco entre los países signatarios;
- b) Coordinar y complementar las actividades económicas, en especial la industria y la tecnología conexas, a través de una eficaz mejora de los sistemas de producción y de las escalas operativas;
- c) Estimular las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de los países signatarios en las corrientes de intercambio mundial;
- d) Facilitar la creación y funcionamiento de empresas en la región.²¹

La empresa ha analizado la presencia gubernamental en lo que respecta a la información sobre la enfermedad celíaca y se ha encontrado con una carencia absoluta de presencia estatal en temas con esta índole de sensibilidad. No existen regulaciones acerca de las estandarizaciones que debería contar el proceso de elaboración de productos sin gluten, por lo tanto, muy a menudo sucede que un producto puede estar catalogado como libre de gluten pero no siendo del todo fidedigno.

²⁰ CaribeInsider. *México* [en línea]. <<http://www.caribeinsider.com/es/organizacionespais/201?page=2>> [Consulta: 25 mar.- 2018].

²¹ Aladi. *Acuerdo de complementación económica N 6 suscrito entre Argentina y México*. [En Línea]. 2006. <<http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/5e800d33de11b31203256a65006bccdd4/105aa75e3d99e20b032571e70065fd28?OpenDocument>> [Consulta: 25 mar.- 2018].



Sin embargo, debido a la carencia de políticas estatales que regulen esto, han surgido organizaciones privadas y sin fines de lucro que se encargan de recolectar información para brindarlas al público que sufre enfermedad celíaca como así también sensibles al gluten. Estas organizaciones han tomado el lugar que debería ocupar el estado, catalogando productos libres de gluten, dando información sobre los posibles síntomas y generando conciencia en la sociedad sobre la importancia de la información sobre dicha enfermedad. Algunas de estas organizaciones son “*Celíacos de México*”²² y “*Acelmex*”²³.

4.2. ENTORNO ECONÓMICO

México se encuentra entre las 15 economías más grandes del mundo y segunda en América Latina. El crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2017 fue de 2,3% respecto del 2016 siendo este de U\$D 1.046.925 M. y el Producto Bruto Interno per cápita es de U\$D 8.543, es decir, que México se encuentra dentro de las economías con el PBI por habitante más bajo, no solo en comparación con las economías desarrolladas, sino también con algunas de menor desempeño económico²⁴.

Para el año 2017 las industrias de alimentos, bebidas y tabaco representaron el 3,5% del PBI siendo este de 18,2 billones de pesos²⁵. Las familias destinan aproximadamente el 47% de su gasto en alimentos a productos de origen animal, tales como la leche o carne, el 35,3% a aquellos productos que están compuestos de calorías, carbohidratos y grasa, 15% a aquellos que generan vitaminas, por ejemplo, las frutas y por último un 2,6% a productos de origen vegetal²⁶. En cuanto a la leche, según Kantar Worlpanel, una consultora que mide el comportamiento del consumidor, en México el 10,7 % del gasto en alimentos de consumo masivo es destinado a la compra de leche líquida²⁷.

²² Celíacos de México. [En Línea]. 2006. < <http://celiacosdemexico.org.mx/respaldo/about-2/> > [Consulta: 20 may.- 2018].

²³ ACELMEX. *Asistencia al Celíaco de México*. [En Línea]. 2007. < <http://www.acelmex.org.mx/> > [Consulta: 20 may.- 2018].

²⁴ El Economista. *Mexicanos con el ingreso per cápita más bajo del mundo* [en línea]. José Luis Caballero, 2017 <<https://www.economista.com.mx/economia/Mexicanos-con-ingreso-per-capita-mas-bajo-del-mundo-20170222-0069.html>> [Consulta: 24 mar.- 2018].

²⁵ ANTAD. *Alimentos y Bebidas* [En Línea]. 2018 < <https://antad.net/alimentos-y-bebidas-3-5-del-pib-2017-inegi/> > [Consulta: 12 mayo.- 2018]

²⁶ Zócalo. *¿Qué comen más los mexicanos?; 34% del gasto para alimentos*. [En Línea]. Redacción, 2016. <http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/que-comen-mas-los-mexicanos-34-del-gasto-para-alimentos-1437208477> [Consulta: 08 abr.- 2018].

²⁷ Expansión. *México está en un momento récord en la producción de leche*. [En Línea]. 1 de junio, 2017. <<https://expansion.mx/empresas/2017/06/01/mexico-esta-en-un-momento-record-en-la-produccion-de-leche>> [Consulta: 08 abr.- 2018].



En cuanto a los principales sectores económicos, la agricultura representa más del 3,5% del PBI, diferenciándose en la producción de café, azúcar, maíz, naranja, aguacate y lima. También es el quinto productor más importante de cerveza y el segundo exportador a nivel mundial. La ganadería y la pesca son actividades económicas importantes en el sector de alimentación²⁸.

Debido al reciente ascenso de mandatario estadounidense Donald Trump, el peso mexicano perdió 20% de su valor a una tasa de cambio de 20 pesos a 1 dólar. La inflación es un fenómeno importante a la hora de analizar la economía de un país ya que afecta la estabilidad del poder adquisitivo, interfiere el crecimiento económico, distorsiona las decisiones del consumo y el ahorro, propicia una desigual distribución del consumo y dificulta la intermediación financiera por el efecto que tiene en las tasas de interés²⁹.

En el siguiente cuadro se puede ver cuánto importó México en los últimos años, del 2015 al 2017.

Tabla 3: Importación de Leche en Polvo Descremada de México

Ranking	País	2015		2016		2017	
		Toneladas	USD FOB	Toneladas	USD FOB	Toneladas	USD FOB
1	ESTADOS UNIDOS	201.334	521.240.424	244.728	538.437.574	281.910	591.185.154
2	ESPAÑA	6.012	19.626.746	4.774	12.402.336	30.097	71.381.438
3	CANADÁ	2.071	6.816.351	3.618	8.169.418	7.810	16.836.522
4	POLONIA	7.664	19.354.547	120	273.960	2.000	4.710.245
5	NUEVA ZELANDA	2.735	8.288.890	5.165	10.316.669	1.212	2.951.017
6	ALEMANIA	904	5.025.229	2.775	6.161.616	4.656	10.044.009
7	ARGENTINA	4.100	10.660.743	50	119.030		
8	URUGUAY	2.000	8.900.781	10	27.792	0	197
	RESTO	4.630	13.830.230	1.581	3.464.112	3.059	6.613.347
	Total general	231.450	613.743.941	262.821	579.372.507	330.744	703.721.929

Fuente: Nosis

²⁸ SantanderTrade. *México: política y economía* [En Línea]. 2018. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>> [Consulta: 25 de mar. 2018].

²⁹ El Economista. *¿Qué es y cómo se mide la inflación en México?* [En línea]. José Luis Caballero, 2018. <<https://www.economista.com.mx/economia/Que-es-y-como-se-mide-la-inflacion-en-Mexico-20180114-0002.html>> [Consulta: 24 de mar. 2018].



Ilustración 4. Registro anual de la inflación en México.



Fuente: INEGI³⁰

4.3. ENTORNO SOCIAL

Con una población de más de 120 millones de personas, México representa un país con mucha diversidad cultural. En cuanto a la esperanza de vida, esta ha ido aumentando a lo largo de los años siendo ahora de 76 años³¹. En lo que se refiere al aspecto social en México, se pueden mencionar factores como la pobreza, educación y alimentación.

Dicho país está dividido en 6 clases sociales, comenzando con la clase “baja-baja”, en la cual se ubica el 35% de la población. Por lo general, esta clase está formada por trabajadores temporales, comerciantes informales, desempleados, y los que viven de la asistencia social. Seguida de esta clase se encuentra la “baja-alta”, quienes representan el 25% de la población, conformada por obreros y campesinos. La tercera clase social es la “media-baja”, en donde se encuentran oficinistas, artesanos calificados y técnicos y está constituida por el 20% de la población. La siguiente clase social es la “media-alta”, en esta se encuentran aquellos profesionales que tienen un ingreso económico estable y representan el 14% de la población. Las dos últimas clases sociales son la “alta-baja” y la “alta-alta”, la primera está integrada por familias ricas que tienen un alto ingreso económico, quienes representan aproximadamente el 5% de la población; en cuanto a la última clase social, ésta la integran familias que han sido ricas por muchas generaciones, y se estima únicamente el 1% de la población mexicana³².

³⁰ INEGI.

³¹ Datos macro. *México – Esperanza de vida al nacer* [En Línea]. <<https://www.datosmacro.com/demografia/esperanza-vida/mexico>> [Consulta: 24 mar. 2018].

³² Forbes. *¿A cuál clase social perteneces?* [En Línea]. Forbes Staff, 2014. <https://www.forbes.com.mx/a-cual-clase-social-perteneces-segun-la-se/> [Consulta: 24 mar. 2018].



El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) dieron a conocer un reporte en el cual indicaron que los niveles de pobreza en México irán en aumento hacia finales de este año. Es sabido que los principales factores para reducir la pobreza son mantener la inflación baja y aumentar el empleo, así como también que el gasto público se aplique eficientemente a las prioridades del país. Sin embargo, es notorio que los mecanismos públicos aplicados para reducir la desigualdad en México han tenido poca incidencia³³.

En cuanto a las preferencias alimenticias, los productos más comprados por los mexicanos son la carne, la leche y sus derivados, los cereales y las legumbres, y estos representan el 64% de su alimentación³⁴. La leche es un producto de alto consumo en los hogares mexicanos, ya que está presente en el desayuno y cena. Según Fabián Ghirardelly, quién es el Country Manager de Kantar Worldpanel México, consumir leche “(...) es prácticamente una tradición cultural nacional, en la que participan personas de todas las edades (...)”³⁵. Además, el 17% de la canasta familiar corresponde a productos saludables y libres de gluten, creciendo dicha tasa en un 8% anual³⁶.

Respecto a la educación, entre los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), México tiene el peor desempeño en el aprendizaje. En el 2016, el 53% de los adultos jóvenes (de 25 a 34 años) solo tenían educación por debajo de la media superior. Ésta cifra aumenta al 63% ampliando el rango a personas de entre 25 y 64 años³⁷. Entre los años 2000 y 2016, la proporción de adultos jóvenes que finalizaron sus estudios de educación media superior aumentó del 20% al 25%, y la proporción que terminó la educación superior aumentó del 17% a 22%. Si se mantienen las tendencias actuales, se espera que el 26% de los jóvenes en México se gradúen y obtengan un título de educación superior en algún momento de su

³³ Vanguardia México. *Niveles de pobreza en México crecerían en 2017 y 2018: Ceesp* [En Línea]. La Jornada, 2017. <<https://www.vanguardia.com.mx/articulo/niveles-de-pobreza-en-mexico-creceran-en-2017-y-2018-ceesp>> [Consulta: 24 mar. 2018].

³⁴ Zócalo. *¿Qué comen más los mexicanos?; 34% del gasto para alimentos.* [En Línea]. Redacción, 2016. <http://www.zocalo.com.mx/new_site/articulo/que-comen-mas-los-mexicanos-34-del-gasto-para-alimentos-1437208477> [Consulta: 8 abr.- 2018].

³⁵ América Retail. *¿Cuánta leche consumen los Mexicanos?* [En Línea]. <<http://www.america-retail.com/mexico/mexico-cuanta-leche-consumen-los-mexicanos/>> [Consulta: 12 may.- 2018].

³⁶ Think with Google. *La nueva tendencia hacia un consumo saludable.* [En Línea]. <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>>. [Consultado: 10 de Junio 2018]

³⁷ OCDE: *Panorama de la Educación 2017* [En Línea]. <<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Mexico-Spanish.pdf>> [Consulta: 24 mar.- 2018].



vida³⁸. Siguiendo la misma línea y relacionando los estudios con el campo laboral, aquellos adultos que cuentan con educación terciaria ganan un 56% más en promedio que aquellos con educación secundaria y tienen 10% más probabilidades de ser empleados.

4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

La tecnología es un aspecto indispensable para impulsar el desarrollo económico, aún más si se logra disminuir la brecha entre los que tienen acceso a los beneficios de la ciencia y tecnología y los que no. México ocupa el puesto número 13 en los países con mayor ritmo de crecimiento, pero se encuentra en el lugar 47 de países más desarrollados tecnológicamente. Aunque se encuentre casi al final del ranking tecnológico, este país está en constante innovación³⁹.

La innovación tecnológica es un factor que determina el grado de participación en el mercado nacional y extranjero, es por eso que el Gobierno de México participa activamente en la inversión de investigación y desarrollo tecnológico. Dicha inversión pasó de 0.43% del PIB en el 2012 a 0.60% en el 2016, es decir que se apreció un incremento de casi el 40%⁴⁰.

Por otro lado, la cantidad de usuarios de internet fue aproximadamente de 65.5 millones de personas, las cuales representan el 59,5% de la población de mayores de 5 años. Además, se registró que el 47% de hogares cuentan con conexión a la web, también se estimó 60.6 millones de usuarios con teléfonos inteligentes⁴¹.

³⁸ World Economic Forum: *El preocupante nivel educativo en México*. [En Línea]. <<https://www.weforum.org/es/agenda/2017/09/el-preocupante-nivel-educativo-en-mexico>> [Consulta: 24 mar.- 2018].

³⁹ Nación. *Así está México en desarrollo tecnológico alrededor del mundo* [En Línea]. 2017. <<http://www.nacion321.com/internacional/asi-esta-mexico-en-desarrollo-tecnologico-alrededor-del-mundo>> [Consulta: 25 mar.- 2018].

⁴⁰ El Economista. *Impulso a la inversión en innovación y desarrollo tecnológico* [En Línea]. José Antonio Meade Kuribreña, 2017. <<https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Impulso-a-la-inversion-en-innovacion-y-desarrollo-tecnologico-20170404-0005.htm>> [Consulta: 25 mar.- 2018].

⁴¹ El Universal. *¿Crece el uso de internet en México?* [En Línea]. Octavio Islas, 2017. <<http://www.eluniversal.com.mx/entrada-de-opinion/columna/octavio-islas/techbit/2017/03/24/crece-el-uso-de-internet-en-mexico>> [Consulta: 25 mar.- 2018].



4.5. ENTORNO ECOLÓGICO

De un tiempo hasta ahora el cuidado del medio ambiente, especialmente el reciclaje, ha ocupado un lugar importante dentro de los programas de Gobierno de México. Una de las decisiones más relevantes respecto a esta temática, ha sido la determinación de establecer una política de "Basura Cero".

Esto se denota con la entrada en vigor el pasado 8 de julio de 2017 de la norma NADF-024-AMBT-2013. Dicha normativa exhorta a la población mexicana a separar la basura en orgánicos, inorgánicos reciclables, inorgánicos no reciclables y de manejo especial.

Asimismo, la Secretaría de Medio Ambiente realiza actividades de educación ambiental para promover el reciclaje en la población (por ejemplo el "Mercado de trueque" o el "Reciclatrón"). Con esto, se ha logrado generar un impacto positivo en cuanto a la reutilización de los desechos.⁴² En el territorio nacional se recicla aproximadamente el 28% de la basura, 14% del cartón, 6% del vidrio, así como también 4% del plástico⁴³.

Sin embargo, a la comunidad mexicana le falta mucho adquirir completamente la cultura de reciclaje y separación de los materiales.⁴⁴ El crecimiento urbano ha repercutido en un inadecuado manejo del destino final de los residuos sólidos. Conforme a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de 2001 a 2012, la generación total de residuos sólidos en México ha aumentado 33%, un promedio anual de 2.7%, pues en ese periodo pasó de 13 480 toneladas a 42 100 toneladas anuales⁴⁵. En la actualidad, La Ciudad de México ocupa el segundo lugar en la generación de residuos del país, con 12.920 toneladas diarias.⁴²

⁴² El País: *El reciclaje en la Ciudad de México* [En Línea]. 2018
<https://elpais.com/internacional/2018/05/15/mexico/1526408772_914988.html> [Consulta: 19 may.-2018].

⁴³ Universia Mexico. *México se encuentra entre los países que más reciclan*. [En Línea]. 2014.
<<http://noticias.universia.net.mx/actualidad/noticia/2014/10/23/1113728/mexico-encuentra-paises-reciclan.html>> [Consulta 01 de abr. 2018].

⁴⁴ Sipse. *Tira Mexico dinero a la basura; solo se recicla el 33%* [En Línea].
<<https://sipse.com/mexico/reciclaje-basura-mexico-181486.html>> [Consulta: 01 abr. -2018].

⁴⁵ Banco Mexico. (Mayo 2014). *El reciclaje en México* [En Línea]. Góngora Perez, JP.
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/757/2/reciclaje_mexico.pdf> [Consulta: 01 abr.- 2018].



4.6. ENTORNO LEGAL

Con respecto a la materia legal en México, existe una serie de normas jurídicas que son la base de las importaciones y que deben ser tomadas en cuenta para que las importaciones sean legales:

- ❖ Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (LIGIE). Esta es la ley que define los principales conceptos relacionados a impuestos, señala los procedimientos que pueden ser llevados a cabo y procedimientos para hacerlo, así como las generalidades más relevantes de la importación.
- ❖ Ley Aduanera. Todas las importaciones deben cumplir con diferentes requisitos para ser consideradas legales, uno de ellos es pasar por aduana y pagar los impuestos correspondientes. Todos los procedimientos administrativos están estipulados en esta ley.
- ❖ Ley Federal de Sanidad Animal. Esta ley tiene por objeto: regular el diagnóstico, prevención, control y erradicación de las enfermedades y plagas que afectan a los animales; procurar el bienestar animal; regular las buenas prácticas pecuarias aplicables en la producción primaria, en los establecimientos dedicados al procesamiento de bienes de origen animal para consumo humano. A su vez, las plantas productoras de las empresas que exporten leche en polvo a México, así como también de otros productos de origen animal, están sujetas a la inspección física del SENASICA⁴⁶, de acuerdo con las disposiciones de sanidad animal aplicables, debiendo este organismo expedir el correspondiente certificado zoonosanitario que permita su importación.
- ❖ Sistema Nacional de Identificación Animal para Bovinos y Colmenas⁴⁷. Establece las características, especificaciones, procedimientos, actividades y criterios para la identificación individual, permanente e irreplicable de los bovinos y colmenas, a efecto de fortalecer el control sanitario, asegurar la rastreabilidad, trazabilidad y apoyar el combate contra el abigeato de bovinos y colmenas. Esta norma es obligatoria para: propietarios, poseedores, exportadores e importadores de bovinos y colmenas, también incluye a criadores,

⁴⁶ Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria. [En Línea]. <<https://www.gob.mx/senasica>>. [Consulta: 7 abr.- 2018].

⁴⁷ Norma Oficial Mexicana NOM-001-SAG/GAN-2015 [En Línea] <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/192012/NOM001SAGGAN2015_SINIDA_ARETE_AMARILLO.pdf>. [Consulta: 7 abr.- 2018].



desarrolladores, introductores, engordadores, comercializadores, acopiadores, establecimientos de sacrificio, estaciones cuarentenarias y puntos de verificación zoosanitaria.

- ❖ Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre-envasados-Información comercial y sanitaria⁴⁸.
- ❖ Tratados internacionales y acuerdos de colaboración entre países. Estos dos elementos son considerados ley dentro del Derecho Internacional, por lo que deben ser considerados y aplicados en los casos que corresponda⁴⁹.

El proceso de importación en México es muy sencillo de llevar a cabo, ya que en general, las complicaciones se dan durante las primeras ocasiones hasta que se aprenden los procedimientos necesarios para llevarlas a cabo. Una vez realizadas las primeras importaciones, las siguientes se vuelven más fáciles.

4.7. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

México representa un mercado bastante interesante para llevar a cabo la exportación del producto. Por un lado, se puede ver que tiene una facilidad geográfica debido a su límite con el océano Pacífico, el Golfo de México y el mar del Caribe, brindándonos así una ventaja en materia logística. México es uno de los países más competitivos para la inversión productiva a nivel internacional debido a su estabilidad macroeconómica y política, tamaño de la población y fortaleza de su mercado interno, tasa de crecimiento económico y su capacidad para generar manufactura avanzada (productos de alta tecnología). Es necesario destacar la participación de la Argentina y los Estados Unidos Mexicanos en el Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Argentina y los Estados Unidos Mexicanos (ACE Nro. 6), lo cual nos brinda una gran ventaja en el momento de realizar la exportación a este país. Con respecto a la materia legal, no brinda grandes prohibiciones de carácter económico o de tipo administrativo.

De esta manera, se puede decir que México representa un gran mercado, el cual nos brinda mayores oportunidades que amenazas.

⁴⁸ Norma Oficial Mexicana NOM-051-SCFI/SSA1-2010. *Especificaciones generales de etiquetado para alimentos y bebidas no alcohólicas pre-envasados-Información comercial y sanitaria*. 05/04/2010.

⁴⁹ Bases legales para importar en México [En Línea]. Fecha de publicación: Enero 2018.
<<http://www.pymerang.com/comercio-exterior/como-importar/pasos-para-importar/aduanas-y-procedimientos/161-tramites-para-importar-a-espana>>. [Consulta: 25 mar.- 2018].

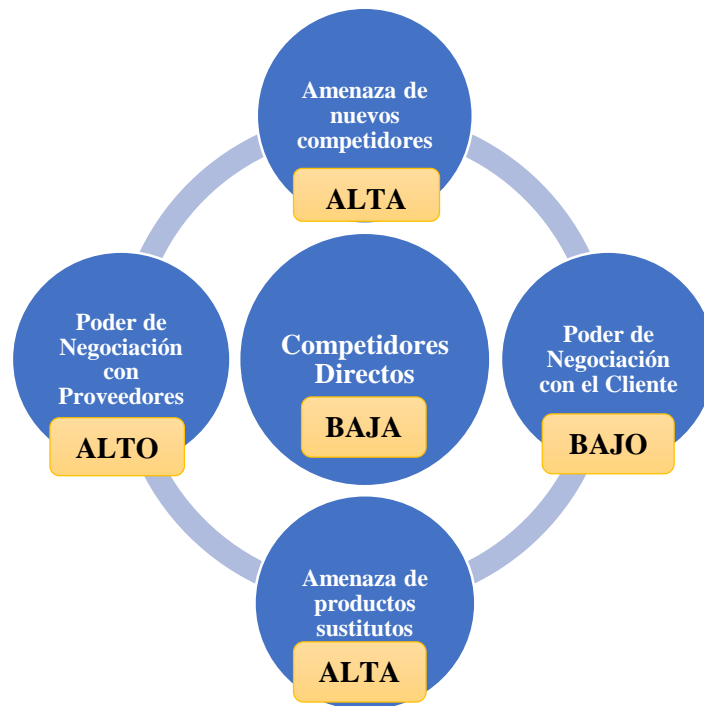


5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

A continuación, se realiza una breve descripción y caracterización acerca del microentorno que se desarrolla alrededor de la empresa. La misma se obtuvo a partir de un detallado análisis de los competidores actuales junto a los potenciales, así como también el poder de negociación con proveedores y clientes, y aquella amenaza potencial de productos sustitutos.

5.1.LA CRUZ DE PORTER

Figura 2: Análisis del Microentorno



Fuente: Elaboración propia



5.1.1. Poder de negociación con los clientes

En el mercado de México existen dos grandes categorías de empresas que se dedican a la comercialización de productos libres de gluten y que, por tal motivo, se evalúan como potenciales clientes del producto. Dichas organizaciones forman parte de canales de distribución minorista o mayorista (este último comúnmente denominado “revendedor”).

El primer grupo hace referencia a aquellas empresas mexicanas a las cuales se puede vender leche en polvo libre de gluten y cuyas ganancias derivan directamente del consumidor final, es decir, de los pacientes celíacos. Dentro de esta categoría se registran tiendas departamentales y autoservicios tanto nacionales como extranjeras, tales como⁵⁰:

- ❖ Palacio de Hierro
- ❖ Liverpool
- ❖ Walmart
- ❖ Superama
- ❖ Sam’s,
- ❖ Costco
- ❖ Soriana
- ❖ Comercial Mexicana
- ❖ Chedraui

En cuanto a la segunda categoría, la misma engloba a aquellas empresas que compran el producto y que luego se encargan de distribuirlo a los distintos centros de venta minoristas, lo cual permitirá, posiblemente, lograr una mayor cobertura geográfica, pero al tiempo que generará un aumento en el precio final de la leche.

En ambos casos, el poder de negociación que la empresa puede alcanzar con dicho mercado es bajo, teniendo en cuenta que por más que el abanico de posibilidades de clientes es reducido y muy bien organizado, los mismos poseen la reputación y la capacidad de imponer sus condiciones.

A su vez, posiblemente dichos compradores pretendan ponerse de acuerdo en cuanto al precio que están dispuestos a pagar por el producto.

⁵⁰ Celíacos de México. *Dónde comprar* [En Línea] <<https://celiacosdemexico.org.mx/respaldo/menu-sin/donde-comprar/>> [Consulta: 6 abr.- 2018].



5.1.2. Amenaza de nuevos participantes

La industria de productos lácteos y sus derivados, se presenta como una industria que produce bienes de consumo masivo, considerados de primera necesidad y de baja sustituibilidad en la canasta de consumo de los hogares. Esto la hace beneficiosa para el ingreso de nuevas empresas tanto en el ámbito local como en el mercado de destino del producto: los Estados Unidos Mexicanos.

En el plano internacional no se observan barreras técnicas que dificulten la entrada de empresas argentinas productoras de leche en polvo “sin TACC” que quieran exportar sus productos a México.

Tabla 4. Empresas Lácteas Argentinas con habilitación vigente del SENASICA.

✓ Compañía Regional de Lácteos Argentina S.A.	✓ Nestle Argentina S.A.
✓ Lácteos La Ramada S.A.	✓ Noal S.A.
✓ Manfrey Coop. de Tamberos de Comerc. e Industrialización L.T.D.A	✓ La Sibila S.A.
✓ Mastellone Hnos. S.A. (La Serenísima)	✓ Sancor Cooperativas Unidas Limitada
✓ Molfino Hnos. S.A.	✓ Sucesores de Alfredo Williner S.A.

Fuente: Elaboración propia basada en información brindada por la Embajada Argentina en México.

Plano Local

Las barreras de entrada más relevantes al mercado lácteo son económicas y técnicas. Las primeras, relacionadas con el costo hundido de instalar una planta procesadora. Las segundas vinculadas con las normativas sanitarias y de calidad que se deben cumplir para estar en condiciones de comercializar los productos.

Teniendo en cuenta que la empresa se especializa en la elaboración de productos lácteos sin gluten, la inversión requerida para ingresar al mercado que se atiende es sustancialmente menor en comparación con la inversión requerida para ingresar al mercado de producción láctea multi-producto de gran escala. A su vez, aquellas empresas lácteas que deseen producir bienes libres de gluten deberán tomar los recaudos necesarios para evitar la contaminación cruzada de la producción. Esto significa un



esfuerzo económico y operativo por parte de estas empresas, sin embargo, se considera una barrera insuficiente para evitar la entrada de nuevos competidores.

Con relación a las barreras normativas y sanitarias en Argentina, la producción de leche en polvo, al igual que los demás productos lácteos y alimenticios, deben sujetarse a una serie de normas, regulaciones y buenas prácticas que están reglamentadas bajo el Código Alimentario Argentino. El mismo establece las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir los establecimientos y los productos alimenticios en la Argentina.

Por otra parte, si bien existen productores primarios y empresas que trabajan de forma independiente, la industria láctea también cuenta con empresas que se encuentran integradas horizontalmente y, en otros casos, integradas verticalmente. Esto podría actuar como barrera de acceso a los insumos, debido a la tradición que se da en el sector lechero de no abastecerse de leche cruda de tambos que proveen a otras firmas, aunque no es alta su injerencia en la entrada de nuevas empresas debido a la existencia de un gran número de agentes productores tamberos, lo cual lo hace un sector altamente competitivo.⁵¹

En conclusión, las barreras de ingreso al mercado son bajas, por lo cual la amenaza de competidores potenciales es alta. Las barreras económicas y técnicas existentes no toman trascendencia en aquellas empresas lácteas ya establecidas que no atienden el mercado lácteo apto para celíacos. Algunos ejemplos son, en el ámbito, Lácteos La Ramada, Punta del Agua, Sobrero y Cagnolo, entre otras. En cuanto al mercado de destino, se puede hacer mención de la firma Alpura. Esto deviene ya que cuentan con la estructura económica y el conocimiento para atender dicho mercado, contando también con las certificaciones necesarias para estar en condiciones de comercializar sus productos.

⁵¹ Petrecolla, Diego. Estudio sobre las Condiciones de Competencia en el Sector Lechero de la República Argentina [En Línea]. Petrecolla Diego, 2016. < <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic> > [Consulta: 04 abr.-2018].



5.1.3. Rivalidad entre los competidores existentes

En el mercado de la leche en polvo se pueden encontrar distintos competidores. Cabe aclarar que se considera como competencia a los agentes que intervienen en el mismo mercado al que “Nutricel S.R.L.” apunta (personas celíacas que habitan en México). La concentración de las empresas es baja debido a que, por más que muchas organizaciones ofrecen el producto de leche en polvo, según la investigación que se hizo, no existe un competidor que ofrezca el mismo producto y con las mismas características que “Nutricel S.R.L.”. Si bien es cierto que Nestlé Svelty comercializa leche en polvo descremada, la misma no garantiza que ésta sea 100% libre de gluten, es por esto que no se le considera como competidor directo.

Por otro lado, se destaca aquella competencia de los agentes que intervengan en el mismo mercado al que la empresa apunta, es decir, personas celíacas que se encuentren habitando en México. Existe una rivalidad entre los mismos que apunten a este segmento, pero es mucho más atomizada que la competencia por leche en polvo de consumo masivo. Por más que es un segmento que se encuentra en crecimiento (cada vez más personas se diagnostican con esta enfermedad y una tendencia a consumir productos más sanos), consideramos que no será de total atracción para las empresas debido a los costos que deben enfrentar para asegurarse que este producto no se encuentre contaminado de ninguna manera por algún ingrediente que afecte a los celíacos.

Principales competidores indirectos

Por un lado, se encuentra el competidor que más se aproxima al producto y el que más puede afectar a la empresa: “Nestlé Svelty Total Move en polvo, bajo en grasa”, producido por la empresa mundial Nestlé. Éste ofrece leche en polvo baja en grasa (así se denomina en México y equivale a lo que en Argentina se le conoce como descremado, respecto al contenido nutricional). Nestlé es la compañía de alimentos y bebidas más grande del mundo que cuenta con más de 2,000 marcas, con presencia en 191 países en todo el mundo. Posee su línea de productos Svelty, los cuales son bajos en grasa o deslactosados y están dirigidos a un segmento de personas que buscan un estilo de vida más saludable. Sin embargo, la empresa no asegura que el producto no esté contaminado por el gluten.



El precio que se ofrece por una lata de 1,6 kg de leche en polvo es \$204 pesos mexicanos, equivalentes a USD 11,14⁵². También lo presentan en un paquete de 360 gr a un precio promedio de \$46,20 pesos mexicanos, equivalentes a USD 2,31. Los ingredientes del mismo se encuentran detallados en el packaging, los cuales son: Leche descremada, grasa butírica, sólidos de leche, sólidos de maíz, carbonato de calcio, lecitina de soya, pirofosfato férrico, vitamina C (ascorbato de sodio), sulfato de zinc, vitamina A (acetato de retinol) y vitamina D (colecalciferol).

Por el otro lado, existen todos aquellos competidores indirectos los cuales no afectan puntualmente al producto debido a que probablemente apunten hacia otro mercado. De esta manera, se destaca a:

- ❖ *Leche en polvo entera sin gluten*: es un tipo de leche que contiene 25,21 gramos de proteínas, 35,10 gramos de carbohidratos, 26,20 gramos de grasa y 35,10 gramos de azúcar por cada 100 gramos, aportando 477 calorías a la dieta. Entre sus nutrientes también se encuentran las vitaminas B3, B9, A y B7. Además de estas propiedades, la leche en polvo entera contiene calcio y potasio⁵³. Este tipo de producto apuntará siempre a un segmento mucho más genérico y amplio del mercado. Entre las marcas que se comercializan en México se puede mencionar a: Nestlé Nido Kinder, Alpura leche en polvo entera, Lala, entre otras⁵⁴.
- ❖ *Leche en polvo deslactosada*: es obtenida de la deshidratación de leche fresca, higienizada y estandarizada a 1.5% de materia grasa, sometida a un tratamiento enzimático para desdoblar la molécula de la lactosa (azúcar de la leche) en sus monosacáridos constitutivos: glucosa y galactosa, que son de más fácil absorción⁵⁵. En México se comercializan las marcas: Nestlé Nido, Alpura deslactosada, Nestlé Svelty deslactosada, Lala deslactosada con fibra. Este tipo de producto se dirige a un segmento mucho más reducido, las personas intolerantes a la lactosa.
- ❖ *Leche en polvo*
- ❖ *Leche en polvo de almendras*: la leche de almendras en polvo tiene la misma consistencia que la leche de vaca, pero no tiene gluten, ni lactosa ni colesterol, y

⁵² Cambio de monedas. [En Línea]. <<http://mxn.es.mconvert.net/usd/204>> [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁵³ Leche en polvo entera. [En Línea]. <<https://alimentos.org.es/leche-polvo-entera>>. [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁵⁴ Superama. [En Línea]. <<https://www.superama.com.mx/catalogo/d-lacteos-y-huevo/f-leche/l-en-polvo>>. [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁵⁵ Parmalat. [En Línea]. <<http://www.parmalat.com.co/lactalis/proleche/leche-en-polvo-deslactosada/>>. [Consulta: 02 abr.- 2018].



es rica en vitaminas y minerales. Este tipo de producto puede llegar a apuntar el mismo nicho de mercado que “Nutricel S.R.L.” debido a que es un producto sin gluten⁵⁶. También apunta a un segmento que consume todos aquellos productos orgánicos. Algunas marcas comercializadas en México son: Almondrik, Almond Lac.

- ❖ *Leche en polvo de soja*: La leche de soja es una bebida vegetal obtenida a partir de las semillas o granos de soja. Se obtiene remojando estas semillas en agua, las cuales posteriormente se muelen y se filtran, dando como resultado final una bebida de color blanquecino característico. Lo más importante es que contiene lecitina, una sustancia que, entre otras cuestiones, evita problemas cardíacos y ayuda a mantener las arterias limpias. Al igual que la leche de almendras, ambos apuntan al mismo segmento de un público intolerante al gluten y/o que consumen productos orgánicos. Algunas marcas que se venden son: Symken.

5.1.4. Poder de negociación con los proveedores

“Nutricel S.R.L.” no necesita una gran cantidad de proveedores para la elaboración y comercialización del producto. Dichas empresas, pueden dividirse de la siguiente manera:

- ✓ Proveedores de materia prima.
- ✓ Proveedores de envase.
- ✓ Proveedores de elementos de estiba.

Proveedores de materia prima

En relación con los abastecedores de materias primas es importante destacar que, en la provincia de Buenos Aires (lugar donde se radica la organización), existen aproximadamente 2.586 tambos que conforman el sector primario y los mismos se encuentran distribuidos geográficamente en distintas regiones denominadas “cuencas lecheras”, entre ellas: “Mar y Sierras”, “Oeste”, “Abasto Sur”, “Abasto Norte”, “Sur”.³⁹ A este proveedor se le pagará 50% contado y 50% mediante cheque, diferido a 30 días.

⁵⁶ Mejor con salud. *Beneficios de la leche de almendras*. [En Línea]. <<https://mejorconsalud.com/leche-de-almendras-beneficios/>>. [Consulta: 02 abr.- 2018].



Proveedores de envase

Teniendo en cuenta que el envase es aquel que está en contacto con el producto en forma directa hasta su consumo, se optó por utilizar una bolsa flexible de plástico. A este proveedor se le pagará al contado. Entre otros, se pueden mencionar las siguientes empresas que comercializan el producto en Buenos Aires:

- ❖ American Plast S.A. (www.americanclave.com.ar).
- ❖ Inpack Alimenticia S.A. (www.inpackalimenticia.com.ar).
- ❖ Flash Pack S.R.L. (www.flashpack.com.ar/).
- ❖ Envaril Plastic Packaging.

Proveedores de elementos de estiba

Para la exportación de la leche en polvo es necesario contar elementos de estiba adecuados para una correcta manipulación, protección y transporte de la mercadería dentro del contenedor. Por dicha razón, la compañía tiene como principales proveedores una empresa de alquiler de pallets y otra, productora de cajas de cartón de alta resistencia. En ambos casos, los mercados se caracterizan por ser altamente competitivos puesto que existen numerosas empresas que ofrecen los mismos bienes. A este proveedor se le pagará al contado.

Dentro de este mercado, existen diversas organizaciones, tales como:

- ❖ Cartokraftsrl (www.cartokraftsrl.com.ar)
- ❖ Cromaflex (www.cromaflex.com)
- ❖ Flexocolor (www.flexocolor.com.ar)
- ❖ Plásticosob (www.plasticosob.com.ar)
- ❖ Flexienvases (www.flexienvases.com.ar)
- ❖ Bolsaflex (www.bolsaflex.com.ar)
- ❖ Casabergman (www.casabergman.com.ar)

Luego analizar la industria correspondiente a los tres tipos de proveedores que la organización necesita es importante destacar que, en todos los casos, el poder de negociación de “Nutricel S.R.L.” es alto. Esto se debe principalmente a que se trata de sectores conformados por una amplia cantidad de compañías con distintos tamaños y escalas de producción asimétricas.



5.1.5. Productos sustitutos

❖ *Productos Lala:*

- Alimento Líquido Lala Soy Vita, 3 nueces, Sin Gluten: alimento líquido de almendras, nueces de la India y Macadamia. Adicionado en calcio y vitaminas A, D, B1, B2 Y B5.⁵⁷
- Alimento Líquido, Lala Soy Vita, Almendras, Sin Gluten: alimento líquido de almendras, adicionado con calcio y vitaminas A, D, B1, B2 Y B5. No contiene gluten, azúcar, lactosa y colesterol.⁵⁸
- Alimento Líquido, Lala Soy Vita, Coco, Sin Gluten.⁵⁹

❖ *Productos Silk:*

- Alimento Líquido de Soya, Silk, Original, Sin gluten: alimento líquido a base de soya, sin gluten, contiene vitaminas y minerales. Sin lactosa y colesterol.⁶⁰
- Alimento Líquido, Silk, Sabor Coco, Sin Endulzante: alimento a coco, menos de 45 calorías por porción, 50% más calcio que la leche convencional. Sin gluten.⁶¹
- Alimento Líquido Silk, Almond, Sabor Almendra, Sin Gluten: alimento sabor a almendra, libre de gluten, 50% más calcio que leche de vaca. Ideal para gente con intolerancia a la lactosa, de fácil digestión.⁶²
- Alimento Líquido Silk, Almond, Sabor Almendra Vainilla, Sin Gluten: bebida sabor almendra vainilla. Sin gluten. Contiene 50% más calcio que leche de vaca.⁶³

⁵⁷ Walmart, México. [En línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Lala-Soy-Vita-3-nueces-sin-gluten-960-ml/00750102055293> > [Consulta 02 abr.- 2018].

⁵⁸ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Lala-Soy-Vita-almendras-sin-gluten-960-ml/00750102055294> > [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁵⁹ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Lala-Soy-Vita-coco-sin-gluten-960-ml/00750102055292> > [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁶⁰ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-de-soya-Silk-original-sin-gluten-946-ml/00002529360090> > [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁶¹ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Silk-original-sabor-coco-sin-endulzante-1-89-1/00002529300228> > [Consulta: 02 abr.- 2018].

⁶² Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Silk-Almond-sabor-almendra-sin-gluten-190-ml/00002529300367> > [Consulta 02 abr.- 2018].

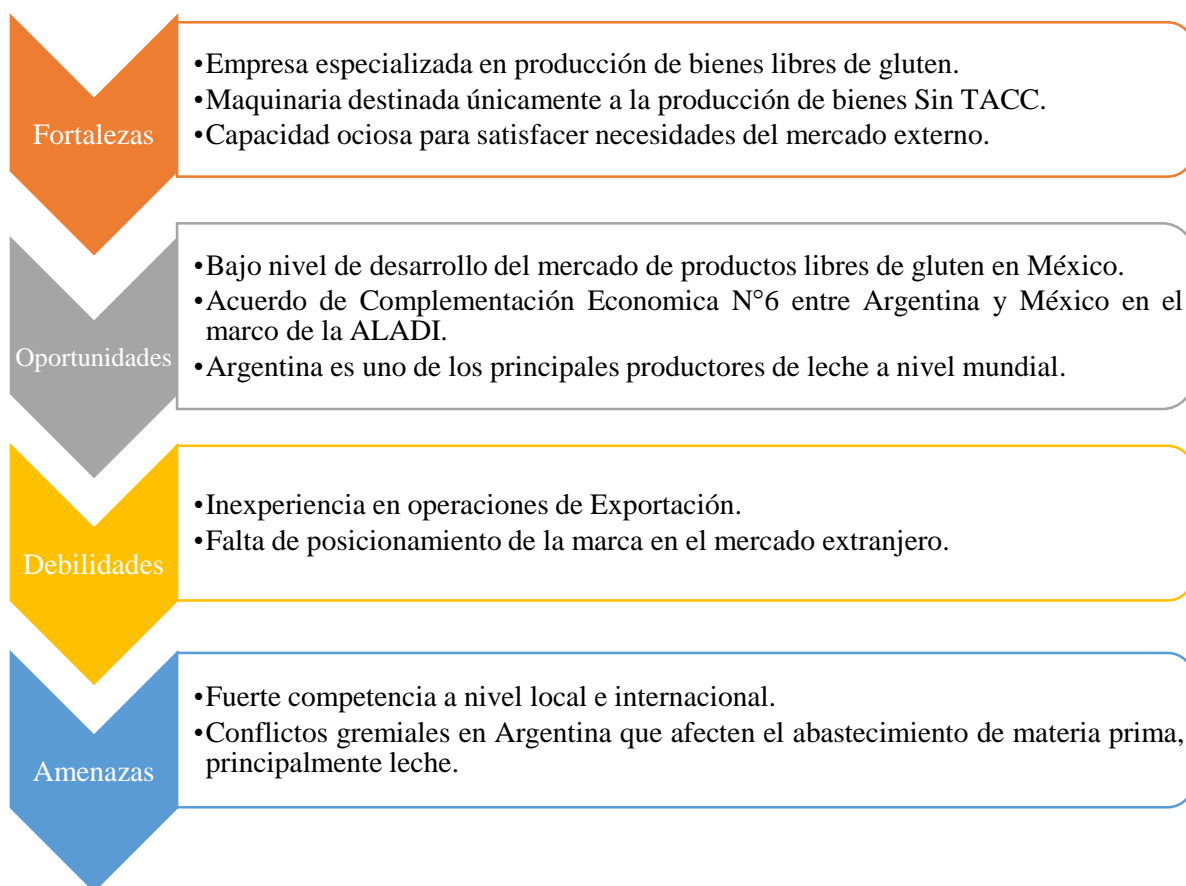
⁶³ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Silk-Almond-sabor-almendra-vainilla-sin-gluten-190-ml/00002529300366> > [Consulta 02 abr.- 2018].



- Alimento Líquido Silk, Original, Sabor Almendra: bebida de almendras libre de gluten. Contiene 50% más calcio y 40% menos calorías que la leche de vaca. No contiene colorantes, saborizantes ni jarabe de maíz de alta fructosa. Certificación Kosher.⁶⁴
- ❖ *Productos Badia:*
- Jugo de Naranja Agria, Badia, Sin Gluten: ⁶⁵

5.2. ANÁLISIS FODA



⁶⁴ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Leche/Alimento-liquido-Silk-original-sabor-almendra-1-89-1/00002529300098> > [Consulta 02 abr.- 2018]

⁶⁵ Walmart, México. [En Línea].

< <https://super.walmart.com.mx/Especias-y-Sazonadores/Jugo-de-naranja-agria-Badia-sin-gluten-591-4-ml/00003384400708> > [Consulta 02 abr.- 2018]



5.3. CADENA DE VALOR

5.3.1. Actividades de apoyo

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: En cuanto a la financiación y planificación, los gerentes se encargan de que ésta sea totalmente transparente a través de procesos confiables y seguros pudiendo cumplir con todos los objetivos. El equipo de trabajo es sólido ya que tanto los socios como el personal cuentan con la capacitación necesaria.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Todos los empleados tienen la misma filosofía y cultura de la empresa. El sistema de Gestión de Recursos Humanos es por competencias, los empleados reciben las capacitaciones necesarias para el uso de nuevas maquinarias. Una de las formas para analizar el rendimiento de los trabajadores es a través del feedback.

DESARROLLO DE TECNOLOGÍA: Diseño de producto, pruebas, diseño de procedimiento.

5.3.2. Actividades primarias

LOGÍSTICA INTERNA: Recepción de los tambos de leche, almacenamiento y control de calidad del producto, como así también el análisis de que la materia prima esté completamente libre de contaminación de gluten.

PRODUCCIÓN: Proceso de termización, estandarización, pasteurización, secado.

LOGÍSTICA EXTERNA: Coordinación y distribución.

COMERCIAL: La fortaleza de las ventas se encuentra en aquellas personas que no pueden consumir productos con gluten. El departamento de marketing se encarga que los productos sean bien distribuidos en puntos estratégicos, tales como supermercados.

SERVICIO POSVENTA: La empresa cuenta con un número para atención de clientes, a través del cual pueden efectuar quejas, reclamos, consultas o comentarios de cualquier índole relacionada con el producto.



5.4. CONCLUSIÓN DEL MICROENTORNO

Teniendo en cuenta las variables mencionadas anteriormente, se concluye el microentorno diciendo que este tiene características complejas de carácter exógeno. Esto se refiere al bajo poder de control de las variables de negociación con clientes, en un mercado muy concentrado. Otro punto por destacar es la variedad de productos sustitutos que se encuentran en el mercado mexicano, los cuales ofrecen alternativas viables para el mantenimiento de una dieta requerida por personas no tolerantes al gluten. Asimismo, el producto no cuenta con una amplia competencia de carácter directa, se encuentra en un mercado donde la oferta láctea apta para personas con enfermedad celíaca no es muy alta.

Al analizar variables de carácter endógenas se concluye que la amenaza de potenciales competidores es alta, ya que las empresas lácteas que quieran atender el nicho de mercado de producción libre de gluten tendrán mayores facilidades debido a que no deben realizar inversiones considerables y cuentan con las habilitaciones esenciales para poder comercializar sus productos.

6. SEGMENTO

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la previsión del marketing de una empresa. Un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compra o hábitos de compra similares.

En México se ha observado un cambio de dirección que apunta hacia hábitos de consumos alimenticios más saludables, responsables y ecológicos. Estas nuevas tendencias ofrecen un abanico de oportunidades, las cuales permiten poder proyectar a un futuro de mayor calidad de vida y generar un cambio de mentalidad en la sociedad. Desde la empresa se tiene el convencimiento y el objetivo de ser partícipes de los nuevos paradigmas culturales.

“Nutricel S.R.L.” ha decidido adoptar una estrategia de Marketing Concentrada. El propósito del producto es que apunte a un nicho de consumidores que obligatoriamente deben realizar una dieta alimenticia sin gluten debido a la enfermedad celíaca. La compañía comprende los paradigmas culturales que suceden contemporáneamente y



quiere acompañar hoy más que nunca a esa parte de la sociedad la cual tiene una necesidad congénita de seguir una dieta.

Tabla 5. Apertura de segmentación.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA	
Región	América del Norte
País	México
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA	
Edad	Mayores de 5 años
Otras características esenciales	Personas celíacas
Clase social	Desde media-baja a alta-alta
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL	
Lugar de compra	Autoservicios

Fuente: elaboración propia.



7. POTENCIAL DE MERCADO Y ESTIMACIÓN DE DEMANDA

Tabla 6: Proyección de la Demanda Potencial

	(Sep - Dic 2018)	2019	2020	2021	2022	
	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO	
POBLACIÓN TOTAL	134.779.062	137.834.520	141.325.283	145.180.135	149.491.564	Personas
TASA DE MORTALIDAD PREVISTA	662.747	681.152	701.745	724.404	749.482	Personas
TASA DE NATALIDAD PREVISTA	2.321.511	2.329.903	2.343.303	2.360.540	2.382.458	Personas
POBLACIÓN CELÍACA TOTAL	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%	2,22%	
SUBTOTAL	3.023.462	3.090.949	3.168.145	3.253.449	3.348.920	Personas
POBLACIÓN MAYOR DE 5 AÑOS	91,00%	91,00%	91,00%	91,00%	91,00%	
SUBTOTAL	2.751.351	2.812.764	2.883.012	2.960.638	3.047.517	Personas
CLASE SOCIAL DESDE MEDIA - BAJA / ALTA - ALTA	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	
SUBTOTAL	1.100.540	1.125.106	1.153.205	1.184.255	1.219.007	Personas
CONSUMO DE LECHE EN POLVO	3,03	3,17	3,31	3,48	3,65	kgs. per cápita
PORCENTAJE ANTAD	55,7%	58,6%	60,5%	63,5%	65,5%	
SUBTOTAL	612.561	658.749	698.150	751.528	797.901	Personas
PORCENTAJE AUTOSERVICIOS	28,70%	28,70%	28,70%	28,70%	28,70%	
SUBTOTAL	175.805	189.061	200.369	215.689	228.998	Personas
POTENCIAL DE MERCADO ESTIMADO	533.545	599.569	663.043	750.275	834.849	
POTENCIAL DE MERCADO ESTIMADO EN BASE A OPERACION LOGISTICA	138.888	604.859	670.312	757.323	765.278	kgs. por año
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	4,60%	6,60%	8,00%	10,64%	12,25%	
TOTAL DEMANDA ESTIMADA en litros	51.110,90	319.365,44	428.999,70	644.632,97	749.972,33	
TOTAL DEMANDA ESTIMADA en kilos	6.389	39.921	53.625	80.579	93.747	
TOTAL DEMANDA ESTIMADA en gramos	6.388.863	39.920.680	53.624.963	80.579.121	93.746.541	
TOTAL DEMANDA ESTIMADA	15.972	99.802	134.062	201.448	234.366	Paquetes de 400gr. c/u

Fuente: Extraído del Económico-Financiero



Para el cálculo de la demanda se tuvo en cuenta la segmentación de los factores sociales, como ser la población, la tasa de natalidad y de mortalidad. Para la ponderación de la tasa de población celíaca se utilizaron datos del gobierno de México quien afirma que el 2,60%⁶⁶ de la población total son celíacos; y datos de la institución *Celíacos de México*, quienes muestran través de su página web que el 0,68%⁶⁷ de la población mexicana, es celíaca. Se asignó un nivel de importancia del 80% a la tasa que muestra el gobierno y un 20% a la tasa de la institución, llegando a una tasa final de celíacos del 2,22%.

La segmentación continúa con el público a quien está dirigido el producto: mexicanos hombres y mujeres mayores de 5 años (91% de la población total⁶⁸) que pertenecen a la clase social desde media - baja hasta alta - alta.

Posteriormente, se continuó segmentando por la tasa de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD)⁶⁹, la cual representa a todas las tiendas departamentales, autoservicios y cadenas especializadas. Se buscaron las ventas totales anuales de dicha Cámara y su proyección de ventas para el año 2018, el cual arrojó un 55,7% de participación en la totalidad de las ventas. Para los años posteriores, se utilizarán pronósticos para definir la participación del ANTAD y así poder segmentar. Seguido se encuentra el porcentaje que corresponde a la cadena de autoservicio, donde Walmart se encuentra con el 28,70%.

Finalmente, al resultado acumulado de potencial de mercado se multiplicó por los kg per cápita de consumo de leche descremada en polvo⁷⁰. Para el cálculo del mismo, se utilizó el consumo de leche en polvo descremada anual de años anteriores y se pronosticó el consumo por persona para los próximos 5 años.

Dado el potencial de mercado final, se tuvo que ajustar la demanda potencial real por cuestiones logísticas. Como se muestra en la tabla de embarques⁷¹, en enero del segundo año saldrá el segundo embarque; y para no dejar desabastecido al mercado durante un

⁶⁶ Gobierno de México. *¿Eres intolerante al gluten?* [En Línea] < <https://www.gob.mx/issste/articulos/eres-intolerante-al-gluten?idiom=es> >. [Consulta: 28 abr.- 2018].

⁶⁷ Celíacos de México. *Una enfermedad silenciosa*. [En Línea]. < <http://www.celiacosdemexico.org.mx/enfermedad-celiaca> > [Consulta: 28 abr.- 2018].

⁶⁸ INEGI. *Población*. [En Línea]. < <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/> > [Consulta: 28 abr.- 2018].

⁶⁹ ANTAD. *Estudios Económicos*. [En Línea] < <https://online.flippingbook.com/view/353617/> > [Consulta: 02 jun.- 2018].

⁷⁰ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. *Boletín de Leche*. [En Línea]. < http://infosiap.siap.gob.mx/opt/boletlech/B_de_Leche_abril-junio_2016%20.pdf > [Consulta: 28 abr.- 2018].



mes de demanda (enero 2019), se movió dicho mes al embarque total del primer año. Se hizo lo mismo con el resto de los años.

A modo de ejemplo, debajo puede observarse la demanda potencial del primer año que incluye los meses de noviembre y diciembre (ya que el embarque parte a mediados de septiembre con un tiempo estimado de 34 días), sumado a la demanda de enero 2019. La demanda potencial de mercado anual calculada es:

Tabla 7: Demanda potencial ajustada

2018	2019	2020	2021	2022
138.888	604.859	670.312	757.323	765.278

Fuente: Extraído del Económico-Financiero

Para el cálculo de los paquetes exportados, se definió una participación de mercado anual de:

Tabla 8: Participación del mercado

2018	2019	2020	2021	2022
4,60%	6,60%	8,00%	10,64%	12,25%

Fuente: Extraído del Económico-Financiero

Se obtuvo una demanda estimada en kg y en gramos; y finalmente, la demanda total anual en paquetes de 400gr cada uno.

Tabla 9: Total paquetes de 400gr

2018	2019	2020	2021	2022
15.972	99.802	134.062	201.448	234.366

Fuente: Extraído del Económico-Financiero



8. ESTRATEGIA DE INGRESO

El ingreso al mercado mexicano será a través de una exportación directa, ya que se venderán directamente productos hechos en Argentina al importador exclusivo en México (Walmart). Por este motivo, todo el proceso de exportación y la parte comercial estarán a cargo de “Nutricel S.R.L.”. También correrán por cuenta de la empresa todas las actividades de logística en origen, las operaciones internas, la contratación del transporte y el seguro internacional hasta el momento que el embarque llegue a destino, a partir de donde Walmart se hará cargo de las operaciones de comercialización y distribución entre sus sucursales de maneras estratégica para que el producto se encuentre en todos los estados mexicanos. La producción, embalado y etiquetado del producto será realizado totalmente en Argentina.

De esta manera, la exportación directa da la posibilidad a la organización de entrar a un mercado nuevo mediante un mecanismo recomendado para aquellas empresas que realicen su primera exportación y que desean tener un acercamiento a un mercado extranjero. También, brinda a la empresa una posibilidad de tener una buena relación con el cliente, lo que conlleva un mayor control de las operaciones y un mejor poder de negociación, como así también obtener experiencia para futuros proyectos de internacionalización.

9. ESTRATEGIA GENÉRICA

Se utilizará una estrategia genérica de Porter con un enfoque de diferenciación que ofrece un producto a un nicho de mercado. El producto que “Nutricel S.R.L.” ofrece al mercado mexicano es innovador ya que no hay evidencias o pruebas que muestren la existencia de leche en polvo descremada sin gluten en el mismo. Existe una tendencia en América Latina, en especial en Argentina, México y Brasil, de comenzar a tener una vida saludable y donde la persona se preocupa por su bienestar⁷²; sumado a una realidad de que hay personas que padecen la enfermedad de celiaquía. Por lo tanto, el objetivo de la empresa en México es el ofrecer a este nicho de mercado un producto ajustado a sus necesidades, donde el diferencial ofrecido es la seguridad que no exista una

⁷² Think with Google. *La nueva tendencia hacia un consumo saludable*. [En Línea]. [<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/) >. [Consulta: 10 de Jun.- 2018]



contaminación cruzada de gluten. Se buscará transmitir este concepto y convertirlo en la base fundamental del punto diferencial. Lograr que una persona celíaca confíe en el producto y en su mente sea la primera opción cuando desee comprar leche en polvo descremada, es uno de los principales objetivos de la compañía.

10. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LECHE EN POLVO

Figura 3: Proceso productivo de leche en polvo sin TACC



Fuente: elaboración propia⁷³

⁷³ Sei-Contreras Ingeniería. *Informe técnico, tecnología de secado de leche* [En Línea]. <http://www.ingcontreras.com.ar/informes/es/SEI_Contreras_Ingenieria-Informe-Tecnologia_de_Secado_de_Leche.pdf>. [Consulta: 18 abr - 2018].



10.1. ETAPA PREVIA

10.1.1. Recepción de leche cruda

La producción de la leche en polvo de “Nutricel S.R.L.” comienza con la recepción de la leche cruda en estado líquido.

- Proveedor: Tambo Rehlin Lácteos, proveniente de la localidad bonaerense de Lobos, siendo esta la principal materia prima necesaria para elaborar el producto. Precio de la leche cruda por litro: \$6.-

Una vez descargada, en primera instancia, la leche cruda es higienizada y almacenada en Tanques de Refrigeración a una temperatura entre los 4 y 6 grados. Posteriormente es sometida a un proceso de **termización**, con el objetivo de reducir la carga microbiológica.

La materia prima es analizada por los Especialistas de Control de Calidad, quienes deben asegurar que la calidad de la misma sea óptima y corresponda con los estándares fijados por la normativa vigente y con los principios que la organización persigue para sus productos.

En segunda instancia, la leche es sometida a un proceso de **estandarización** para que el contenido de grasa esté en los niveles reglamentarios requeridos:

Tabla 6. Tipos de leche y sus características.

TIPO DE LECHE	REQUISITO DE MATERIA GRASA (% M/V)	M: Masa
Entera	Mínimo del 3%	V: Volumen
Parcialmente descremada	Entre 0,6% a 2,9%	
Descremada	Máximo de 0,5%	

Fuente: Elaboración Propia. Según Art. 560 bis. CAA

En este proyecto, la empresa internacionalizará leche en polvo con un contenido bajo en grasa, es decir, descremada.

Por último, se somete a la leche fluida a un proceso de **pasteurización**.



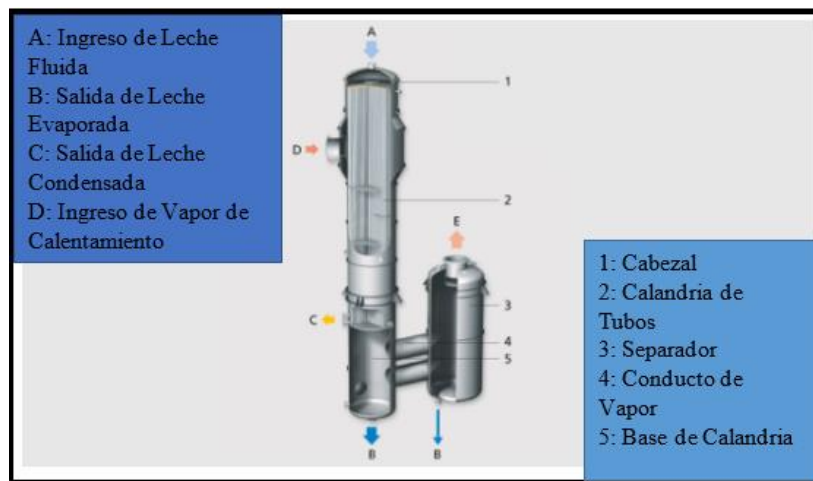
10.2. ETAPA DE PRODUCCIÓN DE LA LECHE EN POLVO

10.2.1. Evaporación

Se realiza mediante un Evaporador de Múltiples Efectos que trabajan al vacío. Este equipo es utilizado para reducir el contenido de agua de la leche fluida:

- Estado de la leche inicialmente: 88% de humedad y un 12% de sólidos.
- Estado de la leche luego del proceso: 50% de humedad y un 50% de sólidos.⁷⁴

Ilustración 5. Evaporador de múltiples efectos.



Fuente: GEA Group Aktiengesellschaft [DE]⁷⁴

10.2.2. Atomización / Secado

La empresa, cuenta con una cámara tradicional de 2 etapas de secado.

La leche concentrada que será secada ingresa a un atomizador que gira a muy alta velocidad (aprox. 10 mil rpm) y la pulveriza. En la parte superior de la cámara de secado, el aire caliente que circula a una temperatura entre 160° C Y 250° C se encuentra con la nube de leche pulverizada. Cuando ésta última choca con el aire caliente, el secado se produce rápidamente. Como parte de la leche pulverizada es sólida (producto de la etapa de evaporación) cae en forma de polvo en el interior de la Cámara

⁷⁴ GEA Group Aktiengesellschaft. *Evaporation Technology Falling Film Evaporation*. [En Línea] <<https://www.gea.com/es/products/falling-film-evaporator.jsp>> [Consulta: 16 abr.- 2018].

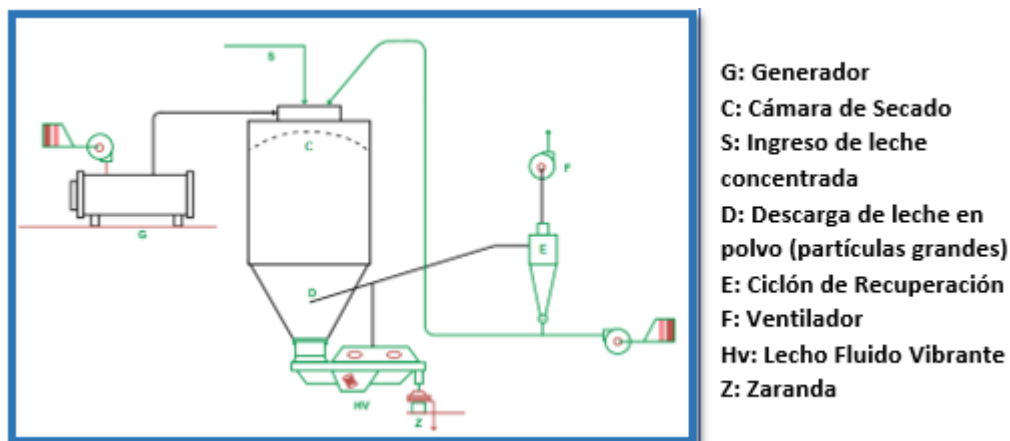


de Secado, siendo aspirado por el Ventilador hasta el Ciclón, que es el encargado de separar el polvo del aire y extraerlo en forma de producto terminado.⁷⁵

La leche en polvo producida, según su tamaño y peso, se divide en dos corrientes:

- ❖ Las partículas más gruesas y pesadas caen a un secadero de lecho fluido vibrante (HV) donde alcanzan su estado sólido final con solo un 3% de humedad, siendo recogida posteriormente luego de pasar por una zaranda de seguridad, que oficia de una especie de “colador”, para asegurar que no existan partículas extrañas en el producto. (Z).
- ❖ Las partículas más finas son reinyectadas nuevamente a la cámara para que se humecte nuevamente y aumente su tamaño, ya que al ser más fino pierde su capacidad de disolución.⁷³

Ilustración 6. Cámara tradicional de secado de dos efectos



Fuente: Sei Contreras Ingeniería⁷⁵

⁷⁵ Galaxie Secado Spray. *Proceso de secado spray* [En Línea] <http://galaxie.com.ar/productos_proceso.php> [Consulta: 18 abr.- 2018].



11. MARKETING MIX

11.1. PRODUCTO

Según el artículo 567 del Código Alimentario Argentino, se entiende por leche en polvo al “*producto que se obtiene por deshidratación de la leche, entera, descremada o parcialmente descremada y apta para la alimentación humana, mediante procesos tecnológicamente adecuados.*”⁷⁶

Dentro de las características organolépticas del producto se pueden mencionar:

- Aspecto: polvo uniforme sin grumos, sin sustancias extrañas macro y microscópicamente visibles.
- Color: blanco amarillento.
- Sabor y olor: agradable, no rancio, semejante a la leche fluida.

La leche en polvo descremada sin gluten tiene como objetivo satisfacer una de las necesidades básicas de las personas: la alimentación. Este producto, está destinado a quienes son intolerantes al gluten, proteína que se encuentra en trigo, avena, cebada y centeno (TACC).

La producción de leche en polvo se presenta como una forma ingeniosa de utilizar la leche excedente y, al mismo tiempo, como una forma eficiente de exportar productos lácteos teniendo en cuenta las ventajas que presenta, entre ellas: mayor vida útil (debido a un bajo nivel de humedad) y menores costos de transporte y almacenamiento.

Esta leche puede ser usada de manera flexible en distintos productos, tales como: alimentos para bebés, pan, masas, helados, chocolates y alimentos para animales, entre otros.

⁷⁶ ANMAT. Código Alimentario Argentino. Texto del CAA. Capítulo VIII [En Línea] < http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoo/CAPITULO_VIII.pdf > [Consulta 24 abr.- 2018].



11.1.1. Matriz de Ansoff

Tabla 10: Matriz de Ansoff

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

Para el desarrollo del plan de exportación se realizará la estrategia de Desarrollo de Mercado, la cual corresponde a la venta de un producto que ya existe en un mercado nuevo. Muchas empresas mexicanas comercializan leche en polvo descremada ya que es un producto de consumo masivo, aunque no todas están dirigidas a personas alérgicas al gluten.

11.1.2. Clasificación arancelaria del producto

- Posición Arancelaria: 0402.10.90.190A

Tabla 11: Posición Arancelaria

SISTEMA ARMONIZADO	
CAPÍTULO	04 - Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.
PARTIDA	0402 - Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
SUBPARTIDA	0402.10 - En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5 % en peso
SUBPARTIDA REGIONAL	0402.10.90 – En envases inmediatos de contenido inferior o igual a 2 kg.
SIM	0402.10.90.190A – Los demás

Fuente: Tarifar



11.1.3. Derechos de exportación y reintegros

Tabla 12: Derechos de Exportación

Derecho de Exportación Extra Zona	0%
Reintegros Extra Zona	3,5%

Fuente: Tarifar

11.1.4. Clasificación arancelaria en destino

Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (TIGIE)

- Posición Arancelaria: 0402.10.01

Tabla 13: Posición Arancelaria en Destino

SISTEMA ARMONIZADO	
CAPÍTULO	04 - Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.
PARTIDA	0402 - Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
SUBPARTIDA	0402.10 - En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5 % en peso
FRACCIÓN ARANCELARIA	0402.10.01 – Leche en Polvo o en Pastillas

Fuente: Gobierno de México

11.1.5. Posición Arancelaria ALADI

Tabla 14: Posición Arancelaria ALADI

SISTEMA ARMONIZADO	
CAPÍTULO	04 - Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.
PARTIDA	0402 - Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.
SUBPARTIDA	0402.10 - En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5 % en peso
2017	0402.10.00 - En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5 % en peso

Fuente: NALADISA⁷⁷

⁷⁷ NALADISA. [En línea]. Enero 2017.

<[http://www.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionescomite/84ABFFC53AC12E1C032580830051CEB2/\\$FILE/430.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/Juridica.nsf/vresolucionescomite/84ABFFC53AC12E1C032580830051CEB2/$FILE/430.pdf)>. [Consulta: 12 may.- 2018].



11.1.6. Marca y Slogan

Ilustración 7: Marca



Fuente: Elaboración propia

El nombre “*Nutricel*” nació de la combinación de las palabras “nutrición” y “celiaquía”, el cual representa a todos los productos que la empresa produce, ya que estos son libres de gluten, lo cual genera una mayor confianza al cliente a la hora de comprar. Se considera que este nombre es fácil de recordar y asociar con el producto.

En cuanto al slogan, este acompaña al nombre de la empresa con el objetivo de brindar más seguridad sobre la marca, haciendo creíble el mensaje que se quiere brindar.

11.1.7. Packaging y etiquetado

A los efectos de cumplir con lo reglamentado en el Código Alimentario Argentino, el producto será envasado en envases bromatológicamente aptos y herméticos, para su correcto almacenamiento y protegidos de toda contaminación.

Para lo que respecta al diseño del packaging, se decidió utilizar una estrategia de estandarización. Se continúa utilizando el color verde como predominante, ya que se lo considera que es un color que se asocia con la leche en polvo descremada. Solamente, el diseño posee una pequeña adaptación debido a que en México no suelen reconocer a la sigla TACC, por lo que se optó por agregar la leyenda SIN GLUTEN para así lograr un rápido reconocimiento de esta característica por los consumidores. Lo mismo sucede con la característica del producto al ser descremado, ya que en México usan la frase “bajo en grasas” para identificar un lácteo descremado, por lo que se optó por escribir “leche en polvo baja en grasas”. El resto de los componentes del packaging son exactamente iguales en Argentina y en México.



Ilustración 9: Packaging



Ilustración 8: Packaging Dorso



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la imagen, la etiqueta del frente lleva la marca de la empresa, componentes principales del producto, la cantidad que rinde, y características principales tales como, *leche en polvo descremada* y *Sin Gluten*. Y en el dorso irá la tabla nutricional, las instrucciones de preparación y el código de barras.

11.1.8. Ficha técnica

El producto por comercializar en México contiene los siguientes ingredientes:

- ❖ Leche fluida descremada, estandarizada y pasteurizada, sin inhibidores ni neutralizantes.
- ❖ Vitaminas A, D y B9.
- ❖ Lecitina de soja.



Vitamina A

Se trata de un nutriente esencial para el ser humano puesto que contribuye a la formación y mantenimiento de los dientes, los tejidos blandos y óseos y las células epiteliales (de la piel y las mucosas). A su vez, dicha vitamina, desempeña un papel importante en el desarrollo de una buena visión, evita afecciones del aparato respiratorio y el envejecimiento prematuro.⁷⁸

Vitamina D

Es muy importante para la salud, ya que ayuda a la absorción del calcio lo cual permite desarrollar huesos sanos y fuertes. Su ingesta evita enfermedades como el raquitismo durante el crecimiento de los niños, aporta altos niveles de energía, mejora la función muscular y previene la atrofia, protege contra las enfermedades cardiovasculares, reduce el riesgo de padecer diabetes de tipo 2 y previene contra diferentes tipos de cáncer.⁷⁹

Vitamina B9

El ácido fólico es esencial para el crecimiento y desarrollo humano, el funcionamiento de los nervios y cerebro y puede ayudar a reducir los niveles sanguíneos de aminoácido homocisteína (vinculado al desarrollo de enfermedades cardíacas y accidente cerebrovascular). A su vez, ayudar a proteger contra el cáncer de pulmón, colon y cuello uterino y a evitar la pérdida de memoria asociada con el envejecimiento.

Su incorporación dentro de la dieta es muy importante para las mujeres embarazadas puesto que contribuye al crecimiento de la placenta y el feto y ayuda a prevenir varios tipos de defectos de nacimiento (principalmente del cerebro y la columna vertebral).⁸⁰

Lecitina de soja

Se extrae del aceite de soja y está compuesta por una combinación de varios fosfolípidos.

La misma es utilizada en la mayoría de las leches en polvo y chocolatadas solubles. En estos alimentos, es necesaria la utilización de un producto de baja viscosidad para permitir su pulverización. La lecitina actúa reduciendo la tensión superficial del agua y

⁷⁸ Wikipedia. *Vitamina A* [En Línea]. s.n. 2018.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Vitamina_A#Funciones_de_la_vitamina_A> [Consulta: 06 may.- 2018].

⁷⁹ Vitae. *7 beneficios de la vitamina D para la salud* [En Línea]. s.n. 2017. <<https://www.vitae.es/7-beneficios-de-la-vitamina-d-para-la-salud/>> [Consulta: 06 may.- 2018].

⁸⁰ Vitaminas. *Vitamina B9* [En línea]. <<https://vitaminas.org.es/vitamina-b9>> [Consulta: 6 de mayo 2018].



evitando la rápida gelificación de la lactosa y posterior formación de gránulos en polvos lácteos.

Características técnicas

Para llevar adelante la examinación sobre las propiedades físico-químicas del producto, se tiene en cuenta el método muestral determinado por la norma “FIL 50 B: 1985”. De esta manera, las muestras de la leche se subdividen en un mínimo de tres submuestras que se almacenan dentro de envases no permeables, a humedad relativa máxima de 60% y temperatura máxima de 25° C. El tamaño muestral utilizado para el análisis es de 25 gr lo cuales son disueltos en 250 ml y homogeneizados. Finalmente, de esta suspensión se toma una alícuota de 50 ml.⁸¹

Tabla 15: Propiedades físico - químicas

CARACTERÍSTICAS FÍSICO - QUÍMICAS		
PARÁMETRO	ESPECIFICACIÓN	MÉTODO DE ANÁLISIS
Humedad (% m/m)	Máximo 4%	FIL 26: 1982
Materia grasa (% m/m)	Máximo 1,5%	FIL 9C: 1987
Proteínas	Mínimo 35%	NIR - Infraxact
Cenizas	Máximo 8%	NIR - Infraxact
Acidez titulable	Máximo 18 ml de NaOH 0,1 N/10g de sólidos no grasos	FIL IDF 86: 1981 FIL 81: 1981
Índice de insolubilidad	Máximo 1 ml	FIL IDF 129 A: 1988
Partículas tostadas	Máximo disco "B"	ADMI 916: 1990

Fuente: elaboración propia⁸².

81 Anmat. *Capítulo III De los productos alimenticios* [En Línea]. <http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_III.pdf>. [Consulta: 06 de may.- 2018].

82 Anmat. *Capítulo VIII De los productos alimenticios* [En línea]. <http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/Capitulo_III.pdf>. [Consulta: 06 de may.- 2018].



11.1.9. Autorizaciones Sanitarias

11.1.9.1. Registro de Importadores y Exportadores

La empresa se encuentra debidamente inscrita en el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, realizando la inscripción en el Registro de Importadores y Exportadores (RIE) al momento de iniciar el proyecto de exportación, de acuerdo con el artículo 27 del Decreto 4238/68. Este registro representó un costo de \$1.200.-

11.1.9.2. Habilitación de Destino

Para poder comercializar el producto en el mercado de destino la empresa tramitó la habilitación de destino en el SENASA, donde se coordina una verificación *in situ* de la planta por parte de la autoridad sanitaria en destino. La habilitación debe realizarse cada dos años con un costo de \$3.000.-

11.1.9.3. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Para la obtención del certificado de BPM y cumplir con lo dispuesto en el Decreto Ley N.º 2687/1977, Resolución GMC MERCOSUR N.º 80/1996 y Resolución SENASA N.º 233/1998, la empresa solicitó la extensión del mencionado certificado en el SENASA, con un costo de \$1.500.-

11.1.9.4. Requisitos Sanitarios para la Exportación

Al momento de embarcar la mercadería, la empresa debe contar con los siguientes certificados:

- Autorización de Exportación: es emitido por el SENASA, siendo su costo \$750.-
- Sanitario Definitivo: es emitido por el SENASA, se solicita con una urgencia de 48 horas, siendo su costo \$346.-
- Notificación de Exportación de Alimentos: es emitido por INAL, se tramita mediante Trámites a Distancia (TAD). Trámite no arancelado.
- Certificado Sanitario de Exportación: es emitido por INAL, se tramita mediante Trámites a Distancia (TAD). Trámite no arancelado.
- Declaración Jurada de Embalaje de Madera: es emitido por el SENASA, el costo es \$180 por DDJJ.



11.1.10. Certificado de Origen

Para la importación libre de arancel, en virtud de la preferencia arancelaria del 100% otorgada por el ACE N° 6 en el marco de la ALADI, la empresa debió tramitar el correspondiente Certificado de Origen, emitido por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el cual tiene costo de \$300.-

La leche en polvo producida por “Nutricel S.R.L.” cumple con los requisitos de origen reglamentados en el mencionado acuerdo, el cual en el apartado b) del artículo 4 del Anexo VI establece que serán considerados originarios:

“los bienes que sean producidos enteramente en territorio de uno o ambos países signatarios a partir exclusivamente de materiales que califican como originarios, de conformidad con este Anexo”⁸³

11.1.11. Solicitud de Importación libre de arancel⁸⁴

Actualmente México cuenta con un cupo anual de importación de leche en polvo libre de arancel de derechos de importación de 80.000 Toneladas, el cuales se encuentra distribuido de la siguiente manera:

- A. La empresa del sector público encargada del programa de abasto social de leche (LICONSA): Cupo de 40.000 toneladas.
- B. Empresas industriales CON antecedentes de asignación directa de este cupo en el primer periodo del año. Cupo de 36.086,4 toneladas.
- C. Empresas industriales SIN antecedentes de asignación directa de este cupo en el primer periodo del año. Cupo de 1.000 toneladas.
- D. Personas físicas o morales con Registro como Empresa de la Frontera, ubicadas en Quintana Roo o en la franja fronteriza sur colindante con Guatemala. Cupo de 2.913,6.

⁸³ ALADI. Acuerdo de alcance parcial – Complementación Económica AAP.CE N° 6 Décimo Quinto Protocolo Adicional-Anexo VI [En Línea] <<http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/5e800d33de11b31203256a65006bcdd4/8a8f3dfc82dad1e2032571e700662789?OpenDocument>>. [Consulta: 28 may.-18]

⁸⁴ SIICEX. PORTAL SIICEX. Organización Mundial del Comercio (OMC) [En Línea] <<http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/SICETECA/Acuerdos/Cupos/OMC/OMCx.htm>> [Consulta: 29 abr.- 18]



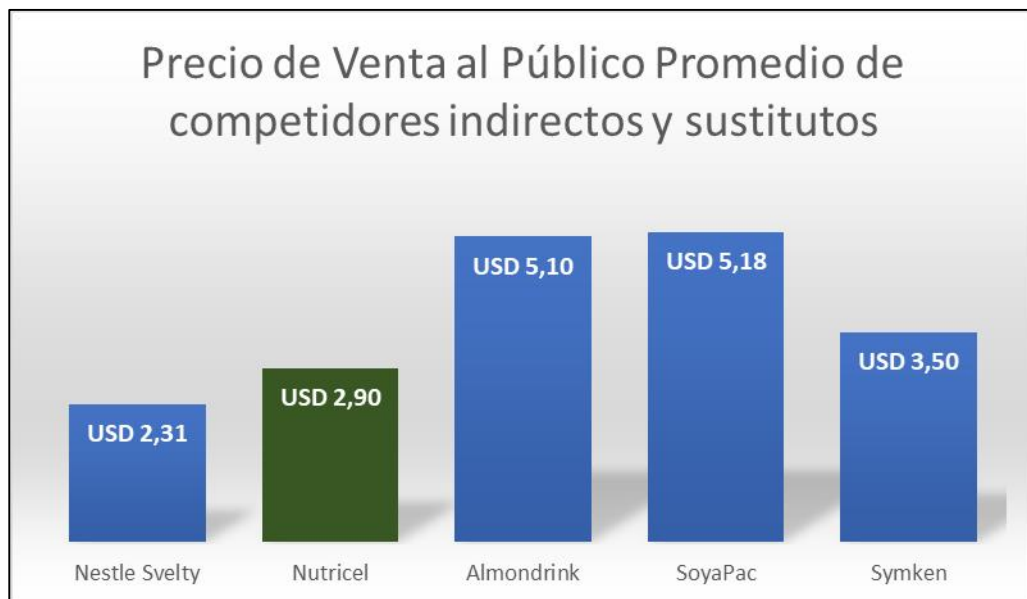
La solicitud de importación de leche en polvo libre de arancel por parte de la compañía, quien se encuentra dentro de la Categoría B, se realiza en dos períodos:

1. Quince días hábiles contados a partir del primer día hábil de cada año, cuya vigencia es hasta el 31 de julio de cada año.
2. Quince días hábiles contados a partir del primer día hábil de abril de cada año, con vigencia hasta el 31 de diciembre de cada año.

11.2. PRECIO

La estrategia que se implementará con respecto al precio es de **descreme** debido a que la organización busca alcanzar un segmento de mercado que esté dispuesto a pagar más que la competencia debido a que se ofrece un producto con un diferencial importante, garantizando que el mismo es libre de gluten. Los primeros años por sobre los últimos, habrá un especial énfasis en llegar al consumidor final. Se optó por realizar dicha estrategia teniendo en cuenta que el segmento al cual se apunta, puede tener un nivel de fidelidad a una determinada marca alta.

Ilustración 10. Precio de Venta al Público



Fuente: Elaboración Propia

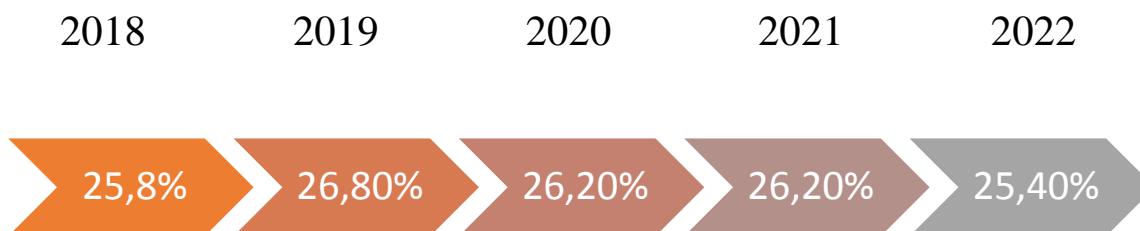
El precio de venta al público de la leche en polvo de “Nutricel S.R.L.” será de USD 2,90 el primer año, reduciéndose a razón de USD 0,10 por año, hasta llegar en el año 5 a un PVP de USD 2,50. Este precio se encuentra por encima del precio del principal competidor que es la leche en polvo baja en grasas de Nestlé (Svelty), ofreciendo el diferencial a los pacientes celíacos de garantizarle que el producto es 100% libre de gluten.



A su vez, para el análisis del precio, se tomó en cuenta el precio de venta al público de los principales productos sustitutos, como lo son la leche en polvo de almendras marca Almondrink y la leche en polvo de soya, marcas SoyaPac y Symken, las cuales son comercializadas a un precio significativamente mayor.

Las rentabilidades establecidas para los años de la exportación son:

Figura 4: Rentabilidad proyectada



Fuente: Elaboración propia

11.2.1. Incoterm

Se decidió que se negociará con el Incoterm CIF, ya que se considera que este Incoterm beneficia tanto a Walmart como a la empresa, debido a que ésta última tiene la responsabilidad de hacerse cargo del costo del transporte principal hasta el puerto convenido de destino, al igual que la contratación y pago del seguro internacional.

Esta condición de venta permite a “Nutricel S.R.L.” controlar tanto los trámites aduaneros y los trámites fiscales. En cuanto a la mercancía, es importante aclarar que esta ya es propiedad de Walmart desde el momento en el que se cargó al buque, es decir que el riesgo corre a cuenta de él. Walmart asumirá daños y pérdidas de la mercadería haciéndose cargo de realizar los reclamos correspondientes al seguro.

El precio ayuda a medir la competitividad y atractivo del producto. Este precio se realiza teniendo en cuenta algunos costos tales como, costos de producción, administrativos, de exportación y gastos bancarios. El precio CIF al que se llegó durante toda la proyección es el siguiente

Figura 5: Precio CIF unitario

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
• CIF UNITARIO: USD 1,91	• CIF UNITARIO: USD 1,94	• CIF UNITARIO: USD 1,88	• CIF UNITARIO: USD 1,81	• CIF UNITARIO: USD 1,74

Fuente: Extraído del Económico-Financiero



11.3. DISTRIBUCIÓN

Para el proceso de distribución se eligió como importador a Walmart, ya que es una de las cadenas de supermercados más grande de México. Walmart México contaba hasta 2016 con 2354 tiendas ⁸⁵y para el 2017 se abrieron 79 ⁸⁶tiendas nuevas. Además, tiene grandes expectativas para seguir creciendo en dicho país, para lo cual recientemente adoptaron una nueva estrategia. La misma consta en que las *ventas-mismas tiendas* crezcan entre un 3% a 5%; a esta estrategia se le suma la apertura de nuevas tiendas y el crecimiento del 1% en e-commerce⁸⁷.

En el momento que se realizó el viaje a la feria comercial en marzo, la empresa se puso en contacto con los representantes de Walmart entablando un diálogo muy positivo respecto a comenzar las actividades comerciales en México junto a ellos. Se coordinó un encuentro formal para el 8 de junio del corriente año, para el cual viajará el Gerente Comercial y Gerente General de la empresa. En dicho encuentro se cerrarán formalmente todos los acuerdos preestablecidos tales como, la entrega de documentos requeridos por ellos, el medio de pago y el medio de transporte.

Actualmente la red de distribución de Walmart está constituida por 14 centros de distribución. En Ciudad de México hay uno, específicamente en Cuautitlán Izacalli, a la cual la mercadería será trasladada; en el Estado de México hay seis; en Jalisco, Nueva León y Tabasco hay dos y en Sinaloa hay uno.

A continuación, se muestra el ciclo de distribución de Walmart, el traslado se hace desde sus instalaciones hacia los centros de distribución.

⁸⁵Forbes México. *Walmart abrirá 1200 tiendas nuevas*. [En Línea]. 2016. <<https://www.forbes.com.mx/walmart-incrementara-40-nuevas-tiendas/>>. [Consulta: 11 jun.- 2018].

⁸⁶El universal. *Walmart abre 79 tiendas en 2017*. [En Línea]. 2018. <<http://www.eluniversal.com.mx/cartera/negocios/walmart-abre-79-tiendas-en-mexico-en-2017>>. [Consulta: 11 jun.- 2018].

⁸⁷ El Economista. *Perspectivas para Walmart de México*. [En Línea]. 2017. <<https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Perspectivas-para-Walmart-de-Mexico-20170323-0019.html>>. [Consulta: 12 may.- 2018].



Ilustración 11: Proceso de Distribución de Walmart



Fuente: Walmart⁸⁸

Por lo tanto, se puede decir que el canal de distribución de “Nutricel S.R.L.” va a ser corto, ya que como se mencionó anteriormente, se realizará una exportación directa, mejorando la comunicación con el cliente y manteniendo un mayor control sobre la mercadería.

La estrategia de distribución en el mercado de destino para hacer llegar el producto a los consumidores finales es **Selectiva**, ya que el producto será comercializado en las tiendas del Importador/Distribuidor Walmart, aprovechando de esta manera su reconocimiento dentro del segmento de autoservicios y sus numerosos puntos de ventas a lo largo de México, lo cual permite llegar a un número más amplio de pacientes celíacos y contribuyendo, a su vez, al fortalecimiento de la marca y el producto.

⁸⁸ Walmart México y Centroamérica. *Transporte Backhaul*. [En Línea]. <<https://www.walmartmexico.com/proveedores/logistica>>. [Consulta: 19 may.- 2018].



Figura 6: Exportación Directa



Fuente: Elaboración propia

Existen algunos requisitos que son necesarios para poder ser proveedores de Walmart: El producto debe contar con un código de barras registrado ante GS1 México, al igual que debe cumplir con las Normas Oficiales Mexicanas; el empaque tiene que tener todas las especificaciones necesarias para la venta en autoservicios. Y por último estar dado de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y expedir facturas⁸⁹.

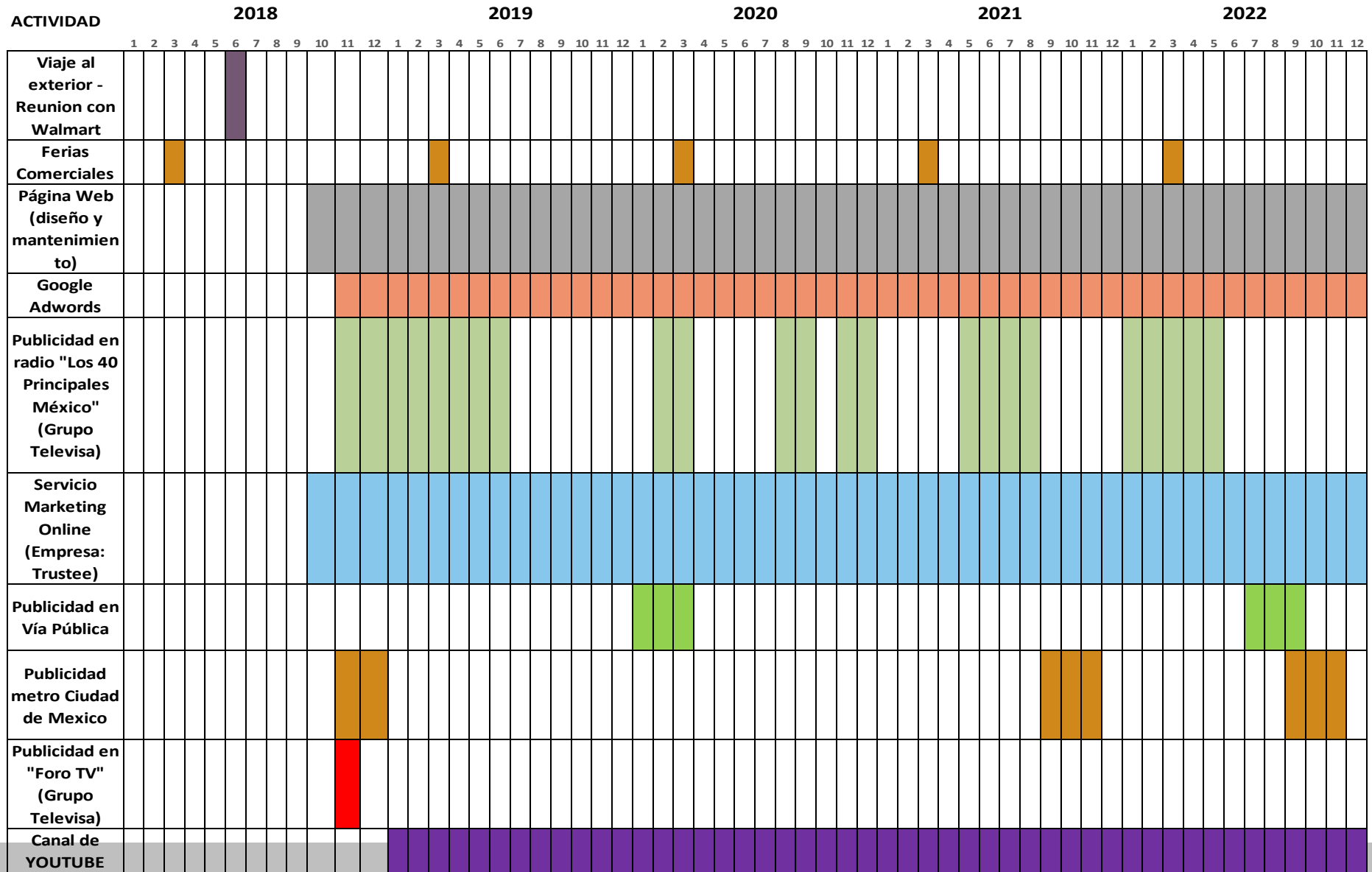
Una vez cumplidos estos requisitos, se puede iniciar con el proceso de registro, enviando los formularios de solicitud al correo desarrolloproveedores@wal-mart.com. Walmart también solicita que los productos cumplan con los requisitos de seguridad alimentaria.

⁸⁹ Walmart México y Centroamérica. *¿Cómo aplicar*. [En Línea]. <<https://www.walmartmexico.com/proveedores/como-aplicar>> [Consulta: 19 may.- 2018].



11.4. COMUNICACIÓN

Tabla 16: Diagrama de Gantt



11.4.1. Estrategia de comunicación

Se decidió realizar una estrategia de comunicación de tipo **push**, ya que “Nutricel S.R.L.” buscará estimular al cliente con todas sus acciones comerciales. Es por ello, que se realizan acciones de manera masiva. Por lo tanto, la empresa estará presente en radio, televisión, vía pública e incluso en el subterráneo de la Ciudad de México, así como también en redes sociales. Será importante, entonces, el fuerte trabajo en la comunicación y el marketing de venta, de manera de incentivar al canal de distribución a referenciar a la marca, comercializarlo en los puntos de ventas adecuados, y así incentivar a los consumidores a efectuar la compra del mismo.

11.4.2. Medios online

Será el primer pilar en que la empresa va a confiar para realizar sus estrategias de comunicación de Marketing. Diferentes estudios indican que la penetración de Internet aumentó en un 12% en los últimos 12 meses hasta alcanzar los 85 millones, lo que supone un 65% de la población del país; el uso de las redes sociales en México ha aumentado en un 9% en los últimos 12 meses, llegando a los 83 millones de usuarios⁹⁰. Debido a este crecimiento de la población en los medios digitales, se seleccionó Facebook, Instagram, y YouTube como las redes sociales con las que contaría la empresa.

11.4.2.1. Google Adwords

Google es la herramienta de búsqueda más utilizada en todo el mundo, por lo que el objetivo de la organización es que aquella persona celíaca en México encuentre fácilmente el producto a través del motor de búsqueda.

Las palabras claves que se utilizarán son:

- ✓ leche+en+polvo+descremada
- ✓ leche+en+polvo+descremada+para+celiacos
- ✓ leche+en+polvo
- ✓ leche+en+polvo+celiacos+descremada
- ✓ descremada+celiacos

⁹⁰ Tendencias digitales y redes sociales en México. [En Línea]. <<http://pcworld.com.mx/tendencias-digitales-y-redes-sociales-en-mexico-segun-hootsuite/>> [Consulta: 22 abr.-18]

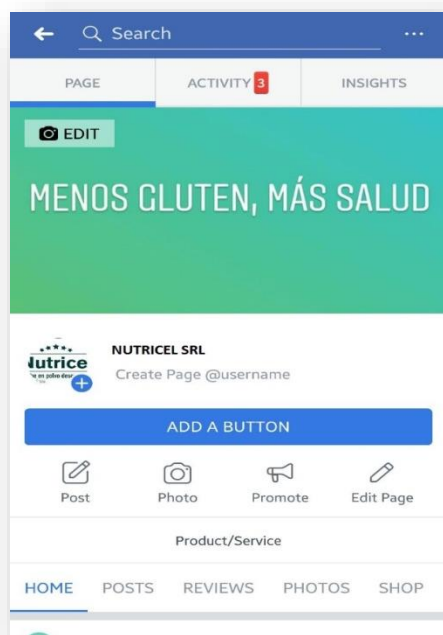


Una de las mayores ventajas de Adwords es que permite orientar los anuncios a los usuarios en función de sus intereses, así como también se ajusta a la ubicación, idioma y los datos demográficos. Además, la publicidad online se puede medir mejor que otros tipos de publicidad, ya que resulta más sencillo saber si se están cumpliendo los objetivos publicitarios. Si se identifica alguna tendencia, se puede agregar o modificar en las palabras claves, para así poder apuntar de manera más eficiente la segmento. Por último, Google Adwords también ayudará a tener información de cuántos clicks se hacen los anuncios y cuántas visitas hay en un determinado tiempo en la página web. Esta inversión se llevará a cabo a partir del mes 11 del primer año en adelante, teniendo un costo de \$3700.00, ajustándolo siempre por la inflación acumulada.

11.4.2.2. Facebook e Instagram

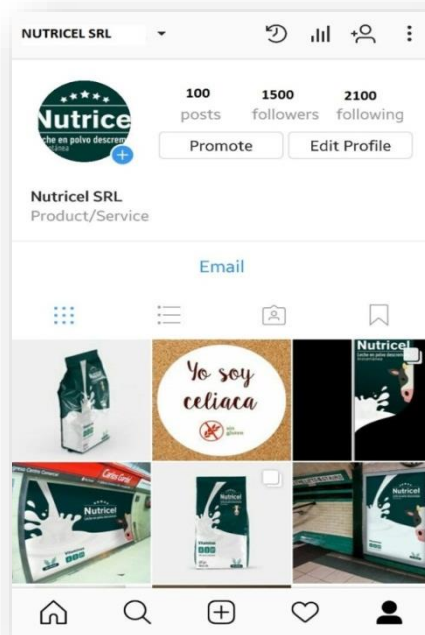
La empresa contará con ambas redes sociales. Por un lado, se creará una página oficial de Facebook (*/Nutricel*) donde se publicarán diferentes noticias de la empresa, información nutricional, actividades de marketing que se realizan, entre otros. La empresa también tendrá una página de Instagram (*@nutricel*, la cual estará activa diariamente publicando contenido.

Ilustración 13: Página de Facebook



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 12: Página de Instagram



Fuente: Elaboración propia



11.4.2.3. Canal de Youtube

La empresa cuenta con su propio canal de YouTube publicitario e informativo. La finalidad de este canal es poder acercarse al cliente y brindarles información acerca de posibles recetas aptas para celíacos tanto con leche en polvo como otras variables, información sobre cuidados acerca de la enfermedad celíaca y estilos de vida recomendados.

Los videos serán publicados cada dos semanas y contarán con una duración estipulada de 6 minutos. El costo de realización mensual de estos videos es de USD 866,33 y se comenzarán a subir al canal de YouTube a partir de enero del año 2, en cuanto el producto ya se encuentre en las góndolas.

11.4.2.4. Sitio web oficial de la empresa

La empresa cuenta actualmente con su propia página web desarrollada con un fin interactivo, para que la experiencia de los clientes en la misma sea de manera didáctica y no se transforme en una navegación complicada para ellos. Tiene una sección de información acerca de la empresa (misión, visión y los valores que se persiguen), información de los productos que ya se comercializan en Argentina (incluyendo la leche en polvo descremada), un lugar creado especialmente para el contacto con el cliente donde ellos podrán realizar consultas acerca de los productos, distribución de los mismos, y cualquier tipo de dudas que tengan sobre la empresa. Se creará una sección en especial para el nuevo mercado mexicano, fundamentalmente para informar sobre los puntos de venta donde el cliente puede conseguir el producto.

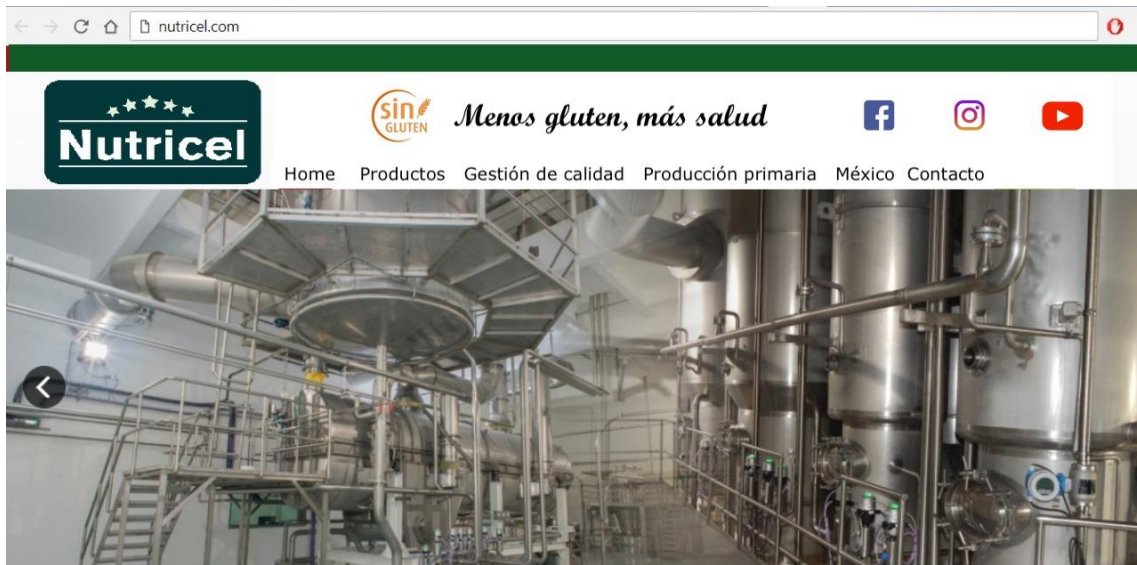
La página está en el idioma español y en inglés. También se informa de las distintas redes sociales, videos publicitarios que se van realizando y próximas actividades que hará la compañía.

El costo único del diseño de la página web es de \$6350.00⁹¹ y el mantenimiento de la página web asignado al proyecto desde el mes 10 del primer año es de \$900.00 mensuales, el cual también se fue ajustando con la inflación a lo largo del tiempo.

⁹¹ Diseño Web. [En Línea]<<http://martinmarco.com.ar/cuanto-cuesta-una-pagina-web/>> [Consulta: 05 may.- 2018]



Ilustración 14: Página Web



Fuente: Elaboración propia

11.4.3. Publicidad en redes sociales y posicionamiento SEO

Para el desarrollo de las publicidades que se harán en las redes sociales (Facebook, Instagram y Youtube) y para el posicionamiento de la página Web en los primeros resultados de búsqueda en Google, se optó por contratar a una empresa de publicidad. La empresa se llama “Trustee”, la cual brinda diferentes beneficios⁹²:

- DEFINICIÓN DE OBJETIVO: reuniones con el equipo de la empresa para definir objetivos de comunicación.
- COMMUNITY MANAGEMENT: manejo de redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube); cronogramas de posteo semanales para cada red social y página web; administración de pauta publicitaria para cada red social.
- DISEÑO: producción de contenido y piezas gráficas para redes sociales y páginas web; creación de gráficas para uso interno/offline.
- ANÁLISIS: métricas y reportes mensuales para optimizar la estrategia implementada.
- SEO: posicionamiento en Google: Search, Display y Remarketing.

El costo de la agencia es de \$3300 por mes (USD122).

⁹² Trustee. *Marketing Online*. [En Línea]. < <http://trustee.com.ar/marketing-online> >. [Consulta: 09 jun.-2018]



Ilustración 15: Logo Trustee



Fuente: trustee.com.ar

11.4.4. Ferias Internacionales

Con el objetivo de dar a conocer el producto en México, la empresa exhibió la leche en polvo en el pabellón oficial argentino que el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional dispuso para los productores argentinos en la “EXPO ANTAD & Alimentaria México 2018”.

La exposición se desarrolló entre los días 6 y 8 de marzo del 2018, en el Centro de Exposiciones de la ciudad de Guadalajara (Jalisco, México), estando este evento consolidado como un foro internacional de referencia en el sector agroalimentario americano.

“Nutricel S.R.L.” expuso su producto en el espacio de 126 m² con el que contó la delegación argentina, estableciendo múltiples contactos con los más de 46.000 profesionales del sector que asistieron a la exposición y con las más de 2.000 empresas que expusieron sus productos.⁹³

⁹³ Ferias Internacionales. Exp ANTAD 2018. Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional [En Línea].
<http://www.inversionycomercio.org.ar/exportar_calendario_detalle_ferias_crm.php?&id=a0G360000S J2vcEAD>. [Consulta: 25 abr.-18].



Ilustración 16. Ubicación STAND AAICI - EXPO ANTAD 2018.



Fuente: Expo ANTAD

Concretamente, se establecieron vínculos con profesionales de Walmart México y Centroamérica, donde comenzaron las negociaciones para concretar operaciones de exportación de leche en polvo libre de gluten.

Ilustración 17: Stand de Walmart México en EXPO ANTAD



Fuente: EXPO ANTAD

Duración:

- 5/03/2018 a 9/03/2018 (5 días / 4 noches)



Elementos llevados a la exposición:

- Muestras del Producto: Leche en Polvo.
- Precio del producto.
- Tarjetas de contactos.
- Catálogo de información y precios de otros productos: Yogur / Leche Fluida.

Tabla 7. Costos participación en feria ANTAD.

	COMPAÑÍA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	PRECIO TOTAL
Participación (Empresa mediana)⁹³:	AAICI	USD 2.000	1	USD 2.000
Aéreos	Copa Airlines	USD 778,46	2	USD 1.556,92
Hospedaje	Guadalajara Plaza Ejecutivo	USD 320,41	1	USD 320,41
Viáticos (Comida – Traslados)⁹⁴		USD 150	5 días	USD 750
TOTAL				USD 4.627, 33

Fuente: Elaboración propia

La empresa trasladó más de 40 paquetes de 200 gramos del producto para degustación de los asistentes a la feria. El envío de muestras fue realizado por el prestador de servicios postales DHL Express, con un costo de USD 366,83 y fue recibido en destino por la empresa MKS Forwarders, quien es uno de los Despachantes de Aduana oficiales de la feria, quien cobró por su gestión USD 100.

⁹⁴ Preciosmundi. Precios de restaurantes en México [En línea]. < <https://preciosmundi.com/mexico/precio-restaurantes> >. [Consulta: 25 abr.-18].

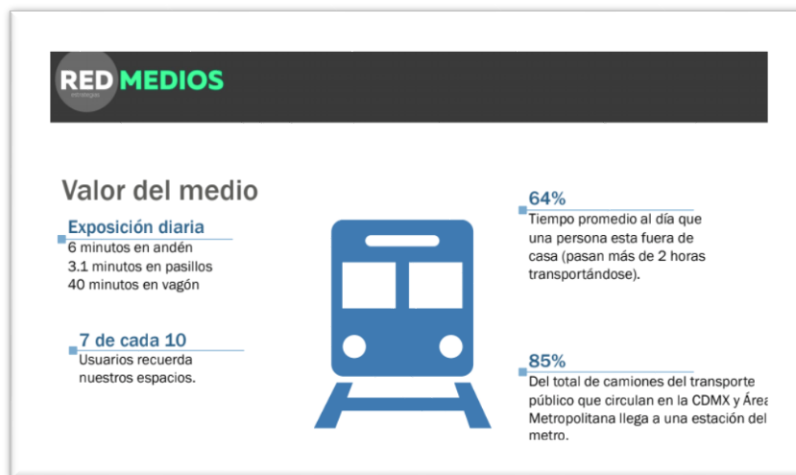


11.4.5. Publicidad en el Metro

Se detectó que la publicidad en el subte en Ciudad de México sería de gran impacto en los potenciales consumidores ya que es uno de los métodos de transporte más utilizados diariamente. Para tener una idea, 5,5 millones de personas viajan diariamente en servicio de subterráneo de dicha ciudad.⁹⁵

Por lo tanto, se utilizarán los servicios de publicidad ofrecidos por *Red Medios*. Sus publicidades tienen 6 minutos de exposición por andén y 40 minutos promedio por vagón; por lo que 7 de cada 10 personas que utilizan este servicio público recuerdan de las publicidades expuestas en los vagones. El 93% del público compra en autoservicios, por lo que es una gran oportunidad para hacernos conocidos en este mercado

Ilustración 18: Valor del Medio



Fuente: Red Medios

⁹⁵ Excelsior. STC Metro registra sobre ocupo de personas [En línea].
<<http://www.excelsior.com.mx/comunidad/2016/06/14/1098761>> [Consulta: 08 mayo- 18]



Ilustración 19: Publicidad metro



las zonas más notablemente visibles de gente cuentan.

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha decidido invertir en publicidad durante el primer año, en los meses de noviembre y diciembre. Volviendo en el cuarto y quinto año por tres meses mas, desde septiembre hasta noviembre, en el interior del metro de México, más específicamente en el espacio Dovela Grande, cuyo costo es de USD 5.471,60 mensual. Este sector donde se encuentra la publicidad cuenta con la ventaja de ser de dentro del vagón, además donde más fluidos

Ilustración 21: Publicidad metro



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20: Publicidad metro



11.4.6. Publicidad en Televisa

La publicidad en TV ofrece una serie de beneficios a las empresas mediante la incorporación de sonidos, imágenes y movimiento para que todo el paquete resulte interesante para los consumidores. El principal beneficio de la publicidad en la televisión es que llega a un gran número de personas de una manera masiva, cumpliendo así su función de llamar la atención.

Varios estudios demuestran que la televisión es uno de los principales medios de comunicación del país debido a su gran alcance. Se puede decir que es el medio preferido de entretenimiento mexicano, ya que el 80,9% de la población ve los canales de televisión abierta. El 98,3% de los hogares mexicanos cuentan con un televisor en casa y, en promedio, hay dos teles por hogar.



Fuente: televisa.com.mx

Es por eso que se decidió publicitar en este medio de comunicación, particularmente en el Foro TV del grupo Televisa de México. Se usará dicho tipo de publicidad durante el mes de noviembre del primer año, y el costo del mismo es de USD 3958,80⁹⁶. La publicidad será televisada a las 14:00 hs y la duración del mismo es de 20 segundos por spot.

⁹⁶ Tarifa de Referencia en Televisión Radiodifundida de los Canales Ancla 2018. Tarifas Costo Por Spot. [En Línea] < <https://televisa.plancomercial.com/wp-content/uploads/2018/01/tarifas-anexo-A.pdf> > [Consulta: 09 jun.-18]



11.4.7. Publicidad en radio

Se decidió publicitar en la estación “*Los 40 principales*” de México, específicamente en el programa “*Ya Párate*”, el cual comienza a las 8:00 am y termina a las 11:00 am. Uno de los beneficios de publicitar en este medio es que la audiencia está muy fidelizada con la estación, esto hace que la presión publicitaria resulte eficaz. Por otro lado, esta estación abarca 2 tipos de segmentación, según una encuesta realizada por el Departamento de Investigación de Merca⁹⁷, personas de 26 a 30 años y de 36 a 45 años, ambos se encuentran dentro de la segmentación de la demanda estipulada.

Ilustración 22: Logo de Los 40

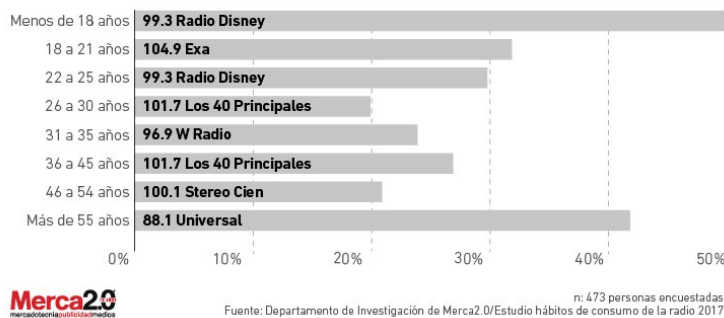


Fuente: Imágenes Google

Ilustración 23: Estaciones de música más escuchadas

LAS ESTACIONES DE MÚSICA SON LAS MÁS ESCUCHADAS POR TODAS LAS EDADES

En un margen de edad de 18 a más de 55 años, los usuarios señalaron radiodifusoras con programación musical, según una encuesta.



Fuente: Departamento de investigación de Merca 2.0

El costo por publicitar un spot de 10 segundos es 855 pesos mexicanos⁹⁸. “Nutricel S.R.L.” decidió estar de lunes a viernes a las 10:00 am, durante el primer año se publicitará en los meses de noviembre y diciembre. En el segundo año se aumentará la publicidad llegando a 6 meses, en el tercer año se aumentará un mes mas, en el cuarto año se bajará a 4 meses y por último en el quinto año serán 5 meses de publicidad. El costo mensual por publicitar mediante este medio es de USD 832,93.

⁹⁷ Merca 2.0. ¿Cuáles son los programas de radio más escuchados en México, según la edad? [En Línea] <<https://www.merca20.com/cuales-son-los-programas-de-radio-mas-escuchados-en-mexico-segun-la-edad/>> [Consulta: 10 jun.-18].

⁹⁸ MPM. Medios audiovisuales. [En Línea]. <<http://www.mpm.com.mx/?r=radio/view&id=6E9D72FF-6521-857B-AFEC-BB092C4EAF9F>> [Consulta: 10 jun.- 2018].



11.4.8. Publicidad en Vía Pública

Si bien es cierto que este tipo de publicidad es difícil de medir, ya que no hay informes de medición como puntos de rating en tv o audiencia en radios, la compañía considera que es un excelente complemento al resto de publicidades en televisión y radio. Este tipo de publicidad permite potenciar el mensaje y ayuda a la recordación del producto ya que el tránsito de personas es constante.

Es por eso por lo que se decidió publicitar en 4 estados de México: Jalisco, Michoacán, Sinaloa y Veracruz. El modelo de publicidad es de vallas y carteles, los cuales van a estar durante 3 meses en el tercer año y quinto año respectivamente. El costo anual de esta publicidad es de USD 7.062.83.

Ilustración 24: Publicidad vía pública



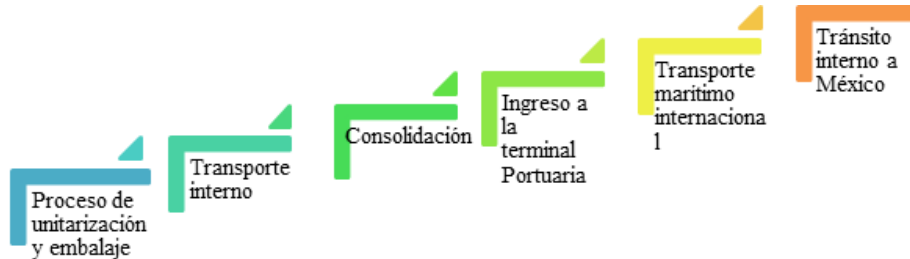
Fuente: Elaboración propia



12.DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

Para el análisis de la DFI se tuvieron en cuenta los siguientes procesos.

Figura 7: Proceso DFI



Fuente: Elaboración propia

12.1. PROCESO DE UNITARIZACIÓN Y EMBALAJE

Se realizará dentro de las instalaciones de la empresa ubicada en Mercedes, Provincia de Buenos Aires. Se destinarán 2 empleados quienes serán controlados por el supervisor de ventas. Tanto para el contenedor de 20 dv como para el de 40 dv, los paquetes de leche serán ubicados en cajas de cartón de 60 cm x 50 cm x 50 cm, en cada caja entran 100 paquetes de 400 gr cada una.

Para las cajas de cartón deberán ser usados símbolos para el manejo, transporte y almacenamiento establecido por la norma “NOM NMX-EE-059-NORMEX-2000”. Esta norma establece un conjunto de simbologías para marcar el envase y embalaje en la distribución física internacional.



Estos son los símbolos pertinentes por usar en las cajas para embalaje⁹⁹:

Ilustración 25: Símbolos de cajas

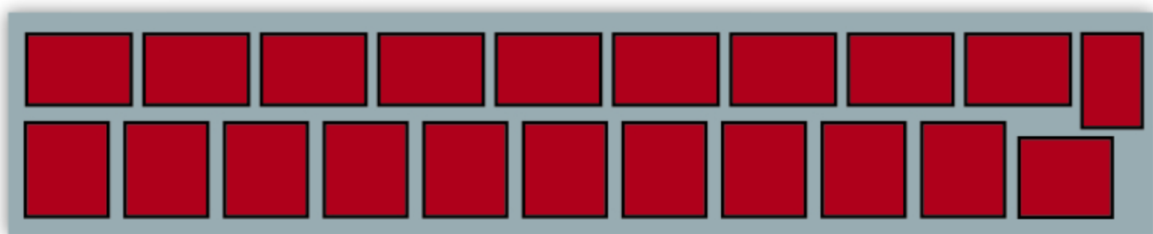


Fuente: Blogspot

Estas cajas serán apiladas en pallets de tipo americano, cuyas medidas son 1,2 m de largo x 1 m de ancho x 0,145 m de alto, para el contenedor de 20 dv se necesitarán 10 pallets. En estos pallets las cajas serán acomodadas en 4 filas x 4 columnas. Dichos pallets serán sostenidos por esquineros de 1 m. cada uno, se necesitarán 80 esquineros. Para evitar caídas de cajas se colocarán 12 bolsas de aire entre los pallets.

A partir del segundo año se exportará en contenedores de 40 dv, en los cuales se acomodarán 21 pallets por contenedor.

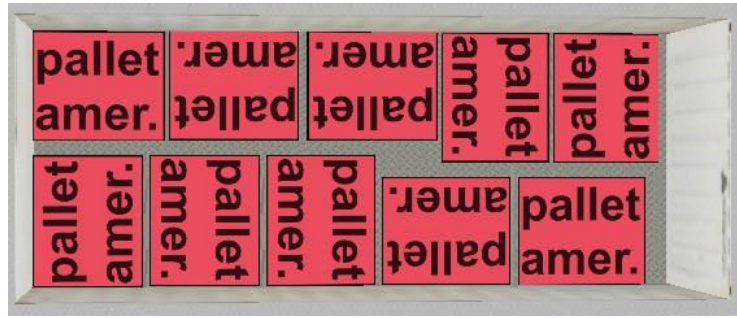
Ilustración 26. Ubicación Pallet en Contenedor de 40 DV



Fuente: Cargo Flores

⁹⁹ Empaque de productos. *Símbolos pictóricos*. [En Línea]
<<http://empaqueparaproductos.blogspot.com/p/simbologia.html>> [Consulta: 10 jun.- 2018]

Ilustración 27. Ubicación Pallet en Contenedor de 20' DV



Fuente: Elaboración Propia (Easy Cargo).

Ilustración 28: Proceso de Unitarización



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 29. Unitarización por Pallet



Fuente: Elaboración propia (Easy Cargo)



12.2. TRANSPORTE INTERNO

Este será realizado por la empresa TASA Logística hasta el depósito fiscal el cual queda ubicado en el Terminal Exolgan, con dirección Manuel Alberti 1780, se eligió este depósito por la proximidad con la terminal portuaria de Buenos Aires. El camión con la mercadería saldrá el 10 de septiembre a las 6:00 hs. y llegará al depósito a las 9:00 hs. del mismo día. Es esencial realizar la Carta de Porte requerida para dicho medio de transporte.

Ilustración 30: Transporte interno



Fuente: Elaboración propia

12.3. DESPACHO DE EXPORTACIÓN

Para la operación, la empresa contrato los servicios de un Despachante de Aduana, cuyos honorarios son del 1% del valor FOB de la mercadería.

Documentación

- Permiso de Embarque
- Factura E
- Packing List
- Certificado de Origen
- Certificados Sanitarios
- Póliza de seguro internacional
- Bill of Lading




12.4. TRANSPORTE INTERNACIONAL

El medio de transporte será marítimo ya que la empresa considera que ésta es la mejor opción no solo por los costos en relación al transporte aéreo sino también por el tipo de producto que se exportará ya que es de consumo masivo.

Para dicho transporte se trabajará con la empresa MSC, el buque que se destinará para el envío es *Malleco*, dicho buque saldrá del puerto de Buenos Aires el 15 de septiembre del 2018, teniendo 27 días de tránsito ya que la ruta se realizará de manera directa, es decir que llegará el 12 de Octubre al puerto de Veracruz, México.

Ilustración 31: Fecha de embarque

DATE: Sat, 15 Sep 2018
Buenos Aires, Argentina (ARBUE) to Veracruz, Mexico (MXVER)

Vessel	Voyage	Service	Terminal	Service Type	Departure Date	Transit	Arrival Date	
 MALLECO	TBD	GULF TO SAEC STRING 2	EXOLGAN S.A.	DIRECT	Sat, 15 Sep 2018	27 days	Fri, 12 Oct 2018	BOOK

Fuente: MSC¹⁰⁰

Una vez arribado el medio transporte internacional al puerto de Veracruz y dispuesto el contenedor en la Terminal “Internacional de Contenedores Asociados de Veracruz S.A de C.V, la mercadería será sometida a una inspección física y documental por parte de un Oficial de Sanidad Agropecuaria, Acuícola y Pesquera, quien exigirá la presentación del Permiso Sanitario previo a la importación de productos⁷⁸, el cual tiene un costo de USD 247, y el Certificado Zoosanitario para importación, el cual es necesario para introducir productos de origen animal al territorio mexicano⁷⁹, cuyo costo es de USD 118.-

A su vez, los embalajes de madera se someterán a inspección fitosanitaria por parte de la DGIF (Dirección General de Inspección Fito zoosanitaria).

¹⁰⁰Mediterranean Shipping Company. [En Línea]. <<https://www.msc.com/search-schedules?link=1c75c0dd-7f2d-49b5-be7f-8d7c6d34f2f7>> [Consulta: 21 may.- 2018].



Ilustración 32: Transporte internacional

Puerto de Buenos Aires



Puerto de Veracruz, México

Fuente: Elaboración propia

12.5. TRÁNSITO INTERNO A MÉXICO

Luego de la inspección física y documental de la mercadería y estando esta librada a plaza, la mercadería será transportada desde el puerto de Veracruz hasta el centro de Distribución de Walmart en Cuautitlán Izcalli, Estado de México en transporte terrestre, con un costo de USD 700 y un tiempo de tránsito de 5 horas aproximadamente.

12.6. TIEMPO DE DURACIÓN DE LA LOGÍSTICA

Para el embarque del primer año se producirán cerca de 6 toneladas, específicamente 6389 kg, las máquinas de producción de la empresa producen 1 tonelada por hora, es decir que en 6 horas se producirá la mercadería destinada a la primera exportación. El día después de tener todos los empaques listos se realizará la unitarización, empaquetado y consolidación, para lo cual se determinó un tiempo estimado de 2 horas a 3 horas.

Una vez realizado esto se procederá al transporte interno desde las instalaciones de la empresa hasta el depósito fiscal, dicho transporte tiene una duración de 3 horas. En el depósito fiscal la mercadería permanecerá durante 5 días hasta el día del embarque. Una vez pasados los 5 días el Buque partirá hasta el puerto de Veracruz teniendo una duración de viaje de 27 días.

Finalmente se puede decir que la logística se llevará a cabo en 34 días.



13. EMBARQUES

Para la determinación de embarques se tuvo en cuenta la demanda anual de cada año del proyecto, siendo este el resultado:

Tabla 17: Embarques

MES	1° Año	2° Año	3° Año	4° Año	5° Año
	ENVÍO	ENVÍO	ENVÍO	ENVÍO	ENVÍO
Enero		1	1	1	1
Febrero					
Marzo				1	1
Abril			1		
Mayo		1		1	1
Junio					
Julio			1	1	2
Agosto					
Septiembre	1	1	1	2	2
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					
Total	1	3	4	6	7

Fuente: Elaboración propia

En el primer año solo se realizará un embarque, ya que únicamente se tomó la demanda de 2 meses y se anticipó la demanda del siguiente año. En el segundo año se harán 3 exportaciones, en el tercer año serán 5, en el cuarto año se realizarán 6 mandando 2 embarques en el mes de septiembre y por último, en el quinto año del proyecto se realizarán 7 embarques, mandando 2 contenedores juntos en el mes de julio y septiembre.



14. MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL

Debido a que Walmart lo solicita y es la única forma de operar que tiene, el medio de cobro a utilizar será Transferencia Electrónica de Fondos, el cual será realizado a 60 días contra fecha de embarque. La compañía acepta estas condiciones ya que Walmart¹⁰¹ es un cliente con gran poder de negociación y al ser una empresa con más de 40 años de trayectoria, no duda de sus formas de manejarse con sus proveedores. El costo de la transferencia internacional será de USD 44,98 y los gastos de Swift son de USD 10,00 por operación.

Documentación indispensable para el pago que debe acompañar el “**Convenio para la transferencia electrónica de fondos**”¹⁰²:

- ❖ Copia simple del acta constitutiva (sólo personas morales).
- ❖ Copia simple del poder notarial del apoderado legal (es obligatorio para personas morales; para personas físicas aplica sólo cuando actúen con apoderado legal).
- ❖ Copia simple de identificación oficial vigente con fotografía y firma, expedida por el gobierno federal de quien firme el convenio.
- ❖ Copia de la carátula del estado de cuenta. (Con una antigüedad no mayor a 3 meses).

15. CONTRATO INTERNACIONAL¹⁰³

El modelo de contrato de compraventa que se optó por utilizar es el Contrato Internacional de Suministro de Mercaderías a Largo Plazo, establecido por el Tratado de Ginebra del 2010. Tiene por objetivo establecer un marco legal para las operaciones

¹⁰¹ Walmart México y Centroamérica. [En Línea]. <<https://www.walmartmexico.com/proveedores/como-aplicar>> [Consulta: 19 may.- 2018].

¹⁰² Walmart México y Centroamérica. [En línea]. <<https://www.walmartmexico.com/proveedores/como-aplicar>> [Consulta: 19 may.- 2018].

¹⁰³ Cámara de Exportadores de la República Argentina. *Contrato Modelo para la Pequeña Empresa*. [En línea]. 2017. <http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/_y_Model%20contracts%20Argentina_web.pdf> [Consulta: 12 may.- 2018].



comerciales entre un Proveedor y un Cliente para el suministro a largo plazo de mercaderías a ser manufacturadas. Este contrato puede compararse con el Contrato Modelo para la Compraventa Comercial Internacional de Mercaderías, cuya finalidad es una compraventa singular, o cuando no exista una continuidad en el compromiso entre las Partes.

Uno de los objetivos principales del contrato es establecer el nivel de obligación de una parte hacia la otra. Otro es establecer el procedimiento para ordenar y entregar las mercaderías, para así maximizar el nivel de certeza para cada parte. Un tercer objetivo es proveer un mecanismo para establecer precios a los cuales las mercaderías van a ser vendidas durante la vigencia del periodo contractual. De nueva cuenta, se incluyen varias opciones para fijar el precio, así como para el pago. Un contrato de este tipo también puede abordar temas de responsabilidad, sujeto a las disposiciones legales que resultarían aplicables ante la omisión de las partes. Este contrato también aborda la vigencia; ya que dado el número de consideraciones que podrían tomarse en cuenta, no es posible prever todas las posibilidades. Comúnmente un contrato como éste será por varios años, y es común que una o ambas partes conserven el derecho de darlo por terminado a su conveniencia, ya sea por incumplimiento del contrato o por insolvencia de la otra parte. Un periodo máximo de duración del contrato puede ser obligatorio conforme a la legislación aplicable, dependiendo de las circunstancias.



16. REINTEGROS

La empresa percibirá las sumas de dinero en concepto de reintegros a la exportación en su CBU, en un plazo aproximado de tres meses contados a partir de que el guarda de aduana firma el cumplimiento de la exportación.

Tabla 9. Reintegros a la Exportación

MES	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril		X	X	X	X
Mayo					
Junio				X	X
Julio			X		
Agosto		X		X	X
Septiembre					
Octubre			X	X	X
Noviembre					
Diciembre	X	X	X	X	X
TOTAL	USD 664,63	USD 4.302,20	USD 5.583,06	USD 8.080,32	USD 9.025,12

Fuente: Elaboración Propia

17. RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

La empresa ha realizado un minucioso análisis de riesgos en caso de que suceda algún tipo de percance que pueda afectar el rendimiento. Por esta razón, ha diseñado un conjunto específico de instrucciones para responder a diversas eventualidades tanto internas como externas.



17.1. RIESGOS INTERNOS

- En caso de un mal funcionamiento de las máquinas de producción, la empresa cuenta con una línea de producción de emergencia para responder a los contratiempos que puedan llegar a presentarse en el proceso productivo. Ante este eventual escenario la empresa ha decidido que el proceso productivo sea encargado a un tercero con el fin de tener una capacidad de respuesta óptima ante este tipo de eventualidades.
- Ante eventuales falencias o cortes en el suministro eléctrico, “Nutricel S.R.L.” contratará a la empresa Multirep S.A.¹⁰⁴, la cual alquilará grupos electrógenos que permitirán continuar con la producción. Los grupos electrógenos brindados por Multirep S.A. cuentan con una potencia de 550 KVA y están equipados con motores y generadores de primeras marcas a nivel mundial.
- “Nutricel S.R.L.” se caracteriza por ser una empresa con un ferviente compromiso con la prevención de riesgos del trabajo. Por esta misma razón se capacita a todos los empleados inculcándoles la cultura del autocuidado, compromiso y responsabilidad a la hora de trabajar. La organización, cuenta con un contrato con Provincia ART¹⁰⁵ con el fin de realizar una prevención previa frente a siniestro laborales y también para reparaciones en casos de accidentes o enfermedades.

17.2. RIESGOS EXTERNOS

- Ante la sucesión de cualquier tipo de percance, desastre o infortunio de carácter externo, la compañía ha decidido contratar un seguro de crédito a la exportación. Este tipo de seguro permitirá a la compañía cubrirse frente a riesgos ordinarios de naturaleza comercial como extraordinarios de carácter catastrófico o político.
- Ante una eventual interrupción del suministro de leche cruda por parte de los proveedores habituales, la empresa cuenta con un proveedor de emergencia llamado Establecimiento Don Leo S.A. ubicado en Cuartel Nueve, Agustina, Provincia de Buenos Aires.

¹⁰⁴El Gaucho, Multirep. [En Línea]. <<https://www.e-gaucho.com.ar/servicios.php?sid=3>> [Consulta: 10 jun.- 2018].

¹⁰⁵ Provincia ART. [En Línea]. <<http://www.provinciart.com.ar/servicio>> [Consulta: 10 jun. 2018].



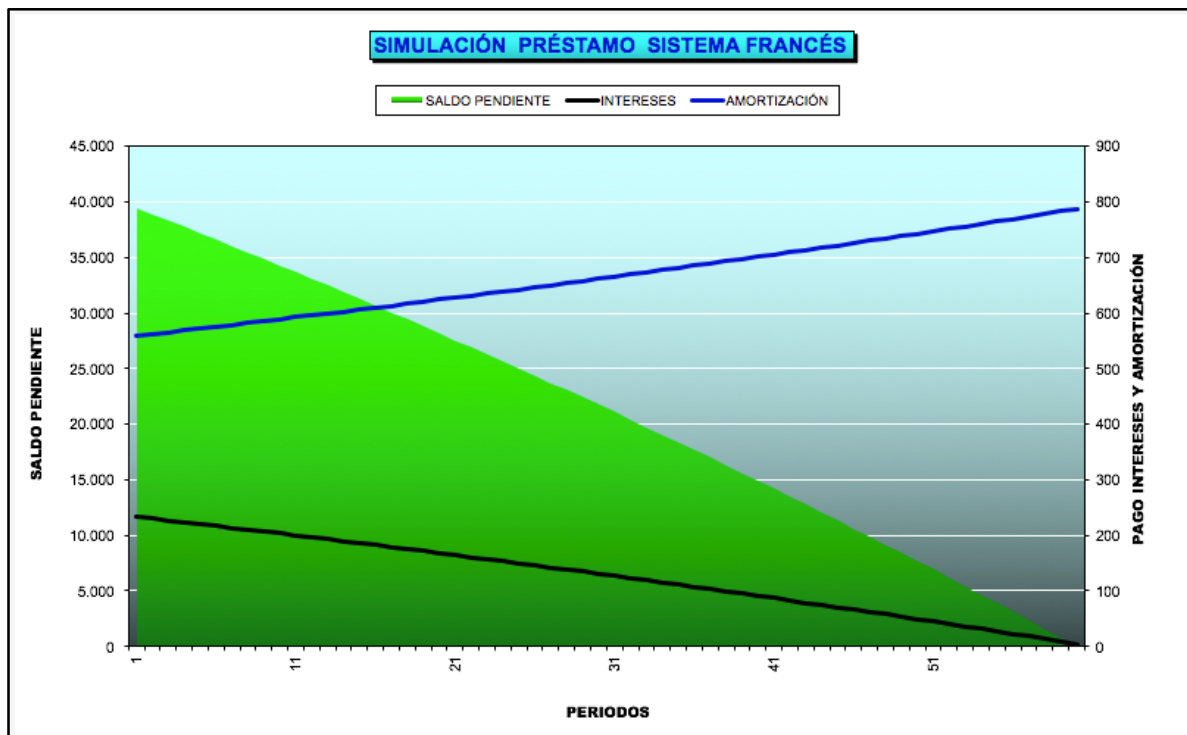
18. ANÁLISIS FINANCIERO

18.1. FINANCIACION

Para el desarrollo de este proyecto de exportación, se necesitarán USD 160.000,00 como inversión inicial; aportado un 75% por los socios en partes iguales y el resto, USD 40.000,00, el cual se apalancará mediante la toma de un préstamo.

Con respecto al préstamo que se tomará, se realizará en el Banco Supervielle debido a que es la mejor TNA que se encontró disponible en el mercado. Los préstamos en dicho banco para dólares estadounidenses utilizan una Tasa Nominal Anual (T.N.A.) del 7%. Su cálculo se realizó utilizando un Sistema Francés, por lo que hay un interés mensual y amortización mensual por un plazo de 60 meses (5 años). Debajo se muestra un gráfico del pago de intereses y amortización respecto al tiempo que dura el préstamo:

Ilustración 33: Simulación Préstamo



Fuente: Elaboración propia



18.2. INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO

Para el cálculo de la inflación estimada durante los cinco años de duración del proyecto, se tomaron como base los datos obtenidos de diferentes consultoras durante el año 2017 y 2018^{106 107 108}. Entre los datos obtenidos, se sacó un promedio de ambos para tener un dato único de la inflación de ese año^{109 110}. Para el año 2019, se tomaron proyecciones realizadas por las consultoras para determinar la inflación de dicho año¹¹¹. Con respecto al restante de los años que dura el proyecto (2020 – 2021 – 2022), se pronosticó la inflación anual tomando como base los 3 años anteriormente mencionados^{112 113}. De esta manera, la tabla de inflación utilizada en el desarrollo del análisis financiero fue:

PROYECCIÓN INFLACIÓN DEL PROYECTO						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inflación Proyectada	23,27%	24,78%	17,8%	16%	13,7%	10,9%
Inflación Acumulada	-	24,78%	17,8%	37,1%	55,9%	72,9%
Variación Anual	-	-	-28%	-7%	-17%	-20%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera

¹⁰⁶ La Nación. *La inflación para las consultoras será del 18% este año, por encima de la meta del Gobierno*. [En línea]. Enero 2018 < <https://www.lanacion.com.ar/2101399-la-inflacion-para-las-consultoras-sera-del-18-este-ano-por-encima-de-la-meta-del-gobierno> > [Consulta: 12 may.- 2018].

¹⁰⁷ Ámbito.com. *La inflación rozó el 25% en 2017 (en diciembre marcó 3,1% peor a lo previsto)*. [En línea]. Enero 2018. <<http://www.ambito.com/909126-oficial-la-inflacion-rozo-el-25-en-2017-en-diciembre-marco-31-peor-a-lo-previsto> > [Consulta: 12 may.- 2018].

¹⁰⁸ Infobae. *Proyectan que la inflación del 2018 llegaría finalmente al 23%*. [En línea]. Abril 2018. <<https://www.infobae.com/economia/2018/04/13/alerta-proyectan-que-la-inflacion-del-2018-llegara-finalmente-al-23/>> [Consulta: 12 may.- 2018].

¹⁰⁹ Focus Economics. *Argentina: Buenos Aires inflation decreases in August*. [En línea]. Septiembre 2016. <<https://www.focusconomics.com/countries/argentina/news/inflation/buenos-aires-inflation-decreases-in-august>> [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹⁰ Ámbito. *El mercado elevó la expectativa de inflación hasta el 22% para 2018*. [En línea]. Mayo 2018. <<http://www.ambito.com/920159-el-mercado-elevo-la-expectativa-de-inflacion-hasta-el-22-para-2018> > [Consulta: 12 mayo.- 2018].

¹¹¹ El Economista. *Banco Central de Argentina vuelve a dejar su tasa de política monetaria ante la inflación*. [En línea]. Marzo 2018. <<https://www.eleconomista.net/economia/Banco-Central-de-Argentina-vuelve-a-dejar-fija-su-tasa-de-politica-monetaria-ante-la-inflacion-20180314-0030.html> > [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹² Banco Central de la República Argentina. *Régimen de metas de inflación en Argentina*. [En línea]. Septiembre 2016. <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Prensa_comunicacion/Metas_de_inflacion26092016.PDF>. [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹³ Política Argentina. *Wall Street empeora la proyección sobre Argentina: prevén hasta 42,5% de inflación*. [En línea]. Julio 2016. <<http://www.politicargentina.com/notas/201607/15549-wall-street-empeora-la-proyeccion-sobre-argentina-preven-hasta-425-de-inflacion.html> > [Consulta: 12 may.- 2018].



Para el cálculo de tipo de cambio, se realizó un procedimiento similar al de la determinación de la inflación, ya que se recopiló información de distintas consultoras con respecto a la divisa en el 2018 ¹¹⁴ ¹¹⁵ ¹¹⁶, y se calculó un promedio para así utilizarlo como referencia para el cálculo de los precios referentes al año corriente ¹¹⁷ ¹¹⁸ ¹¹⁹. Para los años posteriores, se tomó como base el tipo de cambio del año 2018 y la variación porcentual de la inflación entre el año corriente y el anterior sumando un $\pm 3\%$ ¹²⁰. De esta manera, el tipo de cambio utilizado en los cinco años del proyecto fue:

Tabla 18: Tipo de Cambio

PROYECCIÓN DE TIPO DE CAMBIO PARA EL PROYECTO					
	2018	2019	2020	2021	2022
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TC Proyectado	\$ 27,14	\$ 32,77	\$ 38,98	\$ 45,09	\$ 50,70
Variación Anual TC		21%	19%	16%	12%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera.

¹¹⁴ La Nación. *Afirman que en el 2017 el dólar rozaría los \$18 y la inflación bajaría al 20,8%*. [En Línea]. Febrero 2016. <<https://www.lanacion.com.ar/1871575-afirman-que-en-2017-el-dolar-rozaria-los-18-y-la-inflacion-bajaría-al-208>> [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹⁵ La Nación. *El Gobierno coincide con los analistas y prevé un dólar a \$18 para 2017*. [En Línea]. Septiembre 2016 <<https://www.lanacion.com.ar/1936372-el-gobierno-coincide-con-los-analistas-y-preve-un-dolar-a-18-para-2017>> [Consulta: 12 mayo 2018].

¹¹⁶ Infobae. *El Gobierno estimó la cotización del dólar hasta 2019*. [En línea]. Septiembre 2016. <<https://www.infobae.com/economia/2016/09/15/el-gobierno-estimo-la-cotizacion-del-dolar-hasta-2019/>> [Consulta: 12 de may.- 2018].

¹¹⁷ La Nación. *Dólar, inflación, desempleo y PBI:Cuál es el pronóstico de los Bancos y consultoras para este año y 2017*. [En Línea]. Junio 2016. <<http://www.lanacion.com.ar/1909221-preven-inflacion-del-36-y-recesion-del-1-para-este-ano>> [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹⁸ La Nación. *Consumo, inflación y dólar*. [En Línea]. Agosto 2016. <<http://www.lanacion.com.ar/1926477-consumo-inflacion-y-dolar-que-se-espere>> [Consulta: 12 may.- 2018].

¹¹⁹ El Cronista. *Economistas elevan las proyecciones del dólar para diciembre hasta los \$26*. [En Línea]. Mayo 2018. <<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Economistas-elevan-las-proyecciones-del-dolar-para-diciembre-hasta-los-26-20180508-0025.html>> [Consulta: 12 de may.- 2018].

¹²⁰ Infobae. *Qué impacto tendrá en el bolsillo de los argentinos la escalada récord del dólar*. [En Línea]. Mayo 2018. <<https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2018/05/14/ahora-25-que-impacto-tendra-en-el-bolsillo-de-los-argentinos-la-escalada-record-del-dolar/>> [Consulta: 12 de mayo 2018].



18.3. RECURSOS HUMANOS

La empresa cuenta con 69 empleados en total. Debido a la capacidad ociosa de mano de obra que tiene la empresa no tiene la necesidad de realizar contrataciones adicionales para destinar al proyecto de exportación. A su vez, los salarios serán ajustados por la inflación anual.

Tabla 19: Antigüedad promedio

Antigüedad promedio:	5	años
Ajuste antigüedad:	1,50%	por año
Total ajuste:	8%	
Cantidad de empleados		
Producción	44	personas
Administración	19	personas
Mant. y Servicios	6	personas
TOTAL	69	personas

Fuente: Elaboración propia

18.4. PROYECCIÓN DE VENTAS

Para esta proyección se tienen en cuenta datos como el crecimiento de la población, junto con la tasa de natalidad y mortalidad, el crecimiento del consumo de leche, participación del ANTAD y autoservicios. Otro factor importante es la participación del mercado que se le asignó al proyecto, el cual va aumentando año a año, siendo en el primer año del 4.60%, en el segundo de 6.60%, en el tercero 8.00%, en el cuarto 10.64% y para el último año se le asignó 12.25%.



18.5. CÁLCULO DE WACC Y CAMP

Para el cálculo del CAPM se tomaron en cuenta los siguientes datos:

- El rendimiento del porfolio de mercado ha sido obtenido del S&P 500 a 3 años que rinde un 12.86% anual.¹²¹
- Para la tasa libre de riesgo se tomó la rentabilidad de las notas del Tesoro Americano a 5 años la cual en la actualidad es de 2.90%.¹²²
- El Beta desapalancado de la industria de alimentos fue obtenido de la base de datos de Damodarán y el valor obtenido es de 0.63.
- El Riesgo País de Argentina es de 461 puntos básicos, basándonos en los estudios realizados por el Banco JP Morgan.¹²³
- La empresa al tomar deuda paga una tasa del 7% que corresponde a un préstamo en dólares otorgado por el banco Supervielle a 5 años.

Debajo se muestra un resumen de los datos utilizados para el cálculo del WACC:

Tabla 20: WACC

WACC	
Costo del Equity	13,82%
Costo de la Deuda	7,00%
Peso del Equity	0,75
Peso de la Deuda	0,25
WACC	11,50%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera

¹²¹ Yahoo Finance. *SPDR S&P 500 ETF (SPY)* [En Línea]. <
<https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/?guccounter> > [Consulta: 12 may.- 2018].

¹²² US Department of Treasury. *Daily Treasury Yield Curve Rates* [En Línea].
 < https://www.treasury.gov/en-espanol/Pages/es_index.aspx > [Consulta: 12 may.- 2018].

¹²³ Ámbito. *Riesgo país* [En línea]. <<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>>
 [Consulta: 12 may.- 2018].



18.6. RECUPERO DEL IVA

Debido a que “Nutricel S.R.L.” no solo vende en el mercado externo, sino también en el mercado interno, genera débito fiscal, el cual se cancelará con imputación débito contra crédito, es decir que todo el débito fiscal será compensado con el crédito fiscal, por ende, no se solicitará la devolución del IVA del producto.

18.7. EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

La evaluación del proyecto se realiza por medio de indicadores financieros, que nos permiten evaluar si el proyecto es susceptible de ser realizado y si es posible que resulte atractivo para inversores.

18.7.1. Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y Payback

A continuación, pueden observarse los siguientes indicadores:

Tabla 21: Indicadores

VALOR ACTUAL NETO	USD 445.745,44
TASA INTERNA DE RETORNO	51,45%
PAYBACK	3 años y 3 meses
TASA DE DESCUENTO	11,50%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera

Como puede observarse con un VAN positivo, una TIR superior a la tasa de corte y un payback menor a cinco años, puede considerarse que el proyecto resultará viable.



18.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se han planteado dos tipos de análisis de sensibilidad:

- Basado en la sensibilidad a las ventas

Tabla 22: Sensibilidad de ventas

SENSIBILIDAD DE LAS VENTAS					
	PESIMISTA		NEUTRAL	OPTIMISTA	
Variación	-20%	-10%	0%	10%	20%
Ventas	USD 24.400,95	USD 27.451,07	USD 30.501,19	USD 33.551,31	USD 36.601,43
VAN	USD 356.596,35	USD 401.170,90	USD 445.745,44	USD 490.319,99	USD 534.894,53
TIR	41,16%	46,31%	51,45%	56,60%	61,74%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera

Como se observa se han proyectado tres tipos de escenarios posibles:

- PESIMISTA
 - Variación porcentual negativa del 20% en las ventas: el cual nos arroja una VAN de USD 356.596,11 y una TIR de 41,16%
 - Variación porcentual negativa del 10% en las ventas: el cual nos arroja una VAN de USD 401.170,90 y una TIR de 46,31%
- NEUTRAL
 - Variación porcentual de 0% en las ventas: el cual nos arroja una VAN de USD 445.745,44 y una TIR de 51,45%
- OPTIMISTA
 - Variación porcentual positiva del 20% en las ventas: el cual nos arroja una VAN de USD 534.894,53 y una TIR de 61,74%
 - Variación porcentual positiva del 10% en las ventas: el cual nos arroja una VAN de USD 490.319,99 y una TIR de 56,60%



- Basado en la sensibilidad al precio

Tabla 23: Sensibilidad al precio

SENSIBILIDAD AL PRECIO			
	PESIMISTA	NEUTRAL	OPTIMISTA
Variación	-20%	0%	20%
Precio CIF	1,53	1,91	2,29
VAN	USD 356.596,35	USD 445.745,44	USD 534.894,53
TIR	41,16%	51,45%	61,74%

Fuente: Evaluación Económica-Financiera

Como se observa se han proyectado tres tipos de escenarios posibles:

- PESIMISTA
 - Variación porcentual negativa del 20% en el precio: el cual nos arroja una VAN de USD 356.596,35 y una TIR de 41,16%
- NEUTRAL
 - Variación porcentual de 0% en el precio: el cual nos arroja una VAN de USD 445.745,44 y una TIR de 51,45%
- OPTIMISTA
 - Variación porcentual positiva del 20% en el precio: el cual nos arroja una VAN de USD 534.894,53 y una TIR de 61,74%

18.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquel punto de actividad en el cual los ingresos totales son exactamente equivalentes a los costos totales asociados con la venta o creación de un producto. Es decir, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida.

Tabla 24: Punto de equilibrio

VENTAS EN USD	USD 31.166	USD 198.358	USD 257.567	USD 373.004	USD 416.982
VENTAS DE EQUILIBRIO EN USD	USD 357.723	USD 125.157	USD 147.604	USD 174.501	USD 200.218

Fuente: Evaluación Económica-Financiera.

Como se puede observar, solamente durante el primer año del proyecto no se logran las ventas de equilibrio.



19. ESTADOS DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADO EN USD	2018	2019	2020	2021	2022
	1° AÑO	2° AÑO	3° AÑO	4° AÑO	5° AÑO
Ingreso por venta	USD 30.501,19	USD 194.056,10	USD 251.984,41	USD 364.923,63	USD 407.956,42
CMV	USD 14.475,93	USD 89.854,04	USD 118.158,75	USD 174.563,34	USD 201.729,73
Utilidad bruta	USD 16.025,26	USD 104.202,07	USD 133.825,66	USD 190.360,29	USD 206.226,69
Gastos Administrativos	USD 5.454,65	USD 8.422,09	USD 9.821,55	USD 11.721,82	USD 12.686,91
Gastos comerciales	USD 142.766,66	USD 40.019,14	USD 46.606,32	USD 52.228,20	USD 58.255,85
Gastos Bancarios	USD 7.426,99	USD 8.026,00	USD 8.604,82	USD 9.277,60	USD 9.935,46
Gastos de exportación	USD 799,66	USD 2.442,20	USD 3.256,27	USD 4.884,41	USD 5.698,48
Otros ingresos	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
EBITDA	-USD 140.422,70	USD 45.292,64	USD 65.536,70	USD 112.248,26	USD 119.650,00
Amortización	USD 165,11	USD 1.031,69	USD 1.031,69	USD 2.082,45	USD 2.422,74
EBIT	-USD 140.587,81	USD 44.260,94	USD 64.505,00	USD 110.165,81	USD 117.227,26
Reintegros (3,5%)	USD 1.022,51	USD 6.618,78	USD 8.589,32	USD 12.431,26	USD 13.884,80
Intereses	USD 2.580,66	USD 2.080,13	USD 1.543,41	USD 967,90	USD 350,78
RAI (Pérdida) / Ganancia	-USD 142.145,95	USD 48.799,59	USD 71.550,91	USD 121.629,16	USD 130.761,27
IIGG Quebranto / (A pagar)	USD 49.751,08	-USD 17.079,86	-USD 25.042,82	-USD 42.570,21	-USD 45.766,45
Quebranto a aplicar	USD 0,00	USD 17.079,86	USD 25.042,82	USD 7.628,41	USD 0,00
Rtdo Neto (Pérdida) /Ganancia	-USD 92.394,87	USD 48.799,59	USD 71.550,91	USD 86.687,36	USD 84.994,83

Fuente: Evaluación Económica-Financiera



20. CONCLUSIÓN

¿Por qué invertir en “Nutricel S.R.L.”?

“Nutricel S.R.L.” ha encontrado un gran mercado sin explotar en lo que refiere a productos lácteos sin gluten. Debido a la falta de información y al escaso acceso a productos alimenticios sin esta proteína, la empresa ha decidido internacionalizarse hacia dicho país de América del Norte. La compañía desea estar 100% presente en el mercado mexicano, brindando constantemente información y acceso a productos sin gluten a la población celiaca, como así también busca lograr mejor la calidad de vida de aquellas personas que padezcan esta enfermedad.

A su vez, ha realizado una fuerte inversión en publicidad con el fin de lograr una óptima penetración de mercado. También se debe tener en cuenta que “Nutricel S.R.L.” es una empresa que se encuentra en plena expansión ya que cuenta con una infraestructura sólida en su base operacional en Argentina, logrando abastecer el mercado interno y ahora en busca de nuevos horizontes en el mercado externo. El mercado mexicano es una oportunidad para comenzar con la expansión internacional agregándole un valor adicional significativo a “Nutricel S.R.L.”, transformándola de una empresa nacional a una empresa internacional.

Lo dicho anteriormente se puede justificar mediante una inversión de USD 160.000, obteniendo una Tasa Interna de Retorno de 51.45% y una VAN positiva de USD 445.745,44. Se estima recuperar la inversión en un plazo de 3 años y 3 meses.

Por lo tanto, se puede llegar a la conclusión de que es un proyecto viable y rentable para la compañía.



21. ANEXOS

21.1. Requisitos para la inscripción¹²⁴:

Dado que se trata de una persona de existencia ideal y, teniendo en cuenta el tipo societario (S.R.L.) la organización debe tener en cuenta los siguientes requisitos al momento de llevar adelante el registro como exportador:

- ❖ Contar con Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT).
- ❖ Inscripción en Dirección Provincial de Personas Jurídicas.
- ❖ Acreditar solvencia económica (patrimonio/facturación mínima anual de USD 14.634,15) o constituir garantía (con efectivo/póliza de caución de USD 1.463,41). Según RG AFIP N° 2144/2006.
- ❖ Poseer alta en los impuestos al valor agregado y Ganancias.
- ❖ No hallarse en estado de falencia.
- ❖ Contar con datos biométricos: firma, foto, huella dactilar y documento de identidad registrados digitalmente en el Sistema Registral.
- ❖ No contar con antecedentes en el Registro de Infractores.
- ❖ Poseer el alta en el Sistema de Comunicación y Notificación Electrónica Aduanera (SICNEA) y en el Sistema Informático de Trámites Aduaneros (SITA).
- ❖ Las fotocopias de la documentación respaldatoria que corresponda adjuntar a las presentaciones deben encontrarse certificadas por escribano público y colegio respectivo.
- ❖ La remisión se puede realizar mediante la utilización de la firma digital, cuando el procedimiento sea implementado y reglamentado, para los casos que así se disponga.
- ❖ La presentación de los documentos puede ser realizada por terceras personas autorizadas a través del formulario 3283/A o el 3283.
- ❖ De tratarse de documentos de identidad, no se requiere fotocopias certificadas de ellos, sino que pueden presentarse escaneados.

¹²⁴ Administración General de Ingresos Públicos. *Resolución General 2570*. [En línea]. Buenos Aires : Infoleg, 2009. <<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/150993/texact.htm>> [Consulta: 22 abr.- 2018].



- ❖ Declaración jurada manifestando no estar comprendido en los supuestos del Artículo 94, Apartado 1, inciso d) del Código Aduanero. En el caso de la empresa, extendiéndose el requisito a sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables.

21.2. Documentación física respaldatoria:

- ❖ Certificado de antecedentes expedidos por autoridad policial o por el Registro Nacional de Reincidencia. Se extiende a sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables.
- ❖ Tener declarados socios e integrantes de los órganos de administración y fiscalización en ejercicio.

21.3. Acuerdo de complementación económica N°6 ¹²⁵

Artículo 5.- A los efectos del presente Acuerdo, se entenderá por: arancel: cualquier impuesto o arancel a la importación y cualquier cargo de cualquier tipo aplicado en relación a la importación de bienes, incluida cualquier forma de sobretasa o cargo adicional a las importaciones, excepto:

- a) cualquier cargo equivalente a un impuesto interno establecido de conformidad con el Artículo III:2 del GATT de 1994, respecto a bienes a partir de los cuales se haya elaborado o transformado total o parcialmente el bien importado;
- b) cualquier derecho antidumping o medida compensatoria que se aplique de acuerdo con la legislación de cada Parte;
- c) cualquier derecho u otro cargo relacionado con la importación, proporcional al costo de los servicios prestados; y
- d) cualquier prima ofrecida o recaudada sobre bienes importados, derivada de todo sistema de licitación, respecto a la administración de restricciones cuantitativas a la importación o de aranceles-cuota o cupos de preferencia arancelaria.

¹²⁵ Aladi. *Acuerdo de complementación económica*. [En Línea].
<<http://www.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/5e800d33de11b31203256a65006bccdd4/105aa75e3d99e20b032571e70065fd28?OpenDocument>> [Consulta: 4 abr.- 2018]



Restricciones: toda medida de carácter administrativo, financiero, cambiario o de cualquier naturaleza, mediante la cual un país signatario impida o dificulte, por decisión unilateral, sus importaciones.

Artículo 6.- Los países signatarios eliminarán, a partir de la firma del presente Acuerdo, cualquier restricción no arancelaria o de efectos equivalentes que pueda afectar su comercio bilateral, con excepción de las Notas Complementarias incluidas como Anexo V de este Acuerdo.

Artículo 7.- En materia de impuestos, tasas y otros aranceles internos, los bienes originarios del territorio de un país signatario gozarán, en el territorio del otro país signatario, de un tratamiento no menos favorable al que se aplique a bienes similares nacionales.

Artículo 8.- Los países signatarios condenan el dumping y otras prácticas desleales de comercio. En caso de verificarse su existencia en el intercambio de bienes negociados y de comprobarse, conforme a sus leyes y reglamentaciones nacionales, que causen o amenacen causar daño a la industria nacional, estarán facultados para adoptar las medidas correctivas que estimen necesarias, comunicando dichas medidas de inmediato al otro país signatario.

Artículo 9.- Los países signatarios se comprometen a mantener las preferencias porcentuales pactadas para la importación de los bienes negociados, cualquiera sea el nivel de aranceles que se aplique a la importación de dichos bienes desde terceros países.


Artículo 10.- En el caso de que uno de los países signatarios incremente los aranceles respecto del nivel vigente al momento de la entrada en vigor del presente Acuerdo, las preferencias arancelarias acordadas que se establecen en los Anexos I, II, III y IV se aplicarán sobre el arancel vigente al momento de entrada en vigor del presente Acuerdo. Cuando un país signatario reduzca los aranceles respecto del nivel vigente al momento de la entrada en vigor del presente Acuerdo, la preferencia se aplicará automáticamente



sobre el nuevo arancel. Los países signatarios no podrán aplicar, en el comercio bilateral sujeto a preferencias, un arancel mayor al vigente al momento de entrada en vigor del presente Acuerdo. Para tal efecto, los países signatarios se intercambiarán sus respectivos aranceles.

21.4. Cotización Agencia Marítima (MSC SA)

Ilustración 34: Cotización MSC


ARQ0001646
08 May 2018

Estimado **MEDITERRANEAN CONTAINER SHIPPING**,

A continuación le adjuntamos el detalle de la cotización solicitada.
 En caso que la misma conduzca a la generación de una reserva, le agradeceremos nos notifique este número: **ARQ0001646** en el campo "Contract Number" del Booking Request creado a través de INTTRA, para asegurarnos que su embarque se encuentre bajo la tarifa acordada.

Dear **MEDITERRANEAN CONTAINER SHIPPING**,

Please find attached quotation based upon your rate inquiry.
 Should this rate quote lead a booking, kindly advice of this Quote Number: **ARQ0001646** in the "Contract Number" field from INTTRA's Booking Request so we can assure shipment will be rated accordingly.

Valid from **16 Apr 2018** To **30 Jun 2018**
 Commodity **milk powder**
 Remarks **+ destino.**
10 dias libres corridos de demurrage en destino.
storage & plug in lo ve el recibido directo con la terminal.

From BUENOS AIRES to ALTAMIRA, Mexico						20' DRY VAN
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks	
Seafreight	USD	650.00	Per Cont.			
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.			
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per B/L			

From BUENOS AIRES to ALTAMIRA, Mexico						40' DRY VAN
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks	
Seafreight	USD	900.00	Per Cont.			
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.			
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L			

From BUENOS AIRES to MANZANILLO, Dominican Republic						20' DRY VAN
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks	
Seafreight	USD	1,000.00	Per Cont.			
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.			
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per B/L			

From BUENOS AIRES to MANZANILLO, Dominican Republic						40' DRY VAN
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks	

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. - ARGENTINA msc.com

Chile 801 C1098AAQ, Buenos Aires, Argentina T: +54 11 5300 7200
 E Dry: AR153-ARBUEEXPORTSALES@msc.com E Reefer: AR153-ARBUEFEEDERSALES@msc.com
 As agent of MSC Mediterranean Shipping Company S.A, Geneva Page 1 of 4

Fuente: MSC SA



Ilustración 35: Cotización MSC

for the real world				ARQ0001646 08 May 2018	
Seaflight	USD	1,400.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L		
From BUENOS AIRES to VERACRUZ, Mexico			20' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	650.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per B/L		
From BUENOS AIRES to VERACRUZ, Mexico			40' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	900.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L		
From ZARATE to ALTAMIRA, Mexico			20' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	1,100.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per B/L		
From ZARATE to ALTAMIRA, Mexico			40' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	1,300.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L		
From ZARATE to MANZANILLO, Dominican Republic			20' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	1,500.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per Cont.		
From ZARATE to MANZANILLO, Dominican Republic			40' DRY VAN		
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seaflight	USD	1,900.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L		
From ZARATE to VERACRUZ, Mexico			20' DRY VAN		

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. - ARGENTINA
 Chile 801 C1098AAQ, Buenos Aires, Argentina T: +54 11 5300 7200
 E Dry: AR153-AGRIEXPORTSALES@msc.com E Reefer: AR153-AGRIREEFERSALES@msc.com
 As agent of MSC Mediterranean Shipping Company S.A., Geneva

msc.com
Page 2 of 4

Fuente: MSC SA



Ilustración 36: Cotización MSC

msc for the real world		ARQ0001646			
		08 May 2018			
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seafreight	USD	1,100.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Documentation Fee	USD	25.00	Per B/L		
From ZARATE to VERACRUZ, Mexico					40' DRY VAN
Charge	Currency	Amount	Level	Applicable	Remarks
Seafreight	USD	1,300.00	Per Cont.		
Carrier Security Fee	USD	11.00	Per Cont.		
Security Manifest Amendment Fee	USD	25.00	Per B/L		
Local export surcharges					
Charge	Currency	Amount	Level		
Terminal Handling Charge (THC)	USD	240.00	Per Cont.		
River Plate Toll (RPT)	USD	125.00	Per Cont.		
Handling in	USD	35.00	Per Cont.		
Logistic Fee	USD	40.00 + IVA	Per Cont.		
Seal Fee	USD	10.00 + IVA	Per Cont.		
BL Fee	USD	50.00	Per B/L		

Muchas gracias por su contacto.

BUC VATOS (VALID AT TIME OF SHIPMENT)
 Routings and transit time: <https://www.msc.com/routefinder>
 Upcoming departures: <https://www.msc.com/search-schedules>

MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. - ARGENTINA msc.com
 Chile 801 C1098AAQ, Buenos Aires, Argentina T: +54 11 5300 7200
 E Dry: AR153-AGBUJEXPORTSALES@msc.com E Reefer: AR153-AGBUJEREFERSALES@msc.com
 As agent of MSC Mediterranean Shipping Company S.A, Geneva Page 3 of 4

Fuente: MSC SA

