



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

Exportación de Maquinaria para la realización de embutidos a Italia

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

Profesores:

- Ortiz, Alberto Fabián

Integrantes:

- Ferretto Madrid, Gabriela LU: 1018642
- Iturralde, Amanda Victoria LU: 1049353
- Muñoz, Gonzalo Andrés LU: 1020469
- Villanueva, María Belén LU: 1020542

Año 2017

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
ABSTRACT	10
CAPÍTULO 1: LA EMPRESA	12
LOGO DE LA EMPRESA	12
COMERCIO DE CREMINOX	13
ORGANIGRAMA	14
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL CLIENTE	15
CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO	16
EL POR QUÉ	16
QUIÉNES SOMOS	17
CAPÍTULO 3: MERCADO SELECCIONADO	18
TENDENCIAS MUNDIALES	18
DEFINICIÓN DEL MERCADO META	19
ANÁLISIS DEL MERCADO	21
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	21
A) ANALISIS PESTA	21
o ENTORNO POLÍTICO- LEGAL	21
o ENTORNO ECONÓMICO	22
PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS	24
o ENTORNO SOCIAL	25
o ENTORNO TECNOLÓGICO	26
o ENTORNO AMBIENTAL	27
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	29
B) MATRIZ FODA	29
C) CRUZ DE PORTER	30
D) MATRIZ DE ANSOFF	32
E) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	33
CAPÍTULO 4: PRODUCTO ELEGIDO	34
PRODUCTO	34
DETALLES DE LA TORRE MULTIMOLDE	34
DETALLES DE LA PRENSA HIDRÁULICA CREMINOX PH-150	36

SISTEMA DE MOLDEO MÚLTIPLE OPERADO POR PRENSA (TORRE MULTIMODAL Y PRENSA AUTOMÁTICA)	38
PRINCIPALES VENTAJAS DEL SISTEMA	38
VARIEDAD DE MOLDES	40
MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)	42
CAPÍTULO 5: PROCESO DE PRODUCCIÓN	43
PROCESO DE TRABAJO	43
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	44
CANTIDAD DE MATERIALES NECESARIOS	44
CANTIDAD DE MANO DE OBRA UTILIZADA	45
MANO DE OBRA DIRECTA	45
MANO DE OBRA INDIRECTA	46
PROCESO DE PRODUCCIÓN	47
CAPÍTULO 6: COMPETIDORES	49
COMPETIDORES INDIRECTOS	54
CAPÍTULO 7: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS	59
POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS	59
PRECIO FOB	62
ESTIMACIÓN DEL CONSUMO	64
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	64
CAPÍTULO 8: EXPORTACIÓN	66
CIRCUITO LOGÍSTICO	67
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	68
REQUISITOS PARA ENTRAR EN LA UNIÓN EUROPEA	69
INCOTERM	70
SEGURO INTERNACIONAL	71
CONSOLIDACIÓN DE LA CARGA	71
TARIFAS FLETE INTERNACIONAL	72
TARIFA DEL TRANSPORTE LOCAL	74
MEDIOS DE PAGO	75

RIESGOS CRÍTICOS -----	77
RIESGOS INTERNOS-----	78
RIESGOS EXTERNOS-----	78
PLAN DE CONTINGENCIA -----	79
POLÍTICA EMPRESARIAL -----	81
<i>CAPÍTULO 9: ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN</i> -----	83
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING -----	83
PARTICIPACIÓN EN FERIAS -----	83
PUBLICACIONES EN REVISTAS -----	86
PUBLICIDAD A TRAVÉS DE GOOGLE ADWORDS -----	89
<i>CAPÍTULO 10 – FINANCIERO</i> -----	91
INVERSIÓN INICIAL -----	91
ESTIMACIÓN TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN -----	92
INDICADORES DEL PROYECTO -----	93
PUNTO DE EQUILIBRIO -----	93
DEMANDA ESTIMADA -----	94
VENTAS PROYECTADAS -----	95
COSTOS PROYECTADOS -----	96
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO -----	99
POLÍTICA DE DIVIDENDOS -----	99
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO -----	100
<i>CONCLUSIÓN</i> -----	102
<i>ANEXOS</i> -----	104
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> -----	112

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Logo de la empresa	12
Ilustración 2: Organigrama	14
Ilustración 4: El mercado de los jamones y embutidos en Italia 2013	20
Ilustración 5: Datos Macro Italia	25
Ilustración 6: 5 Fuerzas de Porter - Elaboración propia	30
Ilustración 7: Matriz de Ansoff	32
Ilustración 8: Matriz BCG - Ciclo de vida del producto	33
Ilustración 9: TORRE MULTIMOLDE	34
Ilustración 10: Torre Multimolde Creminox	35
Ilustración 11: PRENSA AUTOMÁTICA APTA PARA TORRES MULTIMOLDE	36
Ilustración 12: Ilustración 12: Moldes para la torre -	41
Ilustración 13: Logo JOBEXMAN	49
Ilustración 14: JOBEXMAN Internacional	50
Ilustración 15: Torre multimolde y Carro de prensado	51
Ilustración 16: UNIMATIC - Fuente: Productos	53
Ilustración 17: Productos	55
Ilustración 18: Página Oficial Roser	57
Ilustración 19: Mercury Italia [66
Ilustración 20: Circuito logístico - Elaboración propia	67
Ilustración 21: Posición arancelaria	68
Ilustración 22: Posición arancelaria	68
Ilustración 23: Vector portal	69
Ilustración 25: Contenedores medidas	72
Ilustración 26: Producción propia	73
Ilustración 27: Producción propia	73

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 2: Indicadores de Crecimiento.	23
Tabla 3: Porcentaje de Actividad por Sector	24
Tabla 1: Modelo de Negocios (CANVAS) - Elaboración Propia	42
Tabla 4: Valor hora Mano de Obra Directa (MOD)	45
Tabla 5: Valor Mano de Obra Indirecta (MOI)	46
Tabla 6: Costo Unitario torre TM-12 año 2017	59
Tabla 7: Costo unitarios Prensa año 2017	60
Tabla 8: Costo unitario CONJUNTO 2017	60
Tabla 9: Costo unitario torre TM-13 año 2017	61
Tabla 10: Costo unitario Prensa año 2017	61
Tabla 11: Costo unitario CONJUNTO 2017	62
Tabla 12: Precio CIF proyectado – Precio de Mercado	63
Tabla 13: Estimación de la demanda	64

Tabla 14: Tabla de demanda Creminox _____	65
Tabla 15: POSICIÓN ARANCELARIA _____	68
Tabla 16: Tarifario flete local _____	74
Tabla 17: Comisiones Bancarias _____	76
Tabla 18: Créditos por Venta _____	79
Tabla 19: Gastos de Marketing proyectados _____	90
Tabla 20: Principales rubros del activo _____	91
Tabla 21: Principales rubros del activo 2 _____	92
Tabla 22: Indicadores del proyecto _____	93
Tabla 23: Punto de equilibrio proyectado _____	94
Tabla 24: Demanda estimada _____	95
Tabla 25: Gastos Proyectados por año _____	97
Tabla 26: Estado de Resultado _____	99
Tabla 27: Flojo de fondos proyectados _____	101

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conjuntos proyectados por año _____	95
Gráfico 2: Ventas Proyectadas _____	96
Gráfico 3: Costos Proyectados _____	97

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerles a nuestros padres, quienes nos impulsaron a perseguir nuestros objetivos superando cualquier obstáculo en pos de lograr lo que nos proponemos.

A nuestros profesores que nos desafiaron a ser más, a retornos a nosotros mismos para que el día de mañana podamos hacer lo mismo con las generaciones siguientes, y para honrar el nombre de la universidad entre los más altos estándares.

Y especialmente a Karina Carvallo, quien nos dedicó mucho más tiempo del que podríamos haberle solicitado, simplemente por el placer de ayudar.

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de exportación tiene como objetivo principal detallar los beneficios que experimentaría la empresa Cremona Inoxidable S.A., a partir de la exportación de sus productos al mercado italiano. Los productos elegidos para el proyecto son: Torre multimodal y Prensa automática, que en conjunto forman el Sistema de moldeo múltiple por prensa automática.

La idea consistió en exportar a un mercado nuevo, con el fin de lograr que las pequeñas y medianas empresas italianas puedan industrializarse, mejorando su capacidad productiva sin perder la calidad de lo artesanal que las caracteriza. De esta manera, Cremona Inoxidable S.A., con su marca Creminox, no sólo ofrecerá a sus clientes un producto, sino principalmente la posibilidad de crecer.

Italia es un país con un mercado de embutidos de gran volumen y calidad reconocida a nivel mundial. Además allí, el número de pequeñas y medianas empresas productoras de embutidos es el suficiente para que Creminox alcance resultados favorables, sumado a una fuerte tendencia al crecimiento e industrialización por parte de estas empresas. Es por ello que se decidió considerar al mercado italiano, como mercado meta.

Según un estudio realizado en dicho mercado, alrededor de 305 pymes están dispuestas a cambiar su método de producción de artesanal o manual por uno más industrializado. A partir de ello, se consideró como market share objetivo el 78% de esas pymes, ya que es la cantidad máxima que podría llegar a producir la empresa (por la capacidad ociosa que posee es de 4 conjuntos adicionales por mes) durante los 5 años del proyecto.

La operación comercial se llevará a cabo con la empresa MERCURY ITALIA, quien será quien importe las máquinas para luego revenderlas en el mercado local. La misma se encuentra ubicada en el distrito industrial de Sassuolo (Modena-Italia) cerca del puerto de Génova, puerto al cual arribará la mercadería.

El tipo de estrategia de comunicación que utilizará la empresa será PULL, a través de participaciones en ferias, publicaciones en revistas, publicidad a través de Google Adwords (Red de búsqueda y Red de display) e Email marketing, lo que hará que nuestros clientes se contacten con nuestro distribuidor.

Para el establecimiento del precio de venta, se utilizará el método denominado Costing, además como técnica de asignación de costos utilizaremos el costeo por absorción. Se estimó que el

precio de venta para el primer año de exportación será de USD 44.357 valor CIF – Puerto de Génova, y las ventas alcanzadas serán de USD 1.108.933,62. Al finalizar el proyecto, año 2022, se estima que las ventas llegarán a los USD 1.951.723,14.

Como se trata de una empresa en marcha, para la realización del proyecto se utilizará la caja actual y parte de los créditos por venta en el mercado extranjero. Los mismos ascienden a USD 129.218,18 y USD 150.000,00 respectivamente, los cuales cubren los esfuerzos necesarios para llevarlo a cabo.

El proyecto refleja una tasa interna retorno (TIR) de **228%** y un valor actual neto (VAN) de **USD USD 1.263.398,68**

PALABRAS CLAVE

Creminox – Embutidos – Sistema Multimolde – Italia – Industria Cárnica – Torre – Prensa – Pymes

ABSTRACT

The following export plan's main objective is detail the benefits that the company Cremona Inoxidable S.A. would experience from exporting their products to the Italian market. Specifically, the chosen products are: multimodal Tower and Automatic press which together form the system of multiple automatic molding press.

The idea was to re-adapt an existing product, in the local industry, adding value by adapting it to customer requirements, and exports it to a new market, in order to make that small and medium-sized Italian companies industrialize, improve their productive capacity without losing the quality of craftsmanship that characterizes them. So that, Cremona Inoxidable S.A., with its brand Creminox, not only offers its customers a product, but mainly the possibility to grow.

Italy is a country with a large sausage market volume and quality recognized worldwide. In addition, the number of small and medium producers of sausage is enough for Creminox reach favorable results, this combined with a strong trend growth and industrialization by these companies. That is why it was decided to consider the Italian market as a target market.

According to our study, around 305 SMEs are willing to change their method of production craft or manually by a more industrialized. From this, it was considered as market share target 78% of these SMEs, since it is the maximum amount that could produce the company (idle capacity that has can produce up to 4 additional sets per month) for the 5-year project.

The commercial operation will take place with MERCURY ITALIA which will be who import the products to retail them. It is located in the industrial district of Sassuolo (Modena, Italy) near the port of Genoa, the port which the goods arrive.

The type of communication strategy that the company will use PULL through the participation in fairs, publications in magazines, advertising through Google Adwords (Search and Display Network) and Email marketing due to make the consumers contact the distributor.

For calculating the selling price, the technique called Costing is used, In addition as cost allocation technique we will use absorption costing. It was estimated that the selling price for the first year of export will be USD 44.357 CIF – Port of Genoa, and achieved sales will be USD 1.108.933, 62. At project completion, 2022, it is estimated that sales will reach USD 1.951.723, 14.

As it is an existing company, the project will use the currents flow of funds and debtors for foreign sales. The amount is USD 129.218,18 and USD 150.000,00 respectively which cover the necessary efforts to carry it out.

The project reflects an internal rate return (IRR) of 228% and a net present value (NPV) of **USD 1.263.398, 68.**

According to the values obtained, it can be confirmed that the project is viable export for the company.

KEY WORDS

Creminox – Sausage – System of Multiple Automatic Molding Press – Italy – Meat Industry – Tower – Press – SMEs

CAPÍTULO 1: LA EMPRESA

Cremona Inoxidable S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de máquinas y accesorios para la industria de la alimentación en general y particularmente enfocada a productos para las líneas de proceso cárnico y embutidos. Fundada en el año 1905, lleva más de 100 años de presencia y crecimiento en el mercado argentino y sudamericano, y desde el año 2001 con su marca Creminox participa en el mercado exportador al resto del continente.

Toda la línea de productos cumple con los más altos estándares internacionales de calidad, brindando una solución tecnológicamente avanzada y de alta garantía sanitaria. Esto le permite satisfacer a los clientes más exigentes optimizando precio, calidad y confiabilidad.

Creminox participa en las principales ferias internacionales de la carne y alimentación, como AMI, IFFA, MEAT TECH, CIBUS; y en todas las ferias regionales más importantes. Posee representaciones en cada uno de los países donde han comercializado sus productos, asegurando a los clientes un respaldo en la operatoria comercial, un servicio de puesta en marcha y postventa eficaz.

LOGO DE LA EMPRESA



Ilustración 1: Logo de la empresa

COMERCIO DE CREMINOX

Actualmente exporta a Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Perú, Paraguay y Venezuela, por lo que se deduce que tiene gran experiencia en la exportación de los productos que fabrica.

ORGANIGRAMA

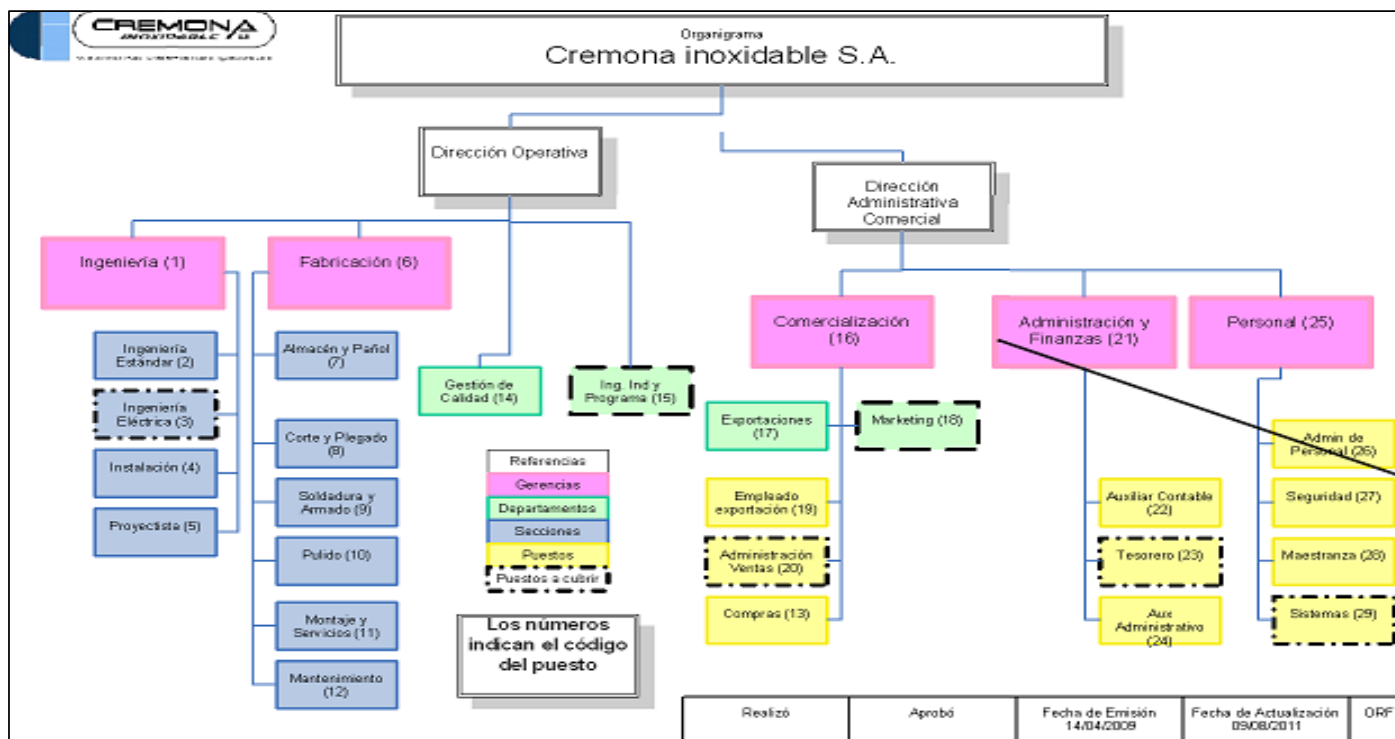


Ilustración 2: Organigrama

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y DEL CLIENTE

El producto elegido para llevar a cabo este proyecto es una de las máquinas de Creminox, que trabaja con un sistema de moldeo múltiple operado por una prensa y está formada por una torre multimodal y una prensa automática.

Por las características que presenta, que serán detalladas más adelante, esta máquina resulta ser la mejor opción para aquellas pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de embutidos prensados, como por ejemplo la mortadela, la panceta, el jamón cocido, el salame industrial y la bresaola.

Creminox ofrece un producto customizable, que está orientando a aquellas empresas que están en pleno crecimiento y en la búsqueda de cambiar su forma de fabricación, de manual o artesanal hacia una más industrializada. Por lo tanto, el cliente se puede definir como un productor de embutidos de características artesanales en etapa de crecimiento e industrialización.

Creminox no sólo les ofrece a sus clientes una maquinaria, sino también la posibilidad de crecer. A través de la industrialización y adaptabilidad de la producción le permite al productor la fabricación de una amplia variedad de embutidos en menor tiempo y mayor cantidad, aumentando así su cartera de productos. Como consecuencia, Creminox contribuye a cada pequeña y mediana empresa a aumentar su utilidad.

CAPÍTULO 2: INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

EL POR QUÉ

Desde que se empezó a planear el proyecto de exportación, el desafío propuesto consistió en expandir el negocio a mercados no explorados. A partir de ello, se descubrió un nicho de mercado en Italia, un país con un consumo de embutidos de gran volumen y calidad reconocida a nivel mundial. Además, allí se encuentra un alto porcentaje de pymes cuyos productos son elaborados artesanalmente, sumado a una fuerte tendencia de crecimiento e industrialización. Analizando estos factores aumentó el interés en ingresar a ese mercado, generando una oportunidad de negocio para realizar este proyecto.

La idea consistió en exportar a un mercado nuevo, con el fin de lograr que las pequeñas y medianas empresas italianas puedan industrializarse, mejorando su capacidad productiva sin perder la calidad de lo artesanal que las caracteriza.

De acuerdo a lo antes mencionado, la empresa elegida para este proyecto es Cremona Inoxidable S.A., la cual es la principal exportadora de este tipo de productos en Argentina y actualmente se desarrolla en distintos mercados latinoamericanos.

Esta empresa no sólo ofrece a sus clientes un producto sino principalmente la posibilidad de crecer. La mayor industrialización de la producción permite la fabricación de una amplia variedad de embutidos en menor tiempo y mayor cantidad, aumentando así la cartera de productos. Como consecuencia, cada pequeña y mediana empresa podrá aumentar su utilidad.

La calidad de los productos y el servicio postventa son un factor clave en la decisión de compra del mercado italiano, por esta razón Cremona Inoxidable S.A., apunta a satisfacer las necesidades de este nicho en crecimiento de una manera más eficiente entre sus competidores.

QUIÉNES SOMOS

- Ferretto Madrid, Gabriela (24 años): Licenciada en Administración de Empresas y estudiante de la carrera de Comercio Internacional, UADE. Actualmente trabajando en Adidas Argentina, en el área de tesorería.
- Iturralde, Amanda Victoria (22 años): Estudiante del plan conjunto en las Licenciaturas de Comercio Internacional y Comercialización, UADE. Actualmente realizando una pasantía en el Banco HSBC, en el área de Comercio Exterior.
- Muñoz, Gonzalo Andrés (26 años): Licenciado en Administración de Empresas y estudiante de la carrera de Comercio Internacional, UADE. Actualmente trabajando en Techint, en el área de auditoría.
- Villanueva, María Belén (24 años): Licenciada en Administración de Empresas y estudiante de la carrera de Comercio Internacional, UADE. Actualmente trabajando en YPF S.A., en el área de Importaciones.

CAPÍTULO 3: MERCADO SELECCIONADO

TENDENCIAS MUNDIALES

La producción de los embutidos a nivel mundial se estima tiene un futuro asegurado. Contrario a lo que se avizoraba a fines de 2012 y la supuesta crisis de embutidos a base de carne de cerdo por el creciente consumo en el mercado mundial, varios factores indican que el panorama no es tan desalentador como en algún momento se pensó.¹

De acuerdo a las últimas tendencias presentadas a nivel mundial y a la reciente feria IFFA, llevada a cabo en Alemania el pasado año, en la cual participó CREMINOX, la industria cárnica mundial está creciendo.

Esta es una clara oportunidad para el mercado de embutidos que, como parte de la línea de elaboración de los productos cárnicos, permitirá a los productores contar con la certeza de tener materia prima y demanda suficiente para ir consolidando su consumo a nivel mundial.

La tendencia está marcada debido a que el consumo de carne a nivel mundial ha crecido alrededor de un 3% en los últimos cinco años, lo que garantiza el atractivo de una de las fuentes de proteína más importante para la alimentación del mundo. Este consumo ha sido liderado por los países emergentes, que han puesto en valor diferentes categorías de alimentos por su demanda y la importancia que adquieren cada vez más.

Dado que los productos cárnicos contienen especias y condimentos y otras sustancias técnicamente eficaces para su elaboración, genera un estado altamente positivo entre los proveedores de ingredientes y aditivos. Estos fabricantes son socios importantes en el procesamiento de carne, tanto artesanales como industriales. Al mismo tiempo, no se ven a sí mismos sólo como proveedores de productos, sino también como proveedores de información y conocimiento.

La industria cárnica global es un mercado dinámico y en crecimiento. El aumento de los ingresos en los países más poblados de Asia, Latinoamérica, Europa del Este y África conlleva un

¹ Revista IALMIMENTOS “mercado italiano de embutidos” La responsabilidad del mercado de embutidos. [en línea] < <http://revistaialimentos.com/ediciones/ediciones-2013/edicion-34/sector-destacado-12/la-responsabilidad-del-mercado-de-los-embutidos.htm> > [Consultado 23 de Agosto]

aumento del consumo de carne. Pero no se trata sólo de cantidad, también la calidad tiene un papel muy importante. Aumentan las exigencias a la seguridad y calidad de los productos, así como los requisitos de trazabilidad.

En los países occidentales la mira está fijada en optimizar la productividad a través de una eficiencia energética, alta producción, procesos de higiene sencillos, el aumento de la automatización, así como soluciones para la sostenibilidad.

La flexibilidad es la respuesta a las tendencias de consumo cambiantes, ya que hoy en día existe una gran variedad de productos y servicios, diversidad de tipos y tamaños de envases, grandes cambios de preferencias, y todo esto es clave de analizar para las empresas.

En la elaboración de productos cárnicos artesanales no sólo es importante abordar los cambios en el comportamiento alimentario de los consumidores, como lo son los platos preparados, "Walking Food" y el desarrollo de nuevos productos sustitutos de la carne, sino también considerar la región en la cual se encuentra el consumidor como un factor clave que influye en la decisión de compra².

Finalmente, es importante destacar la automatización de procesos, que es una tendencia en crecimiento en la industria de la carne, ya que el nivel de automatización en comparación con otras industrias de alimentos es más bajo.

DEFINICIÓN DEL MERCADO META

El mercado seleccionado es el italiano, ya que es uno de los principales exportadores de embutidos del mundo, y además es uno de los principales consumidores de los mismos.

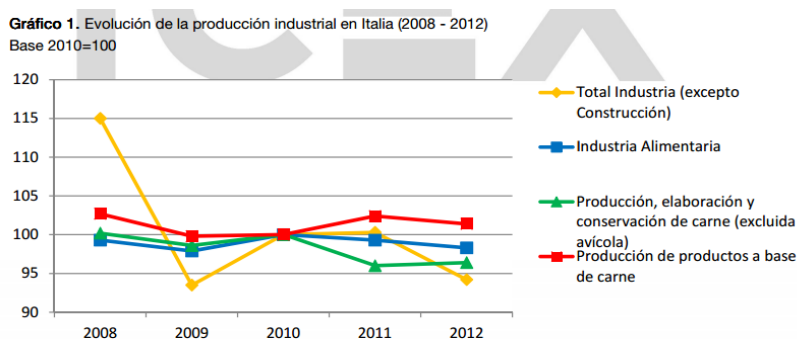
Analizando algunos datos estadísticos, se encontró que en el año 2014 Italia fue el segundo país exportador de embutidos a nivel mundial, con \$525M (11% del total), quedando por detrás de Alemania y compartiendo la posición con Estados Unidos³. La exportación de jamones y

² IFFA – la feria n° 1 de la industria cárnica del 7 al 12 de mayo de 2016, Fráncfort del Meno. [en línea] <<https://iffa.messefrankfurt.com/content/dam/iffa/2016/infopackage/es/IFFA%202016%20Info%20Package%20Long%20text%20es.pdf.res/IFFA+2016+Info+Package+Long+text+es.pdf>> [Consulta 7 de Agosto de 2016]

³ Fuente: ATLAS “¿Qué país exporta embutidos?” [en línea] <http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/1601/2014/> [Consultado 23 de Agosto de 2016]

embutidos italianos ha registrado, según datos de ASSICA e ISTAT, una cifra récord al rozar los 1.182 millones de euros frente a los 1.116 millones en 2012 (+5,7%)⁴.

Asimismo, con lo que respecta a la producción en Italia, el sector de jamones y embutidos registró para 2012 un volumen de producción 1.197 millones de toneladas. Este es un resultado positivo al compararlo con otros niveles de producción industrial, como se puede observar en el siguiente gráfico:



Fuente: ASSICA

Ilustración 3: El mercado de los jamones y embutidos en Italia 2013 [en línea]
<http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=ICEX_estudio_jamon_italia.pdf> [Consulta 11 de Septiembre de 2016]

Además, el sector presenta una estructura fragmentada, sumando 1.973 empresas dedicadas a la elaboración de productos a base de carne en todo el territorio italiano, las cuales emplean a 31.600 trabajadores (-0,9% con respecto a 2011 y -1,25% con respecto a 2008).

La concentración empresarial se presenta de manera elevada en el centro-norte del país, el 65,2% de las empresas está presente en la zona septentrional (1.287 empresas).

Italia es el primer país de Europa con mayor número de jamones y embutidos con reconocimiento D.O.P. (Denominación de Origen Protegida) e I.G.P. (Indicación Geográfica

⁴ Estudio de mercado, resumen ejecutivo: “El mercado de los jamones y embutidos en Italia Septiembre 2014”. [en línea] Estudio realizado por Marina Serna Box, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. [Consulta 23 de agosto de 2016]

Protegida). En estos últimos años, las denominaciones de los jamones y embutidos italianos han aumentado hasta 37 sobre un total de 103 productos a base de carne hasta ahora reconocidos a nivel europeo.

En términos generales, el nivel de barreras de entrada a Italia es medio, centrándose en las exigencias de la normativa higiénico-sanitaria y de calidad, en los requisitos de trazabilidad, en los requisitos de las denominaciones de origen, en la elevada incidencia del coste de la materia prima, en la intensidad competitiva y en el creciente poder de la distribución moderna. En conjunto, todos ellos están provocando un aumento de la dimensión mínima necesaria para la eficiencia de los operadores, por lo que la inversión requerida para competir en el sector es cada vez mayor.

Los productos italianos son muchos y variados entre sí, pero dentro de cada uno de los segmentos el grado de diferenciación es bajo-medio dado que las ventas se producen generalmente mediante la venta tradicional asistida donde el producto es presentado desprovisto de marca.

Los jamones y embutidos españoles tienen una limitada presencia en el mercado italiano, a pesar de que España es uno de sus principales abastecedores, sobre todo en lo que respecta a jamones y paletas. Una de las razones que explica esta reducida presencia es la histórica tradición productiva y consumista de “salumi” en Italia, con una amplísima y arraigada variedad de productos en todo el territorio nacional⁵.

ANÁLISIS DEL MERCADO

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A) ANALISIS PESTA

- ENTORNO POLÍTICO- LEGAL

⁵ El mercado de los jamones y embutidos en Italia septiembre 2014 “mercado de embutidos italiano” [en línea] <<http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=informejamonitalia2014.pdf>> Página 2. [Consultado 25 de Agosto 2016]

Memorándum de entendimiento sobre cooperación e intercambio de información entre la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Guardia Di Finanza de la República Italiana⁶:

Existe un acuerdo entre los dos organismos de regulación de la economía y finanzas de ambos países, para luchar contra ilícitos que perjudiquen a los respectivos países:

- Contrabando y fraude fiscal y aduanero.
- Lavado de dinero, valores y otros medios de pago.
- Financiamiento del terrorismo internacional.
- Protección de derechos de autor, know how, marcas y patentes, etc.

○ ENTORNO ECONÓMICO

La economía italiana creció 0,8% en 2015, una señal de repunte económico después de cuatro años continuos de recesión. Sin embargo, la tasa es inferior a lo esperado por el gobierno y refleja la atenuación del tercer trimestre. La producción industrial aumentó 1,8% entre enero y octubre de 2015. No obstante, el crecimiento de Italia está bajo la media de la zona euro.

En 2015, un aumento del gasto público y una reforma fiscal para los hogares de bajos recursos reforzó la confianza de los consumidores, que alcanzó un nivel inédito desde 2002. La inflación cayó, y la implementación del plan para pagos atrasados debidos por el Estado permitió reducir los retrasos de pagos utilizados por el sector público. Pero la deuda pública sigue siendo enorme, sobrepasando 2.200 mil millones de EUR, es decir 132% del PIB. Tras casi un año de negociaciones con la Comisión Europea, se llegó a un acuerdo para ayudar a los bancos italianos a vender sus créditos dudosos y permitir que el gobierno atribuya garantías parciales que deberían facilitar la venta de los créditos dudosos en cuanto préstamos a inversionistas privados. Matteo Renzi, el tercer primer ministro de Italia desde 2013, reformó el mercado laboral con un "Job Act" (una ley de trabajo), que introduce contratos indefinidos como contrato estándar para nuevos empleados. Cuando fue electo en 2013, Renzi prometió implementar reformas cada mes y concentrarse en el mundo laboral, la administración pública, el sistema judicial, el sistema fiscal y el repunte del consumo gracias a impuestos más bajos. El presupuesto de 2015 tiene

⁶ Memorándum de entendimiento sobre cooperación e intercambio de información entre la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Guardia Di Finanza de la República Italiana [en línea]
<<http://www.afip.gov.ar/institucional/Documentos/acuerdos/Acuerdo%20%20con%20Guardia%20Di%20Finanza-Italia.pdf>> [Consulta 20 de Agosto 1016]

como objetivo relanzar la economía, mejorar las cuentas públicas y crear empleos. La confianza de las empresas, sin embargo, ha caído a su nivel más bajo desde hace casi un año.

El índice de desempleo aumentó a partir de la crisis financiera mundial y se sitúa en 11,9%. Los más afectados son los jóvenes, con una tasa cercana al 40%. Las desigualdades regionales son grandes entre el norte, y las zonas rurales y pobres del Mezzogiorno, en el sur⁷.

Indicadores de crecimiento	2012	2013	2014	2015	2016
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	2.076,37	2.137,62	2.147,74	1.819,05	1.867,57
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	-2,8	-1,7	-0,4	0,8	1,3
PIB per cápita (<i>USD</i>)	34.959	35.815	35.335	29.847	30.541
Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-1,5	-0,5	-0,8	-0,5	-0,3
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	123,1	128,5	132,1	133,1	132,3
Tasa de inflación (%)	3,3	1,3	0,2	0,2	0,7
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	10,6	12,2	12,7	12,2	11,9
Balanza de transacciones (<i>mm de USD</i>)	-8,92	19,87	41,11	36,98	42,69
Balanza de transacciones corrientes (<i>% del PIB</i>)	-0,4	0,9	1,9	2,0	2,3

Tabla 1: Indicadores de Crecimiento. Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2015 [en línea] <<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>> [Consulta 30 de Agosto 2016]

⁷ Santander Rio Trade Portal, “Italia: Política y economía” [en línea] <<https://es.portal.santanderriotrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICOS

Italia es una de las potencias agrícolas más importantes de la Unión Europea; el sector agrícola aporta alrededor del 2% del PIB italiano. Además, es el mayor productor europeo de arroz, fruta, vegetales y vino. Sin embargo, los recursos naturales del país son limitados. Italia debe importar la mayoría de materias primas necesarias para la producción agrícola y más del 80% de los recursos energéticos.

Italia es el sexto mercado de exportaciones más grande en la UE, y sus productos de lujo son la principal razón de ello: la fabricación de bienes de lujo (alta costura, vehículos, productos gourmet) constituye una parte importante de la industria italiana, posicionando al país como el primer exportador mundial de bienes de lujo. Las principales industrias se dedican a maquinaria de precisión, vehículos a motor, productos químicos, productos farmacéuticos, artículos eléctricos, moda y prendas de vestir.

El sector servicios representa alrededor del 74% del PIB y emplea a 70% de la fuerza de trabajo del país. El turismo es uno de los sectores más rentables y que más rápido crecen, ya que Italia es el tercer destino turístico de la Unión Europea y el quinto destino más visitado en el mundo⁸.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (<i>en % del empleo total</i>)	3,5	27,1	69,5
Valor añadido (<i>en % del PIB</i>)	2,3	23,7	74,0
Valor añadido (<i>crecimiento anual en %</i>)	3,8	0,9	0,4

Tabla 2: Porcentaje de Actividad por Sector - Fuente: World Bank, 2016

⁸ Santander Rio Trade Portal, "Italia: Política y economía" [en línea]
<<https://es.portal.santanderriotrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

○ ENTORNO SOCIAL

Italia cuenta con una población de 60.796.000 habitantes (2015). En 2014, la población femenina fue mayoritaria, con 31.294.022 mujeres, lo que supone el 51,47% del total, frente a los 29.501.590 hombres que son el 48,53%.

Italia se encuentra en la 151ª posición de la tabla de densidad de población, con 202 habitantes por Km2.

La esperanza de vida es de 83 años. La tasa de natalidad es de 8,74%, es decir que cada 1000 personas nacen 8,74.

La tasa de desempleo es de 12,4%.

La tasa de obesidad es de 23,7%.

En cuanto a la religión, la mayor parte de los habitantes son católicos, con un 80%. El resto son ateos y agnósticos⁹.

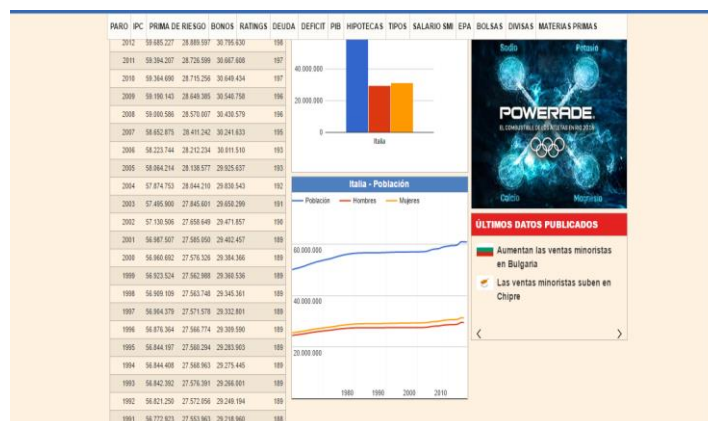


Ilustración 4: Datos Macro Italia - Fuente: Datos Macro: “Italia: Economía y demografía” [en línea] <<http://www.datosmacro.com/PAISES/ITALIA>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

Los embutidos o carnes curadas siempre han formado parte de la tradición culinaria de los italianos, proviniendo desde la época de los romanos. En aquellos años hubo que desarrollar diversos métodos de curación para las carnes de los animales recién sacrificados, lo que llevó a

⁹ Datos obtenidos de la CIA [en línea] <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_it.html> [consulta 28 Agosto 2016]

descubrir el método de salazón para su conservación. Si bien el cerdo es el animal favorito de los italianos para su curación, se hacen embutidos de una gran variedad de animales¹⁰.

○ ENTORNO TECNOLÓGICO

Italia se encuentra en un proceso de avances en innovaciones científico-tecnológicas muy pronunciado.

En lo que respecta a la tecnología existente en las industrias italianas, existe una grieta marcada entre las empresas que se mantienen en el país trabajando con métodos manuales o artesanales, y aquellas pequeñas y medianas empresas que lograron internacionalizarse. Es a través de aquellas empresas italianas que tuvieron la capacidad de captar la demanda externa y consolidarse en los mercados internacionales, que Italia pudo conservar una cuota de exportaciones mundiales de productos manufactureros del 71% (datos 2012) de las que tenía en 1999¹¹.

Por otro lado, se está desarrollando una muestra internacional de tecnología, que se desarrolló en países como Argentina, Tokio, San Francisco, Budapest, Madrid, entre otros, en la cual se muestran avances tecnológicos tanto de diseño, fabricación, transporte, medicina y física. El último y más destacado invento fue el de un robot desarrollado por el Instituto italiano de Tecnología (IIT), que puede realizar tareas tanto en el ámbito doméstico como profesional.

Además, otro dato relevante es que en 2014 el ministro argentino de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, Lino Barañao, viajó a Roma para fortalecer vínculos en ciencia y tecnología y a partir de ello desarrollar un centro argentino-italiano para ejecutar proyectos conjuntos de investigación y desarrollo, formación y capacitación de recursos humanos y actividades afines¹².

¹⁰ Gastronoming, “Salumi, guía de embutidos italianos” [en línea] <<http://www.gastronoming.com/2016/03/27/salumi-guia-de-embutidos-italianos/>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

¹¹ Pymes, el corazón económico de Italia (por Sabastiani Primo, embajador), 01/09/2014 [en línea] <<http://www.capital.es/2014/09/01/las-pymes-son-el-gran-corazon-economico-de-italia-por-sebastiani-primo-embajador/>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

¹² Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva, “Barañao firmó en Italia un convenio para la creación de un centro bilateral en investigación marítima y oceánica” [en línea] <<http://www.mincyt.gob.ar/noticias/baranao-firmo-en-italia-un-convenio-para-la-creacion-de-un-centro-bilateral-en-investigacion-maritima-y-oceanica-9983>> [Consulta 05 de Septiembre 2016]

○ ENTORNO AMBIENTAL

Existen distintos institutos y fundaciones que se dedican a cuidar el medioambiente del país, entre ellos:

- Instituto Italiano para la Protección del Medio Ambiente y la Investigación – ISPRA-

El Instituto italiano para la Protección Ambiental y la Investigación (ISPRA) es un organismo público nacional, establecido en 2008, dependiente del Ministerio de Medio Ambiente, Territorio y Mar. ISPRA resulta de la fusión de tres antiguas instituciones: la Agencia para la Protección Ambiental y Servicios Técnicos (APAT), el Instituto Central para la Investigación Científica y Tecnológica Aplicada al Mar (ICRAM) y el Instituto Nacional para la Vida Silvestre (INFS).

ISPRA se ocupa de un amplio número de temas ambientales de relevancia nacional, incluida la energía, los residuos, la conservación de la naturaleza marina y terrestre y el uso sostenible de la diversidad biológica. ISPRA proporciona asistencia técnica y científica a los que toman las decisiones ambientales, ofreciendo las herramientas necesarias y los conocimientos técnicos para hacer frente a los cambios económicos y sociales, salvaguardando al mismo tiempo el medio ambiente y siguiendo la senda de desarrollo sostenible acordada en la Unión Europea.

Las actividades de investigación del ISPRA se basan en una estrecha cooperación con las autoridades nacionales y la comunidad científica internacional.

- Fundación de Lombardía del Medio Ambiente - FLA

Lombardia Fondazione per l'Ambiente es una fundación científica sin ánimo de lucro establecida en 1986 por el Consejo Regional de Lombardía. Está total y directamente vinculada con los procesos de decisión institucional de la administración de Lombardía. FLA está compuesto por representantes del Consejo Regional de Lombardía y los rectores de las cinco universidades principales de Lombardía.

Dentro de la relación entre el hombre y el medio ambiente, FLA tiene como objetivo promover las actividades innovadoras de investigación centrados en el impacto de sustancias contaminantes y medidas relativas al fomento de la protección del medio ambiente y la salud humana¹³.

¹³ Proforbiomed, “ISPRA” [en línea] |<<http://proforbiomed.eu/es/el-proyecto/socios/institute-environmental-protection-and-research-ispra-es>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

CONCLUSIÓN DEL PESTA

Como conclusión, se considera que el destino elegido es un país estable, teniendo en cuenta las variables económicas como por ejemplo la inflación, que fue de un 0,2% hasta el 2015, y disminuyó un 3,3% en 2012.

Además, se puede observar que la producción de embutidos está aumentando, por lo que refleja un escenario positivo para el proyecto.

Otro aspecto a considerar es que el consumo de embutidos y jamones está dentro de la tradición culinaria de Italia, por lo que los productores están todo el tiempo intentando innovar, tanto en los sabores como en las formas de producirlo. Los ciudadanos italianos se sienten orgullosos de todos aquellos productos cuyo origen tienen la insignia “Made in Italy”.

En cuanto a la tecnología, Italia se encuentra en un proceso de avances e innovaciones científico-tecnológicas muy pronunciado, existiendo una grieta marcada entre las empresas que se internacionalizaron y las que aún continúan trabajando con métodos manuales o artesanales.

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

B) MATRIZ FODA

FORTALEZAS

- Si bien es un producto estandarizado, se puede llegar a adaptar a los requerimientos de los clientes.
- El producto es más económico que el fabricado por el principal competidor español.
- Agente de ventas y postventa en el país de destino.
- Gran campaña de marketing y presencia en ferias.
- Experiencia en exportaciones.
- Capacidad de financiamiento propio.

OPORTUNIDADES

- Aprovechar la gran cantidad de pymes que operan en el mercado con sistemas manuales/tradicionales.
- El constante crecimiento del mercado italiano en la elaboración de embutidos.
- Gran consumo de embutidos tanto a nivel local como para exportación en país de destino.
- Italia es un país estable.

DEBILIDADES

- Falta de experiencia en el mercado italiano.
- Ausencia de oficinas propias en el país al que se exporta.
- Idioma del país importador distinto al del país de origen.

AMENAZAS

- Entrada de empresas más cercanas al mercado.
- Variaciones en el tipo de cambio.
- Variabilidad en los niveles de inflación en el mercado local.
- Dependencia de importaciones de acero para la producción.

CONCLUSIÓN DE ANALISIS FODA

Luego de analizar la matriz FODA, la empresa se encuentra en una buena posición financiera y no depende de capitales de terceros. Además tiene dos grandes ventajas sobre su principal competidor: costos más bajos y posibilidad de adaptar sus productos a los requerimientos de sus clientes.

Por otro lado, se debe aprovechar la gran cantidad de pymes que existen en Italia. Es por ello que la empresa puede dirigir sus esfuerzos a un nicho al que la competencia aún no satisface. Además, el mercado de embutidos desde hace dos años está en crecimiento constante.

Con respecto a las amenazas, la empresa deberá establecer planes de contingencia para sortear los riesgos de tipo de cambio, inflación, posibilidad de que establezcan ley antidumping por las importaciones de acero de Taiwán, que es de muy bajo costo. Si bien la empresa cuenta con experiencia en exportaciones, al ser un mercado nuevo no posee ningún tipo de conocimiento, por lo que debe realizar una exhaustiva investigación del mercado.

C) CRUZ DE PORTER

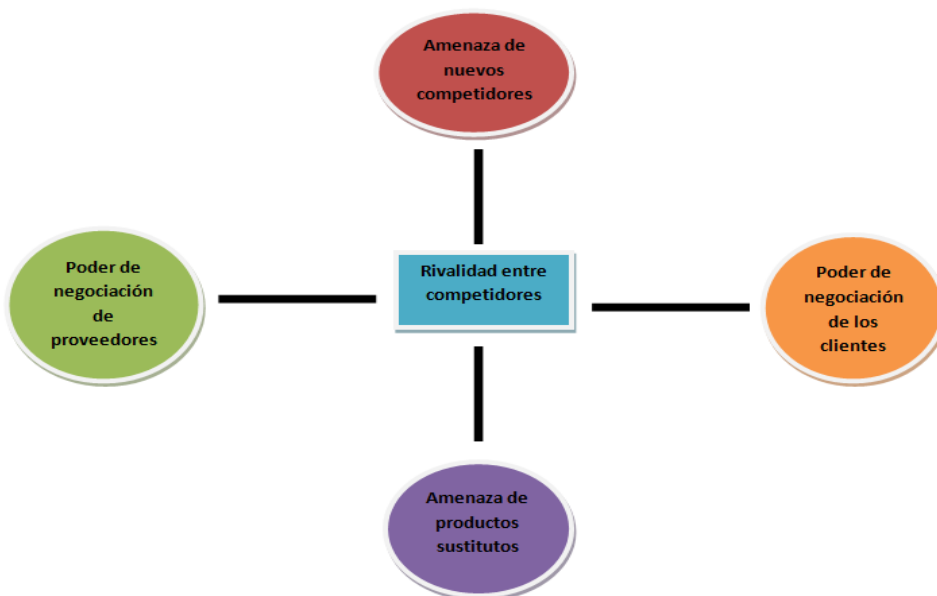


Ilustración 5: 5 Fuerzas de Porter - Elaboración propia

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la existencia de otras empresas en el mercado que satisfacen las mismas necesidades. Por lo tanto, si Creminox no cumple con los requerimientos de los clientes, estos fácilmente pueden desplazarse hacia la competencia, pero bajo mayores costos.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El principal proveedor de acero inoxidable utilizado, sobre todo para caños y tubos, es de origen taiwanés: JOYMATE INT'L. Esto implica una baja posibilidad de negociación, ya que por los bajos precios de sus productos no les es posible conseguir mejores ofertas. Además, al ser una Pyme, la empresa no posee el poder de compra que podría tener una empresa multinacional en cuanto a volumen operado. Otro de los grandes y principales proveedores de Creminox, es BEST WIN, de origen indio. Con este proveedor ocurre lo mismo que con el de Taiwán, no poseemos poder de negociación por volumen, pero el valor de sus productos nos hace ser competitivos en otros mercados.

- **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La industria de las maquinarias italianas está en constante crecimiento, y una de las razones es que se pretende aumentar la cantidad de maquinarias con la insignia "Made in Italy". Es por ello que el sector presenta bajas barreras de entrada permitiendo que se genere fácilmente el ingreso de nuevos competidores.

- **AMENAZA DE COMPETENCIA DIRECTA/SUSTITUTOS**

Se puede considerar como productos sustitutos a los comercializados por Creminox a aquellas prensas manuales utilizadas por los pequeños productores artesanales y a las grandes prensas completamente automatizadas utilizadas por los grandes frigoríficos o cadenas de producción de embutidos. Sin embargo, se considera que la amenaza es baja ya que apuntamos a un nicho específico y en claro crecimiento.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

El principal obstáculo con el que se enfrenta Creminox es con aquellas empresas que producen maquinarias de menor tamaño, que a diferencia de las desarrolladas por la empresa, no presentan una estructura fija (la “prensa” propiamente dicho) sino que son móviles y facilitan su traslado.

CONCLUSIÓN DE LA CRUZ DE PORTER

Se considera que el poder de negociación de la empresa frente a los principales proveedores es bajo –debido a los volúmenes negociados-. Además, si bien es un producto poco desarrollado dentro del nicho de mercado y por ser los clientes pymes en proceso de industrialización, no sería sostenible mantener una postura firme de negociación (respecto a la estrategia de precios) porque de ser así se perdería la capacidad del ingreso al nicho de forma completa, dejando espacio para que ingresen productos sustitutos o se desarrollen aún más los actuales competidores.

D) MATRIZ DE ANSOFF



Ilustración 6: Matriz de Ansoff [en línea] <<http://queaprendemoshoj.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>> [Consultado el 20 de Agosto 2016]

Debido a que el mercado italiano, a nivel fabricación industrial de embutidos, es un mercado ya existente y la marca Creminox no se encuentra inserta en el mismo, se seguirá una estrategia de desarrollo de mercado, la cual se verá reflejada por la intención de lograr una diferenciación respecto a las ya estandarizadas y establecidas maquinarias que se comercian hoy en día.

Creminox apunta a un segmento de empresas artesanales en vías de industrialización, y es por ello que se requiere una atención más personalizada y al detalle.

E) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Ilustración 7: Matriz BCG - Ciclo de vida del producto

Dentro del mercado de pymes italianas fabricantes de embutidos, el sistema multimolde por prensa automática de Creminox es desconocido. Por esto se considera que este sistema es un producto Incógnita.

Cuando se da simultáneamente una posición competitiva baja y un mercado de crecimiento elevado, no se conoce el posible éxito del producto. Bajo estas condiciones, lo más importante es aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

CAPÍTULO 4: PRODUCTO ELEGIDO

PRODUCTO

El producto seleccionado para el proyecto es una máquina que trabaja con un sistema de moldeo múltiple operado por una prensa, y está formada por dos partes: una torre multimodal y una prensa hidráulica.

Dos características propias de este conjunto es que ambas partes se envían al exterior prácticamente armadas en su totalidad por lo que únicamente se envía un instructivo de armado para el usuario y que posee una vida útil de aproximadamente 15 años.

DETALLES DE LA TORRE MULTIMOLDE



Ilustración 8: TORRE MULTIMOLDE - - F Fuente: Página Oficial Creminox [en línea]
<<http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=12&lan=es#stab-2>> [Consultado 05 de Agosto]



Ilustración 9: Torre Multimolde Creminox - Fuente: Página Oficial Creminox [en línea] <http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=12&lan=es#stab-2> [Consultado 05 de Agosto]

- 1) Dispositivo de enganche para prensa utilizado para la operación de descompresión.
- 2) Dispositivo que permite el bloqueo y desbloqueo de los moldes en la torre.
- 3) Mecanismo tipo cricket de elevación para apertura y elevación del carro que transporta la torre. Carro prensa para 560 kg de capacidad, con 7 niveles de carga ajustables desde 50 hasta 160 mm, montado sobre 4 ruedas de nylon de 200 mm.
- 4) Moldes de acero inoxidable, realizados a pedido del cliente.
- 5) Anclaje de cabezal.

DETALLES DE LA PRENSA HIDRÁULICA CREMINOX PH-150



Ilustración 10: PRENSA AUTOMÁTICA APTA PARA TORRES MULTIMOLDE - Fuente: Torre Multimolde Creminox - Fuente: Página Oficial Creminox [en línea] <<http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=12&lan=es#stab-2>> [Consultado 05 de Agosto]

La prensa posee:

- 1) Doble guía para el ingreso de torre, que obliga a la torre a ingresar en una única posición, garantizando un perfecto ingreso de la misma a la prensa.
- 2) Un sensor en la traba de puerta.
- 3) Un sistema de sensores para las trabas de los cabezales, que permiten a los operarios saber si la puerta y los cabezales están correctamente cerrados.
- 4) Un display de control, tanto para tareas de prensado como para aquellas de mantenimiento.

1.



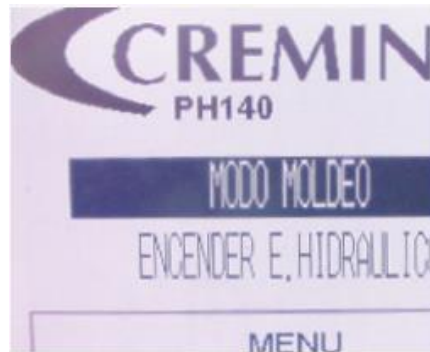
2)



3)



4)



SISTEMA DE MOLDEO MÚLTIPLE OPERADO POR PRENSA (TORRE MULTIMODAL Y PRENSA AUTOMÁTICA)

Cuando se lo compara con el sistema convencional de moldes individuales, la innovadora solución integrada demuestra mejoras en todos los aspectos del proceso de moldeo y arroja un saldo positivo tanto en aspectos cualitativos como cuantitativos.

Este sistema de moldeo automático está compuesto por una prensa automática y la torre multimolde.

PRINCIPALES VENTAJAS DEL SISTEMA

Se presentarán las cinco ventajas que hacen del sistema de moldeo múltiple una alternativa de alta tecnología y excelentes resultados para mejorar y optimizar el rendimiento en la producción.

- Productos más uniformes.
- Menor cantidad de productos rechazados por tapas mal colocadas.
- Mayor aprovechamiento del espacio dentro del horno.
- Alternativa de ajuste de altura y ancho de la prensa.
- Menor deterioro de los moldes, poca manipulación de los mismos¹⁴.

¹⁴ Creminox: 10 ventajas de sistema de Moldeo Múltiple [en línea]
<<http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=6&lan=es>> [Consultado 18 de Agosto 2016] [Consulta 20 de agosto de 2017]

SISTEMA TRADICIONAL



SISTEMA AUTOMÁTICO



Operación de formado de jamones utilizando el sistema de torre mult molde y desmoldadora automática:

Este sistema se puede adaptar a cualquier método de embutido y clipeado, desde los más automatizados para jamones clipeados a los jamones mermados. Los jamones, al salir de la embutidora ya clipeada son colocados directamente en los moldes. Estos moldes de acero inoxidable AISI 304L y están conformados en sets de 3 moldes que garantizando la continuidad del proceso. Los operadores no le colocan la tapa, ya que ésta está en la estructura de la torre.

Este método garantiza una colocación perfecta de la tapa sobre cada producto, evitando cualquier tipo de malformación del producto por una colocación inadecuada de la tapa.

Una vez cargados los moldes, son colocados en la torre, la cual cuenta con guías que obligan al molde a quedar en una única posición, garantizando así una perfecta colocación de la tapa. Una vez completada la carga de la torre, esta es transportada a la prensa hidráulica para proceder a la compresión. La operación de prensado exige colocar la torre multimolde en la prensa Creminox PM 130.

Para ingresar la torre dentro de la prensa automática se utilizan transportadores eléctricos o manuales. Una vez posicionada la torre, se procede al cierre de la puerta de seguridad. Una vez cerrada, la prensa queda habilitada para la operación automática de prensado y bloqueo de la torre. La operación se inicia apretando un botón de inicio de ciclo. A partir de allí, comienza una serie de tareas automáticas como el anclaje del cabezal, prensado mediante cilindros hidráulicos a 70 bar, bloqueo en posición de prensado, desbloqueo, elevación y liberación de torre, un PLC (Controlador Lógico Programable) indicará a la prensa que operación debe hacer dependiendo si la torre colocada es una torre a comprimir para cocción o bien para abrirla luego del proceso de cocción y enfriado. Una vez comprimida, la torre es llevada a cocción.

VARIEDAD DE MOLDES

A su vez, la prensa permite la colocación de distintos tipos de moldes para la producción de los distintos embutidos, según los requerimientos de los compradores. Una misma torre puede contener diferentes moldes para poder producir los distintos tipos de embutido que realiza la empresa.

Buscamos con estos productos atender los requerimientos de cada uno de los potenciales compradores, adaptándonos y adaptando nuestros productos a sus exigencias.

Variedad de moldes para Sistemas de Moldeo Múltiple

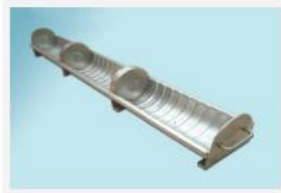


Ilustración 11: Ilustración 12: Moldes para la torre - Fuente: Página Oficial Creminox [en línea]
<<http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=5&lan=es>> [Consultado 05 de Agosto]

MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS)¹⁵

Comentario [A11]: Esto no es conclusión de una serie de análisis? Cuanto valor tiene aca?

8) Socios Clave	7) Actividades Clave	1) Propuestas de valor	4) Relaciones con cliente	2) Segmentos de cliente
a) Agente de ventas b) Proveedores	a) Campañas de marketing b) Plan de visitas c) Investigación d) Participación en ferias	a) Aumento de la cartera de producción b) Servicio de mantenimiento y postventa c) Atención al cliente d) Adaptabilidad del producto e) Maquinaria que permite aumentar la variedad f) Aumentar la utilidad	Servicio personalizado	Pymes fabricantes de embutidos con procesos artesanales capaces de industrializarse
	6) Recursos clave		3) Canales	
	a) Talento comercial b) Gerencia de comercio exterior c) Investigación y desarrollo d) Nuevas tecnologías y mercados		a) Agente de ventas b) Ferias	
9) Estructura de costes		5) Fuentes de ingresos		
		a) Venta de maquinaria y repuestos b) Venta de moldes		

Tabla 3: Modelo de Negocios (CANVAS) - Elaboración Propia

¹⁵ Modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder [en línea] <<http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>> [Consultado 01 de Octubre de 2016]

CAPÍTULO 5: PROCESO DE PRODUCCIÓN

PROCESO DE TRABAJO

- Relevamiento

El principal objetivo de la empresa es detectar la necesidad técnica del cliente. Para ello se relevan: Capacidades a producir, procesos, instalaciones y productos, y en base al contexto del cliente y el mercado, se determinará el mejor sistema que se adapte sus necesidades.

- Diseño

El Departamento de Ingeniería desarrollará las soluciones propuestas, diseñando máquinas y sistemas confiables, seguros, ergonómicos, de alta productividad y reducido costo de mantenimiento que cumplan con las más estrictas normas sanitarias del sector.

- Fabricación

La planta industrial de Cremona Inoxidable S.A. dispone de la más moderna tecnología como: Cortadoras y plegadoras programables, cortadoras por chorro de agua a alta presión, robótica en soldadura, sistema de pulido por granalla de inoxidable, etc., garantizando productos de alta calidad y confiabilidad.

- Instalación

La puesta en marcha, capacitación en la operación y servicio de postventa son claves para el éxito del nuevo equipamiento, por lo cual los técnicos asisten y capacitan a operadores y personal de mantenimiento garantizando una puesta en marcha óptima¹⁶.

¹⁶ Creminox: Nuestro proceso de trabajo [en línea] < <http://www.creminox.com/empresa.php?lan=es> > [Consultado 18 de Agosto 2016]

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La fabricación de los modelos Creminox se realizará en la planta que posee la empresa, ubicada en Berón de Astrada 2745, Pompeya, Provincia de Buenos Aires. Allí se realizará todo el proceso productivo, desde la recepción de los insumos, pasando por la preparación del bien, hasta el envase y embalaje del producto.

La planta posee una playa de carga y descarga, donde operarán los camiones de entrega de insumos y despacho de la mercadería ya terminada.

Cada prensa y torre requiere un tiempo de fabricación estimado de 3/4 semanas, contando como mayor desvío un estimado de 5 semanas. Hoy en día, con los recursos que posee la empresa, se podrían llegar a producir 4 conjuntos (prensa + torre) mensuales adicionales, sin necesidad de aumentar la inversión en activos fijos, debido a que actualmente la compañía tiene capacidad ociosa.

Es por ello que se decidió producir sólo hasta 4 conjuntos por mes durante los 5 años de proyecto, ya que la oportunidad surge justamente debido a la existencia de esa capacidad ociosa, y realizar una inversión requeriría enfrentar altos costos de infraestructura y personal, haciendo que el proyecto no sea viable.

CANTIDAD DE MATERIALES NECESARIOS

Cada torre TM12 requiere de 726 kg de caños de acero inoxidable que son importados desde Taiwán, y 690 kg de chapa de acero inoxidable importados de India. Ambas importaciones son realizadas en modalidad de una importación temporal, es por ello que no se solicitará devolución de IVA del mercado externo.

La torre TM13 es realizada con los mismos materiales importados temporalmente, sin embargo, las cantidades varían, siendo de 1575 Kg de caños de acero inoxidable y 1610 kg de chapa de acero inoxidable.

La prensa hidráulica está fabricada con 550 kg de caño de acero inoxidable y 250 kg de chapa de acero inoxidable.

CANTIDAD DE MANO DE OBRA UTILIZADA

La producción de cada torre y su respectiva prensa requiere de mano de obra especializada:

- TM12: 65 Hs. Hombre por torre.
- PRENSA: 64 Hs. Hombre por prensa.

Total mano de obra Hs. Hombre - TM12 Torre y prensa: 129 Hs.

Total mano de obra Hs. Hombre - TM13 Torre y prensa: 164 Hs.

MANO DE OBRA DIRECTA

Se necesitará contratar para producir cada uno de los conjuntos durante el primer año, 2 operarios y un supervisor.

Como se informó, cada conjunto requiere de 129 Horas Hombre, lo que refleja que un operario puede llegar a producir aproximadamente 1 conjunto por mes. Por lo tanto, con el trabajo de 3 operarios se podrá satisfacer la demanda esperada para los años 2018 y mitad del 2019. Para el resto del proyecto se necesitará contratar un operario más para poder cumplir con las órdenes de pedido, manteniendo en todos los casos el control de un supervisor¹⁷.

VALOR HORA USD	2016 (Referencia)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VALOR HORA ANUAL BRUTO	USD 51,65	USD 51,94	USD 67,23	USD 64,36	USD 61,67	USD 61,25	USD 60,83

Tabla 4: Valor hora Mano de Obra Directa (MOD)

¹⁷ Liquidación de sueldos [en línea] <http://www.capacitarteuba.org/blog/blog-87-cu%3%A1nto-le-cuesta-un-empleado-a-las-empresas-en-la-argentina> > [Consulta 29 de octubre 2016]

Además, se consideró que los operarios le dedicarán la misma proporción a la producción de la torre y la prensa (65 horas mensuales a cada una). También se tuvo en cuenta las paritarias del sector metalúrgico para la proyección de los sueldos¹⁸¹⁹.

MANO DE OBRA INDIRECTA

En cuanto a la MOI, se necesitarán 5 personas más. Tres de ellos son analistas administrativos y financieros y las otras dos personas son gerentes del área.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Costo Mensual Personal Indirecto (MOI) - Unidad ITALIA USD	USD 3.200,00	USD 3.205,25	USD 3.323,70	USD 3.366,63	USD 3.404,18	USD 3.442,15
Costo Mensual Personal Indirecto (MOI) - Unidad ITALIA PESOS	\$ 57.280,00	\$ 67.991,36	\$ 78.190,06	\$ 87.572,87	\$ 98.081,62	\$ 109.851,41

Tabla 5: Valor Mano de Obra Indirecta (MOI)

¹⁸ Paritarias metalúrgicos 2015 [en línea] <http://www.eldestapeweb.com/paritarias-2015-cuales-son-los-detalles-los-aumentos-que-se-firmaron-n6005> [Consulta 29 de octubre 2016]

¹⁹ Paritarias 2016 [en línea] <http://www.cronista.com/economiapolitica/Paritarias-la-UOM-de-Calo-firmo-un-aumento-salarial-del-35-20160509-0095.html> [consulta 29 de octubre 2016]

PROCESO DE PRODUCCIÓN

1) CORTADO

La materia prima viene dispuesta en hojas, caños y tubos de distintos espesores y medidas variables de largo y ancho, de acuerdo a las medidas solicitadas por plano se procede al corte mediante guillotina.

2) ESTAMPADO

Una vez cortada la pieza con la medida adecuada se lleva a una prensa dándole la forma deseada del molde a través de una matriz.

3) PLEGADO

A la vez, otros elementos requieren de un proceso llamado “plegado”, por el cual la chapa previamente cortada se va conformando de acuerdo a lo requerido. Este proceso se realiza en una plegadora, la cual posee un control numérico que previamente cargado interpreta las medidas y secuencias del plegado.

4) DESPUNTADO

Algunos elementos también requieren de despunte, que es un proceso que se realiza con una máquina que posee una boca de corte variable que se ajusta a cada necesidad.

5) REBABADO

Una vez realizadas total o parcialmente las operaciones descritas, se procede a “rebabar” las piezas mediante pulido mecánico a través de polea con esmeril. A través de este proceso se elimina cualquier filo o corte agresivo al tacto. Una vez terminado, los subproductos son aptos para el ensamble final.

6) SOLDADURA

Durante el ensamble, algunas partes necesitan ser unidas, para eso se disponen de dos tecnologías básicas:

- a) soldadura eléctrica con electrodo nítlico AISI316 “L”.
- b) soldadura TIG la cual se utiliza para terminaciones más delicadas.

7) ARMADO FINAL

Una vez terminado, cada subconjunto pasa al penúltimo proceso, que es el armado final, donde cada parte va ocupando su lugar conformando el “producto terminado”.

8) TERMINACIÓN

La terminación superficial se realiza mediante un proceso llamado “granallado”, el cual se realiza mediante el bombardeo de bolillas de acero inoxidable (de 0.3 mm de diámetro) con el uso de turbinas, que confieren al producto una homogénea terminación superficial.

Datos extraídos del manual de procedimiento de producción de la empresa.

CAPÍTULO 6: COMPETIDORES

COMPETIDORES DIRECTOS

JOBEXMAN



Ilustración 12: Logo JOBEXMAN

JOBEXMAN es una empresa española especialista en el conformado de piezas cármicas²⁰.

UBICACIÓN: Girona, España



²⁰ Página oficial de Jobexman “JOBEXMAN” [en línea] <<http://jobexman.com/es/inicio/>> [Consulta 10 Agosto 2016]

Sus principales países de exportación son los siguientes:

INTERNACIONAL



Ilustración 13: JOBEXMAN Internacional - Fuente: Página oficial de Jo-Bex-Man [en línea] <<http://jobexman.com/es/internacional>> [Consulta 10 Agosto 2016]

Jobexman produce y exporta productos muy similares a los de Creminox, con la principal ventaja de la integración del sistema de prensado dentro del mismo rack de moldeado, lo cual permite abrir, cerrar e incluso re-prensar el multimolde en cualquier punto de la planta sin necesidad de disponer de una estación de prensado fija. El carro de apertura es un dispositivo eléctrico que permite prensar y abrir los multimolde solamente con disponer de una toma de corriente.

POTENCIAL PRODUCTO COMPETIDOR

TORRE MULTIMOLDE



CARRO DE PRENSADO



Ilustración 14: Torre multimolde y Carro de prensado - Productos [en línea] <
<http://jobexman.com/es/multimoldes/>> [Consulta 02 de Septiembre 2016]

Sin embargo, el sistema ofrecido por Creminox incluye el armazón hidráulico de apertura que, si bien lo convierte en un sistema fijo, se comercializa todo como un sólo equipo generando así un costo menor. Jobexman no comercializa aún en el mercado italiano, lo que le permite a la empresa obtener cierta ventaja en posicionamiento. Según datos obtenidos por Creminox en la feria IFFA (que será ampliada más adelante) realizada en Frankfurt el año pasado, Jobexman maneja precios de alrededor de USD 50.000 por este tipo de maquinarias.

ELLER S.R.L.



ELLER S.R.L es una empresa productora de maquinaria para la industria alimenticia localizada en Italia. Ha sido una empresa productora de maquinaria para la industria alimentaria de procesamiento de carne, salchichas, jamón, pescado, queso y verduras durante 40 años. Esta

empresa se encuentra instalada desde 1.960 al norte de Italia y hoy en día se encuentra en más de 50 mercados alrededor del mundo²¹.

UBICACIÓN: Merano, Bolzano Italia.



²¹ Página Oficial ELLER S.R.L. [en línea] < <http://www.eller.it/geschichte-eng.htm> > [Consulta 02 de Septiembre 2016]

POTENCIAL PRODUCTO COMPETIDOR



Ilustración 15: UNIMATIC - Fuente: Productos [en línea]

http://www.eller.biz/index_htm_files/Unimatic_eng.12.06.19.pdf [Consulta 10 de Agosto 2016]

UNIMATIC:

Esta máquina sirve para trabajar con diferentes productos como salchichas, carnes, aves, pescado, queso y verduras. Es una prensa automática controlada por una computadora y fácilmente manejada por los operarios mediante un touch control screen.

Se considera a ELLER S.R.L. como uno de los principales y más importante competidor, debido a que ya se encuentra instalada en la industria local y tiene productos que satisfacen las mismas necesidades que Creminox. Sin embargo, la oferta de máquinas para moldeo es reducida, así como también sus moldes. Es por ello que se considera al producto ofrecido por Creminox más

ventajoso que su competidor, ya que es adaptable a los requerimientos de los pequeños productores de embutidos y a su vez posee una gran variedad de alternativas para el moldeo de los diversos embutidos.

COMPETIDORES INDIRECTOS

RISCO SPA



Risco es una empresa ubicada al norte de Italia, que ha operado durante 47 años en la fabricación y suministro de maquinaria y en sistemas para la industria alimentaria, en particular para la elaboración de la carne, la compañía ha ganado una posición de liderazgo en los mercados mundiales. Su producción incluye una amplia gama de embutidoras al vacío de salchichas, cargas totales de vacío para llenar el jamón y el músculo entero, embutidos secos, embutidos y productos mortadela, líneas carne picada, líneas de engarce frontales, líneas de preparación de carne, tales como trituradoras y mezcladoras de paletas, formando líneas de hamburguesas, bolas y bolas de masa hervida y sistemas de co-extrusión, máquinas de atar y una gama completa de accesorios diseñados especialmente para la industria alimentaria²².

²² Página oficial de RISCO SPA [en línea] <<http://www.risco.it/es/index.html>> [Consulta 5 septiembre 2016]

UBICACIÓN: Provincia di Vicenza, Italia



POSIBLE PRODUCTO COMPETIDOR



Ilustración 16: Productos [en línea] <http://www.risco.it/es/page_229.html> [Consulta el 10 de Agosto 2016]

TVM 260:

La maquinaria cuenta con un cabezal de doble molde para productos circulares, ovalados o de otras formas a solicitud del cliente.

No se considera a RISCO SPA como un competidor directo ya que, si bien opera en el mercado italiano, no ofrece exactamente el mismo producto que Creminox y el sistema multimolde por prensa automática no es uno de los productos que se puede observar en su catálogo. Además, su producción está dirigida a empresas de mayor tamaño y volumen.

ROSER



Roser posee su sede central en España, y aunque no se especializa en la comercialización de sistemas multimolde, se encuentra en el mismo rubro que Creminox, es decir, maquinaria para la producción de embutidos (entre otras cosas). La empresa se concentra fundamentalmente en maquinaria para la producción, cocción y moldeo de jamones.

Posee distribuidores en los 5 continentes y de esta forma que satisfacen al mercado italiano²³.

²³ Página Oficial de Roser “Roser” [en línea] <<http://www.roser.es/>> [Consulta 10 de Agosto 2016]

UBICACIÓN: Girona, España



POTENCIAL PRODUCTO COMPETIDOR



Ilustración 17: Página Oficial Roser “Roser Productos” [en línea] <<http://www.roser.es/productos/>> [Consultado 10 Agosto 2016]

1. Prensa doble para jamones deshuesados.
2. Conformadora de jamones.

No consideramos a ROSEN como un competidor directo ya que, sus productos no llegan a satisfacer las necesidades del nicho al cual Creminox desea apuntar. Sus máquinas están dirigidas más que nada al prensado y moldeado de Jamones.

CAPÍTULO 7: DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

POLÍTICA DE ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

Para el establecimiento del precio de venta, se utiliza el método denominado Costing. Partiendo desde los costos de producción y la utilidad deseada se procederá determinar el precio de venta en el mercado italiano.

Torre TM12 (Tamaño standard) – AÑO 2017

TORRE TM-12	(1200 KG)	(1200 KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	PESOS	USD
726.15 kg de caño de acero inoxidable importado	-	3.532,72
688.80 kg de chapa de acero inoxidable importado	-	1.652,28
Materia prima nacional	16.357,74	913,84
MANO DE OBRA		
Valor Hora promedio Directo fábrica USD 51,94 / 65Hs	74.378,40	4.155,22
COSTOS INDIRECTOS (60% asignado por peso/total)		
De fábrica – TORRE	44.516,87	2.486,98
TOTAL COSTOS		12.741,03
AMORTIZACIONES		6059,77
COSTO TOTAL		18.800,80

Tabla 6: Costo Unitario torre TM-12 año 2017

Prensa - AÑO 2017

PRENSA	(800 KG)	(800 KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	PESOS	USD
550 kg de caño de acero inoxidable importado	-	2.673,00
250 kg de chapa de acero inoxidable importado	-	582,50
Materia prima nacional	14.320,00	800,00

MANO DE OBRA		
Valor Hora promedio Directo fábrica USD 51,94 / 64Hs.	74.378,40	4.155,22
COSTOS INDIRECTOS (40% asignado por peso/total)		
De fábrica	29.677,91	1.657,98
TOTAL COSTOS		9.868,70
AMORTIZACIONES		2984,66
COSTO TOTAL		12.853,36

Tabla 7: Costo unitarios Prensa año 2017

Costo Total de la Torre TM-12 + prensa – AÑO 2017

COSTOS TOTALES TM-12 + PRENSA	(2000 KG)	(2000KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	PESOS	USD
1276,15 kg de caño de acero inoxidable importado	-	6.205,72
938.80kg de chapa de acero inoxidable importado	-	2.234,78
Materia prima nacional	30.677,74	1.713,84
MANO DE OBRA		
Valor Hora promedio Directo fábrica USD 51,94 / 129Hs.	148.756,81	8.310,44
COSTOS INDIRECTOS 100%		
De fábrica	74.194,78	4.144,96
TOTAL COSTOS		22.609,74
AMORTIZACIONES		9.044,43
COSTO TOTAL		31.654,16

Tabla 8: Costo unitario CONJUNTO 2017

Torre TM13 (Tamaño Grande)

TORRE TM-13	(2000 KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	USD
1574.87 kg de caño de acero inoxidable importado	7.661,74
1609.65 kg de chapa de acero inoxidable importado	3.764,90
OTROS	1.738,00
MANO DE OBRA	
	10.030,00
COSTOS INDIRECTOS	
De fábrica	4.492,36
TOTAL COSTOS	27.687,00

Tabla 9: Costo unitario torre TM-13 año 2017

Prensa

PRENSA	(800 KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	USD
550 kg de caño de acero inoxidable importado	2.673,00
250 kg de chapa de acero inoxidable importado	582,50
OTRO	800,00
MANO DE OBRA	
Valor Hora promedio Directo fábrica \$100,30 / 64Hs.	6.419,20
COSTOS INDIRECTOS	
De fábrica	2.072,48
TOTAL COSTOS	12.547,18

Tabla 10: Costo unitario Prensa año 2017

Costo Total de TM-13 + prensa

COSTOS TOTALES TM-13	(2800KG)
MATERIA PRIMA Y MATERIALES	USD
2124,87kg de caño de acero inoxidable importado	10.334,74
1859,65 kg de chapa de acero inoxidable importado	4.347,40
OTRO	2.538,00
MANO DE OBRA	
Valor Hora promedio Directo fábrica \$100,30 / 164Hs.	16.449,20
COSTOS INDIRECTOS	
De fábrica	6.564,84
TOTAL COSTOS	40.234,18

Tabla 11: Costo unitario CONJUNTO 2017

De todas formas, la TM-13 no será tenida en cuenta debido a sus grandes dimensiones.

Se entiende que al ser una máquina de mayor tamaño y peso, no se adaptaría a las necesidades de aquellas pequeñas y medianas empresas en proceso de industrialización.

PRECIO FOB

El precio FOB estará compuesto por todos aquellos costos que la empresa deberá enfrentar previo a la exportación.

El FOB obtenido para cada uno de los años es de **USD 42.000,00**

Además de estos costos, se debe tener en cuenta aquellos correspondientes a la logística de exportación. Al ser la condición de venta CIF – Puerto de Génova, se debe sumar los conceptos:

- Flete Internacional
- Seguro Internacional

AÑO 2018		
TORRE TM-12 Y PRENSA	20"	40"
Precio FOB	USD 42,000.00	USD 42,000.00
Flete internacional	USD 1,403.00	USD 1,967.00
Seguro Internacional	USD 385.34	USD 390.34
PRECIO CIF - VENTA	USD 43,788	USD 44,357
AÑO 2019		
TORRE TM-12 Y PRENSA	20"	40"
Precio FOB	USD 42,000.00	USD 42,000.00
Flete internacional	USD 1,403.00	USD 1,967.00
Seguro Internacional	USD 385.34	USD 390.34
PRECIO CIF - VENTA	USD 43,788	USD 44,357
AÑO 2020		
TORRE TM-12 Y PRENSA	20"	40"
Precio FOB	USD 42,000.00	USD 42,000.00
Flete internacional	USD 1,403.00	USD 1,967.00
Seguro Internacional	USD 385.34	USD 390.34
PRECIO CIF - VENTA	USD 43,788	USD 44,357
AÑO 2021		
TORRE TM-12 Y PRENSA	20"	40"
Precio FOB	USD 42,000.00	USD 42,000.00
Flete internacional	USD 1,403.00	USD 1,967.00
Seguro Internacional	USD 385.34	USD 390.34
PRECIO CIF - VENTA	USD 43,788	USD 44,357
AÑO 2022		
TORRE TM-12 Y PRENSA	20"	40"
Precio FOB	USD 42,000.00	USD 42,000.00
Flete internacional	USD 1,403.00	USD 1,967.00
Seguro Internacional	USD 385.34	USD 390.34
PRECIO CIF - VENTA	USD 43,788	USD 44,357

Tabla 12: Precio CIF proyectado – Precio de Mercado

De esta manera, se puede observar que Creminox llega al mercado objetivo a un precio competitivo, ya que al investigar el precio de la competencia, el mismo ronda los 50.000 USD (dato proporcionado por la empresa).

ESTIMACIÓN DEL CONSUMO

De acuerdo a un estudio realizado, Italia cuenta con un total de 5.200.000 pymes, de las cuales 1.733.333 son artesanales. A su vez, de ellas 1.973 corresponden a las dedicadas a la fabricación de fiambres y embutidos. Teniendo en cuenta el nivel de industrialización que presenta el país (15,48%), se dedujo que alrededor de 300 serían las pymes que están dispuestas a cambiar su método de producción de artesanal o manual por uno más industrializado.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

A partir de ello, se consideró como market share objetivo el 78% de esas pymes, ya que es la cantidad máxima que podría llegar a producir la empresa (por la capacidad ociosa que posee puede llegar a producir hasta 4 conjuntos adicionales por mes) durante los 5 años del proyecto. Por lo que, lo que demandaría el importador está relacionado directamente con esa capacidad ociosa de Creminox.

Total empresas pymes italianas	5.200.000
Total pymes artesanales	1.733.333
Total pymes dedicadas a fiambres y embutidos	1.973
Total pymes dedicadas a fiambres y embutidos dispuestas a cambiar su método de producción de artesanal a industrializado (grado de industrialización 15,48%)	305
<u>Máxima producción posible de Creminox</u> (sin inversión adicional)	240 prensas + torres
MARKET SHARE OBJETIVO	78,69 %

Tabla 13: Estimación de la demanda

DEMANDA CREMINOX				
CANTIDAD DE CONJUNTOS A VENDER POR MES				
Cant/Mes	ENERO	MAYO	SEPTIEMBRE	TOTAL
2018	8	8	9	25
2019	12	12	13	37
2020	16	16	16	48
2021	16	16	16	48
2022	16	16	12	44
				202

Tabla 14: Tabla de demanda Creminox

Para satisfacer la demanda estimada de Creminox que surgirá de los pedidos del importador (MERCURY ITALIA), la empresa realizará 3 embarques por año conforme a su capacidad de producción y almacenamiento, con el fin de optimizar el costo logístico.

CAPÍTULO 8: EXPORTACIÓN

IMPORTADOR: CLIENTE COMERCIAL

La operación comercial se llevará a cabo con la empresa MERCURY ITALIA, quien será quien importe las máquinas para luego revenderlas en el mercado local. Esta decisión se tomó principalmente debido a que los clientes finales son pequeños productores quienes probablemente nunca hayan llevado a cabo una operación internacional y por lo tanto carecen de la figura de un importador.

Esta empresa es quien se encargará de realizar los trámites de importación y tareas necesarias para concretar la compra-venta internacional.

Mercury Italia es una empresa ubicada en el distrito industrial de Sassuolo (Modena-Italia), que funciona como un agente de ventas y compras, tanto a nivel nacional como internacional. También ofrece servicios complementarios a la realización de sus actividades, tales como la gestión de la logística, el transporte de carga y almacenamiento²⁴.



Ilustración 18: Mercury Italia [en línea]

<https://www.google.com/maps/d/viewer?ll=44.565707%2C10.794539&spn=0.02342%2C0.038581&t=m&z=15&msa=0&source=embed&mid=1vZ8jak27KbS1TPcEY_igHfk3EVQ> [Consulta 10 octubre 2016]

²⁴ Mercury Italia [en línea] <<http://www.mercuryitalia.com/chi-siamo/>> [consulta: 10 octubre 2016]

Como se puede observar en el mapa, la empresa se encuentra ubicada al norte de Italia. Esta ubicación es clave no sólo por su cercanía con el puerto de Génova (puerto por el cual se ingresará la exportación) sino también por su cercanía con los principales puntos de fabricación de embutidos, que como se dijo anteriormente se encuentran en su mayoría al norte del país.

CIRCUITO LOGÍSTICO

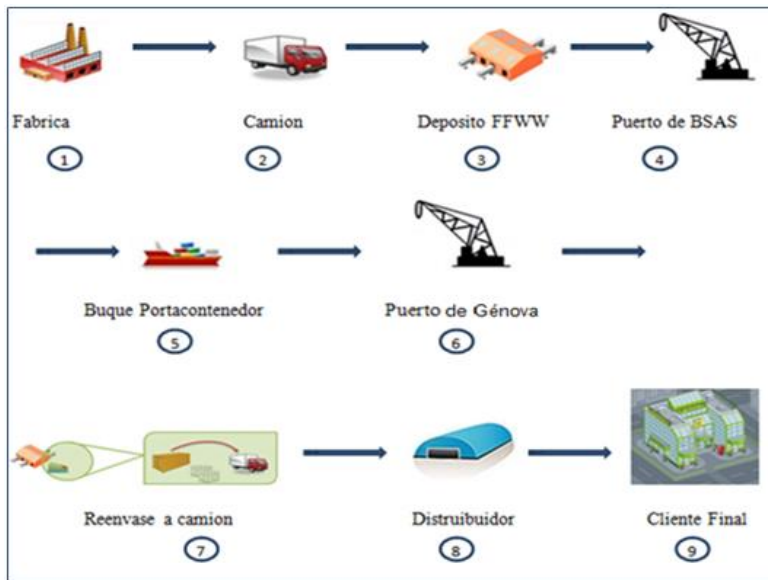


Ilustración 19: Circuito logístico - Elaboración propia

Aunque Creminox no se encargará del transporte interno en destino ni la entrega al cliente final, el circuito a transitar será: el contenedor es bajado del buque, un camión portacontenedor llevará el mismo hacia un depósito fiscal para realizar la verificación y oficialización aduanera en destino. Luego, se realizará un reenvase hacia un camión que será destinado al depósito del distribuidor. Por último, el distribuidor realizará el transporte interno hacia todos los clientes finales.

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

8438.50.00	PRENSA AUTOMÁTICA
8438.80.90	TORRE MULTIMOLDE

Tabla 15: POSICIÓN ARANCELARIA – Fuente: Despachante Emologistic S.A. - Av. Julio A. Roca 710 Piso 1- CABA

8438.50.00

◀ ▶ ver Importación EXPORTACIÓN

- Máquinas y aparatos para la preparación de carne MÁQUINAS Y APARATOS, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DE ESTE CAPÍTULO, PARA LA PREPARACIÓN O FABRICACIÓN INDUSTRIAL DE ALIMENTOS O BEBIDAS, EXCEPTO LAS MÁQUINAS Y APARATOS PARA EXTRACCIÓN O PREPARACIÓN DE ACEITES O GRASAS, ANIMALES O VEGETALES FIJOS.

- Posiciones SIM
- Clasificaciones
- Notas Explicativas 4a Enmienda
- Unidad UNIDAD
- Ramo: VI - Máquinas y material de transporte
- Código AFIP (TRAM): 0084.00.00.000P

RE 8% Reintegros
DE 0% Derecho de Exportación

- MERCOSUR
 - Derecho de Importación intrazona: 0%
- PROHIBICIONES
 - Residuos Peligrosos
- INTERVENCIONES
 - ARN
- IVA
 - Recupero
- REQUISITOS
 - Embalajes de madera (NIMF15)
- GANANCIAS
 - Ganancias-Percepción (Triangulación)
- MERCADO UNICO Y LIBRE DE CAMBIOS
 - Ingreso de divisas 365 días
 - Anticipos-Prefinanciación: 540 días

Ilustración 20: Posición arancelaria - Fuente: PCRAM (información obtenida en 2016)

8438.80.90

◀ ▶ ver Importación EXPORTACIÓN

Los demás
- Las demás máquinas y aparatos MÁQUINAS Y APARATOS, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE DE ESTE CAPÍTULO, PARA LA PREPARACIÓN O FABRICACIÓN INDUSTRIAL DE ALIMENTOS O BEBIDAS, EXCEPTO LAS MÁQUINAS Y APARATOS PARA EXTRACCIÓN O PREPARACIÓN DE ACEITES O GRASAS, ANIMALES O VEGETALES FIJOS.

- Posiciones SIM
- Clasificaciones
- Notas Explicativas 4a Enmienda
- Unidad UNIDAD
- Ramo: VI - Máquinas y material de transporte
- Código AFIP (TRAM): 0084.00.00.000P

RE 8% Reintegros
DE 0% Derecho de Exportación

- MERCOSUR
 - Derecho de Importación intrazona: 0%
- PROHIBICIONES
 - Residuos Peligrosos
- INTERVENCIONES
 - ARN
- IVA
 - Recupero
- REQUISITOS
 - Embalajes de madera (NIMF15)
- GANANCIAS
 - Ganancias-Percepción (Triangulación)
- MERCADO UNICO Y LIBRE DE CAMBIOS
 - Ingreso de divisas 365 días
 - Anticipos-Prefinanciación: 540 días

Ilustración 21: Posición arancelaria - Fuente: PCRMA (información obtenida en 2016)

Descripción: Las demás manufacturas de caucho vulcanizado sin endurecer.

Derechos de exportación: 0%

Tasa estadística: 0%

Reintegros: 6% - Los reintegros permiten restituir total o parcialmente los importes que se hubieran pagado en concepto de tributos interiores por la mercadería que se exporta a consumo a título oneroso²⁵.

REQUISITOS PARA ENTRAR EN LA UNIÓN EUROPEA

La empresa ya se encuentra en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina, por lo que debe enfocarse en el ingreso a la Unión Europea, en donde está el mercado al cual se dirige.

Se debe designar un representante autorizado dentro de la Unión europea por ser país fabricante no perteneciente a la UE, el mismo será el responsable de que el producto cumpla los requisitos impuestos por la Unión Europea.

Marcado CE: indica que un producto es conforme a los requisitos aplicables relativos a la salud, la seguridad y el medio ambiente y que ha sido sometido a un procedimiento de evaluación de la conformidad. Si el producto lleva el marcado CE significa que el fabricante ha cumplido los requisitos y puede circular libremente por la Unión Europea. Para los consumidores significa que el producto cumple los estándares del espacio económico europeo.



Ilustración 22: Vector portal [en línea]. “Marcado CE” Obtenida de
<<http://www.vectorportal.com/Symbols/Packaging/RADIOACTIVE-CONTENTS-LABEL/7295.aspx>>
[Consulta 11 de septiembre 2016]

²⁵ Administración federal de ingresos públicos [en línea]. Reintegros a la exportación, Drawback y reembolsos.
<<https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/Reembolsos.pdf>> [Consulta 11 de Septiembre de 2016]

Requisitos Específicos por Posición Arancelaria

8438.50 máquinas y aparatos para la preparación de carne²⁶.

- Control sanitario de artículos en contacto con productos alimenticios

Los productos que estén en contacto directo o indirecto con la comida deben cumplir ciertos requisitos respecto a los materiales utilizados para su fabricación, deben estar constituidos de forma tal que no transfieran sus atributos de forma tal que puedan poner en peligro la salud humana, que cambien la composición de la comida o que deterioren el sabor y olor de la comida.

INCOTERM

Se utilizará un contrato de compraventa internacional.

La condición de venta pactada es CIF- PUERTO DE GÉNOVA.

Con la venta CIF – Puerto de Génova, Creminox tiene la ventaja de controlar una parte importante de los costos como son el transporte y el seguro, de esta forma se tendrá un conocimiento más aproximado del margen comercial que podrá alcanzar la empresa, ya que podrá ajustar el mismo a su conveniencia para controlar su beneficio y ser competitivo en el mercado italiano. Al controlar el grueso de los costos, se pueden ajustar precios, manejar tiempos de entrega y supervisar los documentos aduaneros para evitar posibles sanciones o gastos por incumplimiento en los plazos de entrega.

Además, se considera que la supervisión y el control del proceso logístico es fundamental para poder actuar con celeridad ante posibles imprevistos en los tiempos de entrega. Por otro lado, al contratar directamente a los proveedores logísticos, Creminox impondrá los requisitos técnicos del transporte adecuados para que sus productos lleguen en condiciones óptimas.

Como se podrá ver más adelante, la exportación se realizará a través del Freight Forwarder DHL GLOBAL FORWARDIN. Esta empresa tendrá a su cargo las tareas de consolidación, transportes internos en origen, transporte internacional y seguro internacional.

²⁶ Export Help Desk - Mi Exportación por posición arancelaria - 8438.50 - 8438.99 [en línea]
<[http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20160906&languageId=es&cmd=chap&taricCode=8438500000&partnerId=BO&reporterId=IT&simulationDate=06%2F09%2F2016&submit=Buscar#](http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20160906&languageId=es&cmd=chap&taricCode=8438500000&partnerId=BO&reporterId=IT&simulationDate=06%2F09%2F2016&submit=Buscar#>)> [Consulta 13 Septiembre 2016]

Tal como se describió anteriormente, el circuito logístico comienza en la fábrica de Creminox, con los productos terminados y empacados. Luego, un camión proporcionado por TRANSPORTES PUERTO NUEVO tendrá a su cargo el transporte a su depósito para llevar a cabo la consolidación del contenedor y posterior transporte internacional.

La empresa realizará embarques cuatrimestrales para optimizar los costos logísticos, y satisfacer la demanda de los clientes. La primera exportación será en 2017, en el mes de enero.

SEGURO INTERNACIONAL

Antes eventuales siniestros que puedan surgir durante el transporte internacional de la mercadería, de acuerdo con la condición de venta establecida (CIF – Puerto de Génova) la empresa contratará un seguro internacional a sus propias expensas, según lo acordado. La empresa elegida (Assekuransa) será la misma que, en la actualidad, asegura los embarques de Creminox.

El seguro contratado será responsable en caso de alguna avería gruesa y todos los riesgos a consecuencia de la carga y descarga.


CONSOLIDACIÓN DE LA CARGA

Para el acondicionamiento de esta carga para su proceso de exportación, se utilizarán plataformas de maderas diseñadas especialmente para este caso con espacios en sus bases para el correcto manipuleo con Clark, dado que las medidas exceden a las de cualquier pallet que se ofrece en el mercado y consolidarla suelta sería un riesgo muy grande para la integridad de la misma. Las maderas estarán certificadas por el SENASA para evitar problemas por certificaciones por plaga en destino bajo la norma NIMF-15, a pesar de que Argentina es considerada un país libre de plagas. Tanto las torres como la prensa serán envueltas con stretch (film termo contraíble) y zunchadas a la plataforma, con esquineros de cartón para asegurar un transporte seguro y sin ningún tipo de riesgos para la carga. El valor completo del embalaje será de aproximadamente unos USD 300 para la prensa y de USD 60 para la torre.

TARIFAS FLETE INTERNACIONAL

- TM-12 - Torre standard:
1.00 x 1.20 x 1.80 alto y peso 1200 kg.
- Prensa:
1.50 x 1.60 x 3.60mt de altura y peso 800 kilos.

20 PIES STANDARD (dry cargo) 20' x 8' x 6'				
MEDIDA	EXTERNA	(metros/pies)	INTERNA	(metros/pies)
LARGO	6,05m	20'	5,90m	19'4"
ANCHO	2,43m	8'	2,34m	7'8"
ALTO	2,59m	8'6"	2,40m	7'10"



40 PIES STANDARD (dry cargo) 40' x 8' x 6'				
MEDIDA	EXTERNA	(metros/pies)	INTERNA	(metros/pies)
LARGO	12,19m	40'	12,03m	39'6"
ANCHO	2,43m	8'	2,34m	7'8"
ALTO	2,59m	8'6"	2,40m	7'10"



Ilustración 23: Contenedores medidas [en línea], "Contenedor medidas"-. Obtenida de https://www.google.com.ar/search?q=pallet+dimensions&biw=1090&bih=746&source=lnms&tbn=isch&sa#tbn=isch&q=contenedores+medidas&imgcr=-svFO6w7_YdvTM%3A [Consulta 11 Septiembre 2016].

El costo de la logística internacional es un factor de suma importancia para la empresa debido a la incidencia que tiene sobre el precio de venta del producto. Es por ello que se decidió considerar las tarifas de dos de los agentes de transporte más eficientes y económicos.

La opción elegida es la de DHL, cuyo valor total por un cont. 20' es de USD 1247 y por cont. 40' USD 1951.

DHL GLOBAL FORWARDING				
Tipo de carga	Concepto		Unidad de Medida	Monto
CONT 20	Flete Internacional	Flete Internacional	contenedor	USD 627,00
		BAF	contenedor	Included
		THC	contenedor	USD 220,00
	Gastos en destino	TOLL	contenedor	USD 125,00
		B/L	Dto. Tpte	USD 70,00
		Handling / CAT	Dto. Tpte	USD 80,00
		Otros Gastos 1	contenedor	USD 95,00
		Otros Gastos 2	Dto. Tpte	USD 30,00

DHL GLOBAL FORWARDING				
Tipo de carga	Concepto		Unidad de Medida	Monto
CONT 20	Flete Internacional	Flete Internacional	contenedor	USD 1.311,00
		BAF	contenedor	Included
	Gastos en destino	THC	contenedor	USD 240,00
		TOLL	contenedor	USD 125,00
		B/L	Dto. Tpte	USD 70,00
		Handling / CAT	Dto. Tpte	USD 80,00
		Otros Gastos 1	contenedor	USD 95,00
		Otros Gastos 2	Dto. Tpte	USD 30,00

Ilustración 24: Producción propia - Fuente: DHL Global Forwarding (Cotización)

El otro forwarder que considerado es JAS JET AIR, que si bien sus costos de transporte son mayores (Cont. 20' USD 1403 y Cont. 40' USD 1967), es conveniente tener otra alternativa por si DHL no puede satisfacer en tiempo y forma los requerimientos.

JAS JET AIR				
Tipo de carga	Concepto		Unidad de Medida	Monto
CONT 20	Flete Internacional	Flete Internacional	contenedor	USD 790,00
		BAF	contenedor	Included
	Gastos en destino	THC	contenedor	USD 220,00
		TOLL	contenedor	USD 125,00
		Handling / CAT	Dto. Tpte	USD 100,00
		Otros Gastos 1	contenedor	USD 160,00
		Otros Gastos 2	Dto. Tpte	USD 8,00

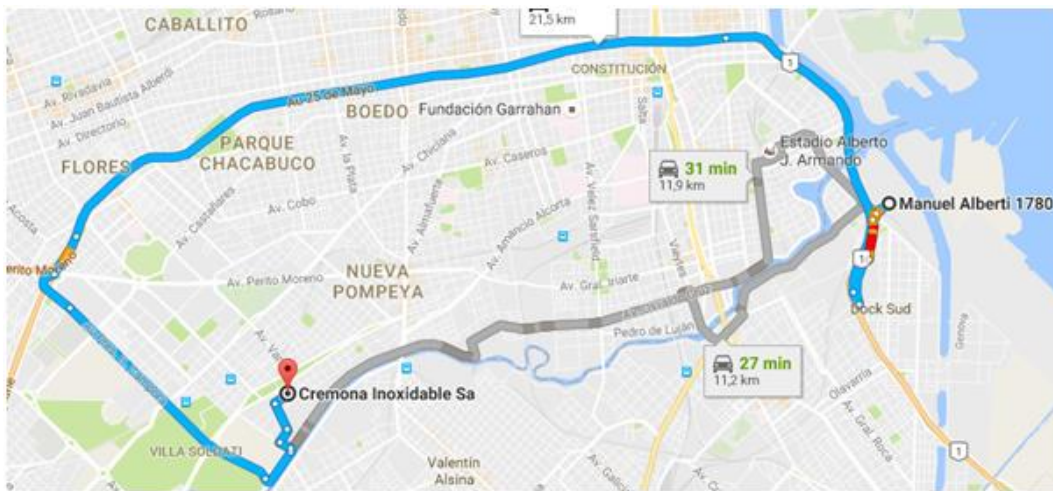
Tipo de carga	Concepto		Unidad de Medida	Monto
CONT 40	Flete Internacional	Flete Internacional	contenedor	USD 1.334,00
		BAF	contenedor	Included
	Gastos en destino	THC	contenedor	USD 240,00
		TOLL	contenedor	USD 125,00
		Handling / CAT	Dto. Tpte	USD 100,00
		Otros Gastos 1	contenedor	USD 160,00
		Otros Gastos 2	Dto. Tpte	USD 8,00

Ilustración 25: Producción propia - Fuente: JAS JET AIR (Cotización)

TRANSIT TIME: 28 días aprox.

TARIFA DEL TRANSPORTE LOCAL

La empresa a utilizar para el transporte local es Transporte Puerto Nuevo (3065767733). Esta empresa realizará el traslado de el/los contenedores desde Creminox hasta la terminal Exolgan, donde serán despachados por DHL.



KILÓMETRO RECORRIDO DESDE CREMINOX HASTA EXOLGAN	ESCALA	CONTENEDOR 20'	CONTENEDOR 40'
TARIFARIO EVENTUALES	HASTA 40 KM	\$ 4.680,30	\$ 5.942,60

Tabla 16: Tarifario flete local – Elaboración Propia (Cotización)

La mercadería va a ser transportada en un contenedor de 40' STD siempre que se embarquen conjuntos pares ya que en dicho contenedor entran 2 conjuntos de prensa + torre. Y se utilizara un contenedor de 20 cuando haya que hacer embarques de conjuntos impares.

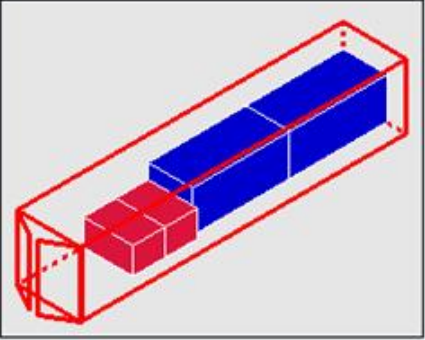
Contenedores	Carga del embalaje
Todos los contenedores: 40' dv: 1 unidades	4e paquetes totales. Packed: 4e paquetes. (100%)
	Contenedor №1 (40' dv 1 unidades) Packed: 4 packages: (100%). Including: Carga1 - 2paquetes(100%) Carga2 - 2paquetes(100%) Cargo volume: 21.6 m ³ (32% of volume) Cargo weight: 4000 kg. (14% of max payload)

Ilustración 29<<https://www.searates.com/es/reference/stuffing/>> [Consulta 24 de Octubre de 2016]

El valor del transporte local será de \$5942,60 (Cont.40') e incluye el tramo que va desde el depósito de Creminox hasta la terminal Exolgan, y la carga de los productos en el camión será realizada por la empresa mediante auto elevadores y grúas especiales para ese tipo de materiales.

MEDIOS DE PAGO

El medio de pago que se utilizará para el proyecto es la carta de crédito irrevocable, confirmada y de pago diferido, pagadera a 90 días. El banco a utilizar en Argentina para dichas operaciones será el banco MACRO, quien cotizó en concepto de comisiones bancarias²⁷:

²⁷ Comisiones bancarias [en línea]
<https://www.macro.com.ar/PortalMacro/content/conn/macro/path/Contribution%20Folders/contenido/Recursos/Banner%20BCRA/Detalle%20Comisiones%20Empresas%200513.pdf> [Consulta 02 de abril de 2017]

Comercio Exterior			
1. Exportaciones			
Crédito Documentario de Exportación			
		%	Mínima
→	•Notificación	0,125	U\$S50,00
	•Confirmación ALADI (Trimestral)	0,125	U\$S50,00
→	•Confirmación Libre (Trimestral)	0,250	U\$S75,00
	•Negociación/Utilización (*)	0,125	U\$S50,00
→	•Aceptación / Pago Diferido (Trimestral)	0,125	U\$S50,00
	•Discrepancias		U\$S50,00
	•Enmiendas Simples		U\$S50,00
	•Enmiendas por Prórrogas		U\$S50,00
	•Enmiendas por Aumentos		U\$S50,00
	•Transferencias otros Bancos	0,125	U\$S50,00
	•Transferencia Titularidad Beneficiario otro	0,125	U\$S50,00
	•No Utilización	0,125	U\$S50,00
	•Gastos Convenio ALADI	0,100	-----

Tabla 17: Comisiones Bancarias

Por lo tanto, se pagará en concepto de comisiones un 0,5% del valor CIF de la mercadería, correspondientes a la sumatoria de los gastos generados, de acuerdo a lo que se puede ver reflejado en el cuadro arancelario de dicho banco, por notificación, confirmación y aceptación/pago diferido.

El banco italiano será el banco Intesa San Paolo, el cual además de tener una calificación crediticia estable (BBB- según S&P), tiene una sucursal en el país.

Este medio de pago, además, puede llegar a funcionar como un medio de financiación para la empresa. En el caso de necesitar el dinero antes del plazo establecido (90 días), Creminox podrá descontar la carta de crédito tanto en un banco del exterior como en un banco local. En caso de hacerlo en un banco local se deberá pagar una tasa de descuento que de aproximadamente el 3% de la carta.

En el caso de que la empresa lo necesitara podría cambiarse la carta de crédito de aceptación a negociación, que implica que el banco se compromete a descontar sin recurso sobre el librador y

en tal caso de deberá abonar una comisión de negociación y la tasa de interés que le cobre el banco.

PLAZOS DE LIQUIDACIÓN DE DIVISAS

Los plazos para la liquidación de las divisas de cobros de exportaciones de bienes se cuentan a partir de la fecha del cumplimiento de embarque y fueron fijados por la Resolución N° 269/2001 de la ex Secretaría de Comercio y complementarias, modificada recientemente por la Resolución N° 47-E/2017 de la Secretaría de Comercio (B.O. 20.01.2017). A partir de esta modificación, los exportadores cuentan con un plazo que se unificó para todas las posiciones arancelarias en 3.650 días corridos, para liquidar las divisas en el sistema financiero local.²⁸

DEVOLUCIÓN DE IVA: RÉGIMEN ESPECIAL PARA EXPORTADORES

Durante este proyecto, Creminox será un exportador puro, es decir únicamente comercializará la totalidad de sus ventas en el mercado externo. Por lo tanto, al no existir ventas en el mercado local, no se genera Débito Fiscal, por lo cual todo el crédito fiscal facturado por sus proveedores de insumos y servicios es acumulado como saldo a favor²⁹.

Actualmente el último punto del Art. 43 no se está cumpliendo, y la AFIP lo está devolviendo a los 120 días de la fecha de oficialización.

RIESGOS CRÍTICOS

Se refiere a los eventos potenciales no deseados que pudieran tener un efecto negativo sobre el proyecto que llevará a cabo la empresa. Los riesgos críticos se identifican y plantean con el propósito de poder preparar un plan de contingencia y de esta manera reducir su probabilidad de ocurrencia o su impacto desfavorable.

²⁸ Banco Central de la República Argentina “COMUNICADO Nro. 50853 – “Síntesis de las regulaciones vigentes al cierre del mes de enero de 2017 en materia de comercio exterior y cambios.” Página 7 [En línea] <<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/ultimocomunicado2017.pdf>> [Consulta 8 de Mayo 2017]

²⁹ Recupero de IVA por exportaciones [en línea] <<https://www.afip.gob.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf>> [Consulta 20 de abril de 2017]

Este tipo de riesgos se clasifican en internos y externos. Los primeros se refieren a todo lo que resulta inherente a la empresa, mientras que los segundos son los riesgos provocados por factores externos a la misma y la mayoría de las veces no es posible controlarlos.

RIESGOS INTERNOS

- Falta de insumos.
- Incorrecta aplicación de los recursos.
- Malas relaciones laborales.
- Problemas en la comunicación organizacional.
- Accidentes laborales.
- Fallos en la producción por problemas en las maquinarias.
- Falta de estímulos al personal.

RIESGOS EXTERNOS

- Inflación.
- Incertidumbre en el tipo de cambio.
- Conflictos bélicos.
- Posibles crisis económicas.
- Restricciones a las importaciones en el país de destino.
- Barreras paraarancelarias.
- Acciones de la competencia.
- Incumplimiento por parte de los proveedores.
- Deficiente calidad de las materias primas.

PLAN DE CONTINGENCIA

Ante los distintos imprevistos que puedan llegar a surgir durante el proyecto, la empresa tendrá como plan de contingencia:

RIESGO: INCOBRABILIDAD DE LOS CREDITOS POR VENTAS

Existe una posibilidad de que los créditos por venta en el extranjero se conviertan en incobrables por distintos motivos, tanto de morosidad del cliente como causas de fuerza mayor.

PLAN DE CONTINGENCIA

Ante un caso de incobrabilidad, se procede a tomar los fondos de otros créditos pendientes de cobro a Julio 2016, como son

- Reintegros: USD 212.292 ,76
- Directores, Cuenta Particular: 3.060.824,53 - Aproximadamente USD 200.000

2.3 - Otros créditos	2016
Impuesto al débito y crédito bancario - Ley 25.413	0,00
Impuesto a las ganancias - saldo a favor (*)	0,00
I.V.A. - saldo a favor - 1° párrafo	1.213.654,49
I.V.A. - saldo a favor - 2° párrafo	226.738,72
I.V.A. - crédito fiscal a computar	74.226,35
I.V.A. - percepciones a computar	3.581,09
I.V.A. - reintegro exportación	31.156,70
Anticipo a proveedores	128.634,69
Anticipo a proveedores del exterior - Anexo II	0,00
Anticipo de obras	106.852,23
Cheques rechazados a cobrar	0,00
Directores - cuenta particular	3.060.824,53
A.N.A. saldo a favor	131,64
transporte...	4.845.800,44

Tabla 18: Créditos por Venta

RIESGO: PROVEEDORES

El incumplimiento por parte de los proveedores a la hora de entregar la materia prima, es un factor determinante para abastecer el mercado italiano.

PLAN DE CONTINGENCIA

Para cubrirse de este riesgo, la empresa ha decidido seleccionar a otros dos proveedores, tanto de chapas como de caños de acero inoxidable para que no haya paros en los procesos de producción.

RIESGO: DAÑO / PÉRDIDA DE LA MERCADERÍA

La mercadería puede llegar a ser dañada durante el proceso de exportación, ya sea por el mal trato de las cajas, filtraciones de agua en el contenedor, etc.

PLAN DE CONTINGENCIA:

Este punto fue considerado, ya que la empresa negocia bajo la condición de venta CIF.

RIESGO: CÁLCULO ERRÓNEO DE LA DEMANDA

Existe la posibilidad de que la demanda no sea la que la empresa espera, ya que puede que los clientes potenciales no respondan se especula.

PLAN DE CONTINGENCIA:

Como se mencionó anteriormente, la empresa actualmente exporta a casi todo Latinoamérica, especialmente a México. De tal forma, si el mercado italiano no responde acorde a lo esperado se podrán ubicar los productos tanto en dicho mercado como en el local.

RIESGO: INCUMPLIMIENTO EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

El personal de Creminox deberá trabajar de eficientemente y con suma atención para cumplir con los altos estándares de calidad que caracterizan a la empresa y para cumplir con las normas y requerimientos que impone la Unión Europea.

PLAN DE CONTINGENCIA:

- Formar un sólido equipo de trabajo.

- Capacitar a los empleados.
- Hacer respetar las reglas de seguridad y asegurarse de que los empleados las hayan incorporado.
- Monitorear el proceso productivo en todas sus etapas.
- Estudiar los aspectos económicos y políticos del país de destino.
- Investigar detalladamente el mercado de destino y su tendencia.

POLÍTICA EMPRESARIAL

- Política de devoluciones:

El proceso productivo de Creminox cuenta con un nivel muy bajo de fallas debido a los distintos procesos de control y garantía que posee la máquina. A menos que haya alguna desatención del personal, el proceso está diseñado para agotar la posibilidad de defectos. Sin embargo, si el producto defectuoso pasara desapercibido y llegara a destino, el próximo mes se enviaría una nueva máquina para resolver el inconveniente.

- Política de pago de sueldos:

El pago del sueldo del turno mañana y turno noche será determinado según la ley N° 20.744 – (Régimen de contrato de trabajo). Además, el pago de los sueldos a los empleados será realizado el último día hábil del mes, conforme a la política de pagos de la empresa.

- Políticas de funcionamiento³⁰:

- Ofrecer soluciones integrales e innovadoras para el moldeo, cocción, enfriado y desmolde de productos cárnicos.
- Poseer gente e infraestructura técnica que permitan fabricar equipamientos confiables a precios muy competitivos.
- Cumplir estrictamente con los compromisos de entrega.
- Tener un bajo nivel de errores, y cuando ellos ocurren, trabajar con más ahínco hasta dejar solucionado el problema.

³⁰ Creminox, ¿Por qué elegirnos? [en línea] <<http://www.creminox.com/empresa.php?lan=es>> [consulta 17 Agosto 2016].

- Tener una red de representantes en cada uno de los países donde se comercializan los productos, ofreciendo respaldo, servicio de puesta en marcha y post-venta.

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará la estrategia de “enfoque” mediante la cual se satisfacen las necesidades de un segmento o nicho específico de una industria tan singular, que los competidores con bases más amplias eligen no dirigirse. Las áreas clave de funcionamiento son las de I&D, marketing y ventas.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE MARKETING

El tipo de estrategia de comunicación que utilizará la empresa será PULL.

Esta estrategia centra todos sus esfuerzos de comunicación en el comprador final a través de la promoción y publicidad para que este exija los productos. Es decir, consiste en hacer fuertes campañas de comunicación, de modo que el propio consumidor demande el producto al distribuidor.

Se decidió utilizar esta estrategia ya que los productos que va a exportar la empresa apuntan a un mercado muy específico, como lo son los pequeños productores de embutidos en el mercado italiano.



Ilustración 30: Modelo estrategia PULL

PARTICIPACIÓN EN FERIAS

Una de las principales formas de llegar al consumidor final será a través de la participación en ferias, acción que actualmente realiza la empresa para obtener una fuerte presencia de marca en los mercados objetivos

El objetivo primordial de esta estrategia es que los productores conozcan los productos de Creminox, los prueben, se informen y consulten todo tipo de inquietud y contactarlos con el importador y distribuidor (Mercury Italia) que se encargará de conseguir las maquinarias.

Por lo tanto, la medición de esta acción se llevará a cabo a partir de la cantidad de contactos que reciba el importador tanto por mail como por teléfono.

Con lo que respecta a los costos de estas ferias, se deberá tener en cuenta el costo de tener un stand y su armado, los gastos de las dos personas que viajarán para atender los stands y dar toda la información pertinente de las máquinas y de la empresa.

Para esto, se estableció un presupuesto para cada viaje. En los 5 años del proyecto, se realizarán tres presencias en ferias, una en la CIBUS-TEC en 2017, otra en MEAT-TECH en 2018 y finalmente en la feria IFFA en 2019.

CIBUS TEC

En Italia se realizan las ferias de productos tecnológicos para el rubro gastronómico conocida como CIBUS TEC, que se realizará del 22 al 25 de octubre de 2017 en la ciudad de Parma³¹. Y se llevan a cabo las ferias de producción gastronómica conocida como CIBUS, que consiste en la presentación de distintas marcas y productos gastronómicos de todo tipo. Creminox participará en estas ferias, a las cuales llevará representantes para poder concertar con aquellos productores en proceso de industrialización e intentar lograr que conozcan el producto³². Además, tendrá un stand para dar a conocer el producto, videos informativos sobre el funcionamiento y procesos de los mismos y variedades de moldes.

MEAT TECH

Esta es una feria italiana que se realiza todos los años en la ciudad de Milán, y que recibe miles de visitantes y cuenta con una gran variedad de expositores de todo el mundo, con los productos y servicios más innovadores en la industria³³.

³¹ Cibus Tec [en línea] <<http://www.cibustec.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]

³² Cibus [en línea] <<http://www.cibus.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]

³³ Ferias, sencillamente ferias [en línea] “Calendario de Ferias” <<http://www.nferias.com/meat-tech-0/>> [consulta 11 de septiembre 2016]

La última llevada a cabo fue en 2015 y la próxima será del 29 de mayo al 01 de junio de 2018, en la cual participará Creminox.

IFFA

Creminox usualmente participa en la IFFA, feria internacional N° 1 de la industria cárnica. Esta feria se realiza una vez por año en Frankfurt, Alemania. La última se llevó a cabo en mayo de 2016 y contó con la participación de 63.000 comerciantes y visitantes de 143 países distintos. En esta feria participan más de 1027 exhibidores de productos y servicios de la industria cárnica³⁴. La última llevada a cabo fue en 2016 y la próxima será del 04 al 09 de mayo de 2019, en la cual Creminox se encontrará presente.

Si bien esta feria tiene un gran impacto en el sector por su reconocimiento a nivel mundial, al ser en Alemania, se debe presenciar en otras ferias que se encuentren apuntadas a los italianos.



Ilustración 31: IFFA Frankfurt- Fuente: Página Oficial Creminox [en línea] <<http://www.creminox.com/ferias.php?lan=es>> [Consultado 24 de Septiembre]

³⁴ IFFA Official Website [en línea] <<http://iffa.messefrankfurt.com/frankfurt/en/besucher/willkommen.html>> [consultado 1 de sept. 2016]



Ilustración 32: IFFA Frankfurt- Fuente: Página Oficial Creminox [en línea]
<<http://www.creminox.com/ferias.php?lan=es>> [Consultado 24 de Septiembre]

PUBLICACIONES EN REVISTAS

Otra de las estrategias de la empresa es publicar sus productos en revistas especializadas de la industria de las maquinarias para producción de alimentos. Con esta estrategia se pretende dar a conocer la empresa, hacer presencia de marca y posicionarse en la mente de los consumidores. Es por ello que se comenzará a publicar en revistas todos los meses desde el inicio del proyecto. El aviso que tendrá las imágenes de la torre y la prensa y los datos de contacto de la empresa y la importadora.



PRENSA AUTOMÁTICA
APTA PARA TORRES MULTIMOLDE



TORRE MULTIMOLDE
ADAPTABLE A DISTINTOS TAMAÑOS Y MOLDES



MOLDES



www.creminox.com.ar - info@creminox.com - Tel: (+5411) 4918 - 3944
Mercury Italy (importador): trujillo@mercuryitalia.com - Tel: +39 0536.813011

Por un lado, se publicará el producto en la revista *Machine Utensili*.



Macchine Utensili es la revista más popular e influenciadora sobre la industria de maquinarias italianas. Se eligió esta revista ya que se ocupa de todos los aspectos que envuelven al mercado, desde nuevos productos, tendencias y hasta cómo actúa el consumidor. Además, influyó en esta elección el hecho de que sea considerada como relevante, no sólo entre los consumidores, sino también entre ejecutivos y trabajadores de la industria³⁵.

También se realizarán publicaciones en revistas de la industria alimenticia relacionada con la industria cárnica: L'Industria delle Carni e dei Salumi.



Esta revista lleva a cabo publicaciones mensuales, en las cuales se discuten asuntos administrativos de importancia para la industria cárnica, tanto a nivel nacional como a nivel de la Unión Europea y del mundo.

La revista posee información relevante sobre industrias de alimentos cárnicos procesados, mataderos industriales, médicos veterinarios, empresas locales de salud, a gran escala y la distribución organizada, importadores, exportadores, distribuidores de carne, así como italiana agrícola, exhibiendo, y entidades e instituciones técnico-científicas académicas.³⁶

³⁵ Macchine Utensili [en línea] <<http://www.macchineutensilnews.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]

³⁶ L'Industria delle Carni e dei Salumi [en línea] <<http://www.assica.it/en/publications/IDC-magazine.php>> [consulta 11 de septiembre 2016]

PUBLICIDAD A TRAVÉS DE GOOGLE ADWORDS - RED DE BÚSQUEDA Y RED DE DISPLAY, EMAIL MARKETING Y MANTENIMIENTO DE WEB

Se contratará un especialista de la empresa “Estudio UPPER” en E-commerce ubicado en Buenos Aires para manejar las acciones de marketing relacionadas con la web. Como la empresa ya cuenta con una página web, sólo habría que mantenerla y actualizarla constantemente.

Simultáneamente se va a desarrollar una campaña de Email marketing dirigido al mercado meta, a través de una base de datos que la empresa irá generando a través de sus acciones de marketing. Por último, para intensificar este plan, Estudio UPPER pondrá a disposición a un especialista en Google Adwords, tanto en red de búsqueda como red en de display. Estas estrategias consisten en que cada vez que las personas busquen en Google palabras claves o temas relacionados a los productos que la empresa desea exportar, les aparezcan datos de la empresa.³⁷

La campaña de marketing va a comenzar en Septiembre de 2017, estimando que en enero de 2018 comenzarán las ventas.

GASTOS DE MARKETING	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mantenimiento de web	USD 1.578,22	USD 300,02	USD 322,85	USD 305,33	USD 295,85	USD 278,31
Google Adwords Red de búsqueda	USD 1.200,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00
Google Adwords Red de display	USD 750,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00
Publicaciones en revistas	USD 1.200,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00	USD 4.800,00
Gastos de ferias y misiones comerciales*	USD 7.358,94	USD 8.308,19	USD 7.602,68			
Email Marketing	USD 250,12	USD 269,16	USD 254,55	USD 246,65	USD 232,02	USD 222,91

³⁷ Estudio Upper [en línea] <www.estudioupper.com> [consulta 08 de octubre 2016]

TOTAL ANUAL USD	USD 12.337,28	USD 21.477,36	USD 20.780,08	USD 13.151,98	USD 13.127,88	USD 13.101,22
TOTAL ANUAL USD UNITARIO	USD 1.542,16	USD 740,60	USD 506,83	USD 274,00	USD 273,50	USD 467,90

Tabla 19: Gastos de Marketing proyectados

CAPÍTULO 10 – FINANCIERO

INVERSIÓN INICIAL

Como se trata de una empresa en marcha, para la realización del proyecto se utilizará el flujo de fondos actual. Si bien con la cantidad de dinero en caja no se puede cubrir el total de la inversión inicial, se utilizará a modo de financiación un proporcional del cobro de deudores por ventas en el extranjero.

2.- DETALLE DE LOS PRINCIPALES RUBROS		
2.1.- Caja y bancos	2016	2015
Caja en moneda local	115.706,17	108.362,40
Caja en moneda extranjera - Anexo II	1.241.961,35	741.055,05
Valores a depositar	85.725,53	28.962,82
Bancos:		
- De Galicia y Buenos Aires - Cuenta corriente	698.216,51	496.566,15
- De Galicia y Buenos Aires - Cta. Cte. dólares - Anexo II	223,04	0,00
- De la Provincia de Buenos Aires - Cuenta corriente	4.796,77	2.231,29
- Santander Río - Cuenta corriente	15.098,50	0,00
- BBVA Banco Francés - Cuenta corriente	150.341,11	54.118,80
- Ciudad de Buenos Aires - Cuenta corriente	936,45	547,47
Total	2.313.005,43	1.431.843,98
2.2.- Créditos por ventas	2016	2015
Deudores por ventas	1.631.992,63	2.062.468,29
Deudores por ventas del exterior - Anexo II	15.968.453,40	14.875.128,29
Previsión deudores incobrables	(6.492.559,50)	(3.978.668,70)
Total	11.107.886,53	12.958.927,88

Tabla 20: Principales rubros del activo

		Activos y pasivos en moneda extranjera			
ACTIVO		2016			
Rubros	Cuentas	Divisa	Monto de la moneda extranjera	Cambio vigente	Monto contabilizado en pesos
	Moneda extranjera	LSD	59.077,17	14,9100	880.840,61
Caja y bancos	Banco de Galicia y Buenos Aires	€	21.721,94	16,6247	361.120,74
		LSD	14,96	14,9100	223,04
	Deudores por ventas exterior (1)	LSD	561.370,60	14,9100	8.370.035,65
Créditos por ventas	Deudores por ventas exterior	LSD	835.450,00	9,0950	7.598.417,75
	Reintegros por exportación	LSD	0,00		0,00
Otros créditos	Reintegros por exportación	LSD	212.292,76	14,9100	3.165.285,05
	Anticipos a proveedores		0,00		0,00
			0,00		0,00
TOTAL ACTIVO					20.375.922,84

Tabla 21: Principales rubros del activo 2

Como se puede ver en el balance, los créditos por ventas en Julio de 2016 son de 500 mil USD aproximadamente lo que se tomará a modo de reserva de inversión.

ESTIMACIÓN TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN

Con respecto a la estimación del tipo de cambio, la información fue sustraída de los informes y datos del Banco Central de la República Argentina. De acuerdo a la estimación realizada por esta entidad, el tipo de cambio a 2017 será en promedio de \$17,90/USD. Este criterio de proyección se basa también en la cotización de dólar futuro obtenida desde el portal financiero de bloomberg. Donde se visualiza un crecimiento promedio a 2017 de un porcentaje de 17% aproximado.³⁸

En cuanto a la inflación, según informes del FMI, en 2018 la inflación será de 18%, en 2019 de 15%. Mientras que en los restantes años se estima alrededor del 12%.^{39 40 41}

³⁸ FMI estima para Argentina inflación del 25,60% para este año y 18,70% para el 2018 [en línea] <<http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>> [consultado 20 de abril 2017]

³⁹ Bloomberg [en línea]. Markets - United States Rates & Bonds-. <<http://www.bloomberg.com/>>[consulta 04 de Septiembre 2016]

⁴⁰ Bloomberg [en línea]. Markets - Rates & Bonds-.<<http://www.bloomberg.com/>> [consulta 04 de Septiembre]

INDICADORES DEL PROYECTO

Como se puede ver más abajo, el proyecto refleja una tasa interna retorno (TIR) de **228%** y un valor actual neto (VAN) de **USD 1.263.398,68**.

El Payback, es de 1 año y 5 meses aprox., mientras que el Payback descontado es de 1 año y 9 meses. Además el WACC, es decir, la tasa a la que los fondos del proyecto son descontados, es de 14,83%.

DEUDA DE LA EMPRESA A 2016: \$ 26.819.940,31

CAPITAL PROPIO DE LA EMPRESA A 2016: \$ 9.785.967,91

CAPM:	47,45%
RISK FREE RATE:	1,74%
RENTABILIDAD DEL MERCADO (RM)* :	15,00%
BETA DESAPALANCADA:	1,12
BETA APALANCADA:	3,12
COSTO DE LA DEUDA (RD):	2,93%
RATIO D/E:	2,74
D:	0,73
E:	0,27
RIESGO PAIS:	4,40%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS (T):	35,00%
WACC	14,83%

Tabla 22: Indicadores del proyecto

PUNTO DE EQUILIBRIO

Este indicador hace referencia al nivel de ventas donde los costos fijos y los variables se encuentran cubiertos. Esto supone que la empresa, en su punto de equilibrio, tiene un beneficio que es igual a cero.

La empresa posee costos fijos totales para el primer año de USD 103.899,42 y costos variables totales por USD 774.904,60. Siendo los ingresos totales de USD 1.108.933,62. En el primer año

⁴¹ El Gobierno estimó la cotización del dólar hasta 2019 [en línea]. <
<http://www.infobae.com/economia/2016/09/15/el-gobierno-estimo-la-cotizacion-del-dolar-hasta-2019/> >
[consultado 20 de abril 2017]

del proyecto, la empresa debería vender 20 conjuntos para cubrir todos los costos y llegar así al punto de equilibrio. En el segundo año el mismo es de 26 conjuntos, durante los siguientes dos años debería vender como mínimo 29 conjuntos y el último año 27 para cubrir el total de los costos.

En lo que respecta al margen de seguridad, al ser todos valores positivos, es decir, que se encuentran por encima del punto de equilibrio, implica que la empresa está exenta de realizar esfuerzos para alcanzarlo.

PUNTO DE EQUILIBRIO	2018	2019	2020	2021	2022
Precio CIF Unitario	USD 44,357.34	USD 44,357.34	USD 44,357.35	USD 44,357.34	USD 44,357.34
Unidades vendidas	25	37	48	48	44
Ingreso total	USD 1,108,933.62	USD 1,641,221.76	USD 2,129,152.56	USD 2,129,152.53	USD 1,951,723.14
CF Totales	USD 103,899.42	USD 102,356.31	USD 43,950.85	USD 43,176.04	USD 42,457.90
CV Total	USD 774,904.60	USD 1,038,956.02	USD 1,224,360.06	USD 1,225,810.40	USD 1,163,477.35
Cantidad de equilibrio	20	26	29	29	27
Punto de equilibrio	USD 878,804.01	USD 1,141,312.33	USD 1,268,310.91	USD 1,268,986.45	USD 1,205,935.25
Margen de Seguridad	26.19%	43.80%	67.87%	67.78%	61.84%

Tabla 23: Punto de equilibrio proyectado

DEMANDA ESTIMADA

A partir de la estimación realizada sobre la cantidad de conjuntos (prensa y torre) que serán solicitados por el importador, la empresa venderá un total de 25 conjuntos en el primer año, 37 en el segundo, 48 conjuntos en el tercer y cuarto año y 44 conjuntos en el último. Esto se debe a lo comentado anteriormente acerca de la capacidad ociosa que posee la empresa y la posibilidad de producción adicional, por lo que sólo se podrán realizar como máximo 4 conjuntos más por mes.

AÑO	CANTIDAD DE CONJUNTOS EMBARCADOS POR AÑO
2018	25
2019	37
2020	48
2021	48
2022	44

Tabla 24: Demanda estimada

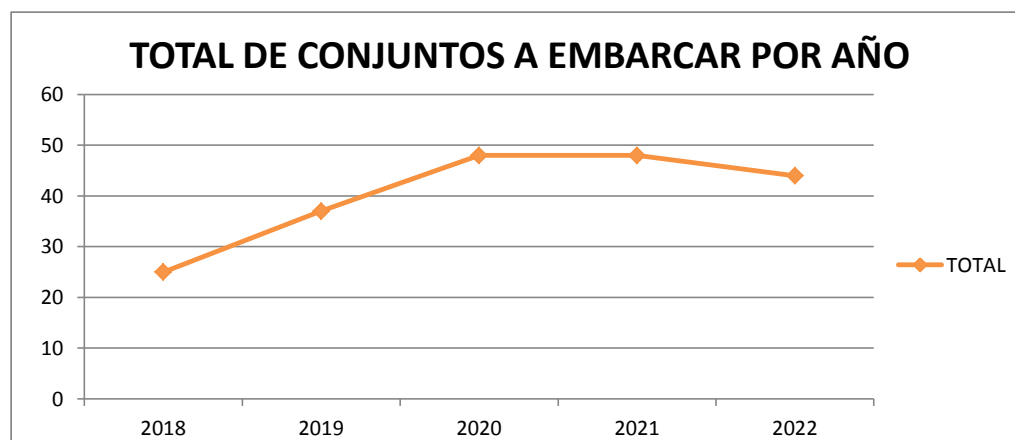


Gráfico 1: Conjuntos proyectados por año

VENTAS PROYECTADAS

Estos valores unitarios, traducidos a valores monetarios se pueden observar en el siguiente gráfico, que demuestra además, la evolución anual de las ventas.

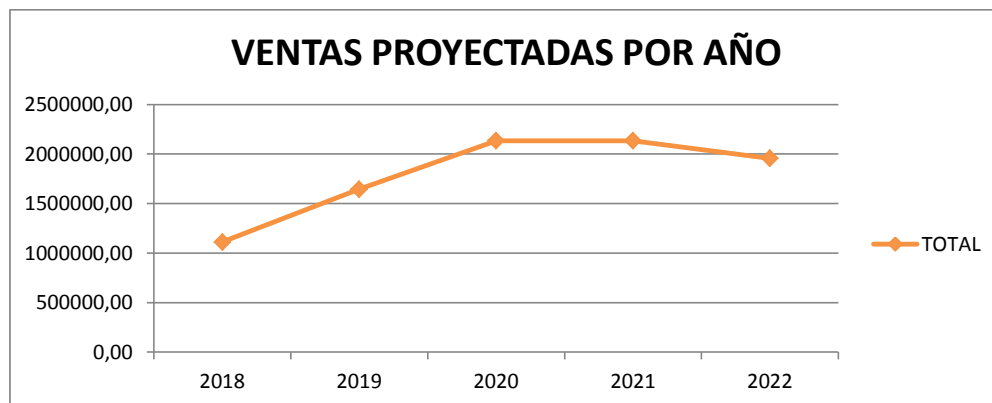


Gráfico 2: Ventas Proyectadas

En el primer año, se estiman ventas por USD USD 1.108.933,62, en el segundo por USD USD 1.641.221,76, en el tercero por USD 2.129.152,56, en el cuarto USD 2.129.152,53y finalmente en el quinto año se alcanzarán ventas por un valor de USD 1.951.723,14. Estos valores van en aumento, no sólo porque cada vez se venden más unidades, sino también por cómo afectan tanto la inflación como el tipo de cambio, y en el último año disminuye porque se venderán 4 conjuntos menos que en el año anterior.

COSTOS PROYECTADOS

Los costos, al igual que las ventas se ven afectados por la inflación y el tipo de cambio. Se debe tener en cuenta que los costos comienzan en el año corriente debido a los gastos de producción, mano de obra, gastos de comercialización, etc. para tener las máquinas preparadas para el embarque en enero y los mismos son de USD 253.233,31.

En el primer año de proyecto los costos ascienden a USD 794.092,34, en el segundo a USD 1.020.688,94, en el tercero a USD 1.086.699,00, en el cuarto a USD 1.088.580,45y finalmente en el quinto año los costos serán de USD 655.101,22.

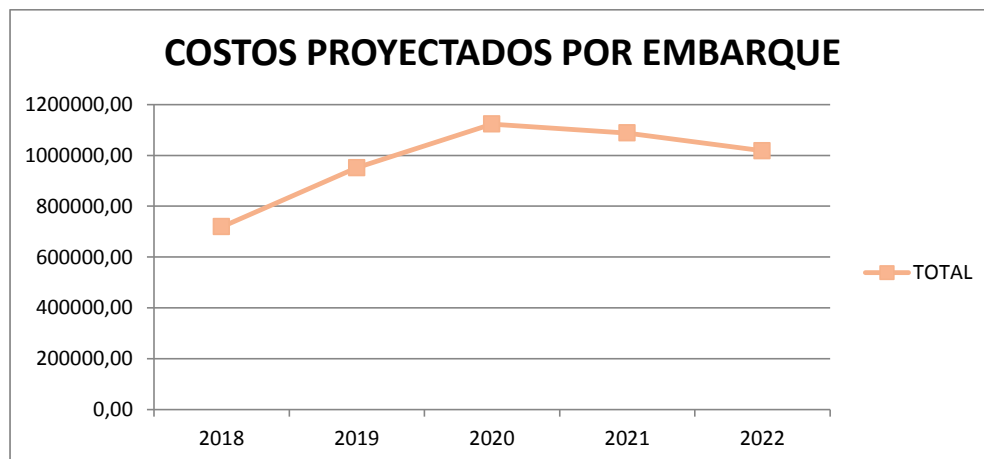


Gráfico 3: Costos Projectados

GASTOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	TOTAL
GASTOS ADMINISTRACIÓN	USD 2.932,96	USD 10.066,64	USD 9.220,81	USD 8.443,45	USD 7.692,75	USD 7.001,27	USD 45.357,88
GASTOS COMERCIALIZACIÓN	USD 12.337,28	USD 21.477,36	USD 20.780,08	USD 13.151,98	USD 13.127,88	USD 13.101,22	USD 93.975,78
GASTOS EXPORTACIÓN	USD 0,00	USD 20.047,19	USD 29.494,64	USD 37.872,82	USD 38.044,66	USD 35.033,56	USD 160.492,87
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	USD 7.446,87	USD 29.836,35	USD 30.938,97	USD 31.338,62	USD 34.853,59	USD 32.041,53	USD 166.455,92
COSTOS MOD	USD 48.132,15	USD 164.806,09	USD 189.055,76	USD 170.441,65	USD 169.295,09	USD 168.166,53	USD 909.897,27
COSTOS MOI	USD 20.352,16	USD 64.768,30	USD 66.885,95	USD 67.653,50	USD 68.324,75	USD 69.003,49	USD 356.988,15

Tabla 25: Gastos Projectados por año

La empresa posee un edificio que amortiza a 50 años y como fue comprado en el año 2000, actualmente posee un residual de 34 años. Además cuenta con dos maquinarias, ambas amortizan a diez años, con la diferencia de que una fue comprada en 2001 y la otra en 2016.

Finalmente cuenta con matrices, las cuales poseen un residual de 5 años y con rodados, los cuales se encuentran completamente amortizados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas		USD 1.108.933,62	USD 1.641.221,76	USD 2.129.152,56	USD 2.129.152,53	USD 1.951.723,14
CMV		USD 718.735,71	USD 950.961,24	USD 1.122.783,64	USD 1.087.953,30	USD 1.017.961,37
RESULTADO BRUTO		USD 390.197,91	USD 690.260,52	USD 1.006.368,93	USD 1.041.199,23	USD 933.761,77
Gastos Administración	USD 2.932,96	USD 10.066,64	USD 9.220,81	USD 8.443,45	USD 7.692,75	USD 7.001,27
Gastos Comercialización	USD 12.337,28	USD 21.477,36	USD 20.780,08	USD 13.151,98	USD 13.127,88	USD 13.101,22
Gastos Despachante		USD 13.860,00	USD 22.680,00	USD 30.240,00	USD 30.240,00	USD 30.240,00
Gastos Exportación		USD 20.047,19	USD 29.494,64	USD 37.872,82	USD 38.044,66	USD 35.033,56
Amortizaciones	USD 72.355,42	USD 72.355,42	USD 72.355,42	USD 22.355,42	USD 22.355,42	USD 22.355,42
Recupero de IVA		USD 10.899,31	USD 16.542,44	USD 21.898,38	USD 22.155,38	USD 20.528,71
Reintegros		USD 50.339,25	USD 74.502,09	USD 96.651,36	USD 96.651,36	USD 88.597,08
RAI		USD 313.629,86	USD 626.774,11	USD 1.012.855,01	USD 1.048.545,27	USD 935.156,10
Impuesto a las ganancias (35%)		USD 109.770,45	USD 219.370,94	USD 354.499,25	USD 366.990,84	USD 327.304,63
Resultado neto		USD 203.859,41	USD 407.403,17	USD 658.355,76	USD 681.554,42	USD 607.851,46

Tabla 26: Estado de Resultado

POLÍTICA DE DIVIDENDOS

La empresa posee como política de dividendos repartir el 25% de las utilidades netas como dividendos

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Como se puede ver en el cuadro, durante los cuatro primeros meses del proyecto la empresa se dedicó plenamente a llevar a cabo actividades preparatorias para poder concretar la exportación pronosticada para el mes de enero. Las mismas abarcan tanto la producción de los conjuntos como las actividades marketing.

A partir del año 2018, la empresa deberá considerar otros gastos relacionados a la exportación como los gastos de personal, despachante, impuestos etc, y a su vez obtendrá beneficios de los reintegros percibidos y el IVA crédito que no utiliza localmente.

Este proyecto permitirá a Creminox obtener flujos de fondos positivos durante los 5 años.

FLUJO DE FONDOS ANUALIZADO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo al inicio	USD 129.218,18	USD 10.714,63	USD 153.289,17	USD 484.658,06	USD 1.085.083,46	USD 1.675.925,34
Inversion Inicial	USD 150.000,00					
Ventas ITALIA		USD 1.111.265,93	USD 1.644.673,56	USD 2.133.630,57	USD 2.133.630,57	USD 1.955.828,03
Comisiones bancarias		-USD 6.945,41	-USD 9.450,00	-USD 12.600,00	-USD 12.600,00	-USD 12.600,00
Gastos de administración	-USD 2.932,96	-USD 10.066,64	-USD 9.220,81	-USD 8.443,45	-USD 7.692,75	-USD 7.001,27
Gastos de comercialización	-USD 12.337,28	-USD 21.477,36	-USD 20.780,08	-USD 13.151,98	-USD 13.127,88	-USD 13.101,22
Costos de fabricación	-USD 253.233,31	-USD 794.092,34	-USD 1.020.688,94	-USD 1.086.699,00	-USD 1.088.580,45	-USD 655.101,22
Gasto Exportación		-USD 20.047,19	-USD 29.494,64	-USD 37.872,82	-USD 38.044,66	-USD 35.033,56
Gasto Despachante		-USD 13.860,00	-USD 22.680,00	-USD 30.240,00	-USD 30.240,00	-USD 30.240,00

Recupero de IVA		USD 6.973,50	USD 14.588,08	USD 20.447,94	USD 22.073,62	USD 22.319,80
Reintegro		USD 32.217,12	USD 66.447,81	USD 90.610,65	USD 96.651,36	USD 96.651,36
Impuesto a la ganancias (35%)		-USD 110.586,76	-USD 220.579,07	-USD 356.066,56	-USD 368.558,15	-USD 328.741,35
Dividendos		-USD 30.806,31	-USD 61.447,03	-USD 99.189,97	-USD 102.669,77	-USD 91.577,95
FLUJO DE FONDOS NETO PROYECTADO	-USD 268.503,55	USD 142.574,54	USD 331.368,89	USD 600.425,39	USD 590.841,89	USD 901.402,64
SALDO DE FLUJO DE FONDOS	USD 10.714,63	USD 153.289,17	USD 484.658,06	USD 1.085.083,46	USD 1.675.925,34	USD 2.577.327,98
FACTOR DE DESCUENTO	1,00	0,87	0,76	0,66	0,58	0,50
FLUJO DE FONDOS DESCONTADO	-USD 268.503,55	USD 124.164,29	USD 251.316,61	USD 396.573,08	USD 339.852,28	USD 451.536,09

Tabla 27: Flujo de fondos proyectados

CONCLUSIÓN

Tras la culminación del análisis del proyecto de exportación de maquinarias para el prensado de embutidos a Italia, se concluyó que el plan de negocios es viable y rentable.

Italia posee un nicho de mercado insatisfecho que resulta ser el adecuado para la empresa debido a la combinación de factores macro y microeconómicos, y a la cultura italiana como principal factor determinante en el consumo y producción de embutidos.

Este nicho al que apunta la empresa, son todos aquellos pequeños y medianos productores de embutidos que se encuentran iniciando un proceso de innovación e industrialización de su producción y que no son atendidos por grandes empresas principalmente debido a que éstas apuntan a satisfacer a productores de mayores escalas de producción, lo que implica mayores costos.

El contacto con estos clientes se llevará a cabo mediante un intermediario que actuará como importador y distribuidor en el exterior. Como se comentó, será quien realice las importaciones, ya que la empresa entiende que los consumidores finales no poseen la costumbre de realizar operaciones de tal magnitud, por lo que seguramente no estarán inscriptos en el registro de importadores y exportadores del país.

En cuanto a la empresa, la misma cuenta altos niveles de calidad y certificación tanto de materias primas como de factores productivos, posee experiencia en exportaciones, personal capacitado en mano de obra, procesos productivos, una política empresarial seria que le permite cumplir con sus estándares de producción, etc.

Las acciones de comunicación en el sector de la maquinaria y producción de embutidos, al tratarse de un producto dedicado a un nicho muy específico se decidió enfocar a una estrategia de tipo PULL. Como se dijo anteriormente, la relación con el importador es un factor determinante para el éxito del producto en el mercado meta ya que será quien va a tener el mayor contacto con


los consumidores finales y quien en definitiva, realizará la importación de las maquinarias para luego distribuir las. A su vez, la empresa también llevará a cabo otras acciones como la publicación en revistas, publicidad a través de google Adwords, la presencia en ferias, etc. para lograr ser cada vez más conocida en Italia.

Con el objetivo de demostrar la seriedad y compromiso que la empresa posee se decidió establecer como condición de venta el incoterm CIF – Puerto de Génova. Según las medidas estándares de las prensas y las torres, se pueden embarcar 2 conjuntos de prensas y torres por contenedor. Dichos embarques se realizarán parcialmente cada 4 meses con cargas que dependerán de la demanda del exterior.

La estimación de ganancias que se obtendrían y los costos ya detallados demuestran la viabilidad del proyecto presentado por la compañía. Si a este planteo se le adjunta el flujo de fondos desarrollado en los próximos años, nos permite concluir que el proyecto es financieramente redituable.

ANEXOS

COTIZACIÓN CAMPAÑA MARKETING ESTUDIO UPPER



**PRESUPUESTO
CREMINOX**

WEBSITE
DISEÑO + PROGRAMACIÓN
Costo: \$20.000.-

MANTENIMIENTO WEBSITE
MANTENIMIENTO MENSUAL
Costo: \$3.000.-

EMAILMARKETING
DISEÑO + PROGRAMACIÓN + ENVÍO
Costo por unidad: \$1.500.-

Muchas Gracias! www.estudioupper.com

ESTRUCTURA PATRIMONIAL

Estructura Patrimonial	2016	2015
Activo corriente	32.312.203,89	31.161.630,96
Activo no corriente	4.293.704,33	3.827.017,54
Total del Activo	36.605.908,22	34.988.648,50
Pasivo corriente	23.066.798,45	22.186.822,60
Pasivo no corriente	3.753.141,86	4.963.220,17
Total del Pasivo	26.819.940,31	27.150.042,77
Patrimonio Neto	9.785.967,91	7.838.605,73
Total del Pasivo más Patrimonio Neto	36.605.908,22	34.988.648,50

ESTRUCTURA DE RESULTADOS

Estructura de Resultados	2016	2015
Resultado operativo ordinario	5.802.709,87	(3.274.344,28)
Resultados financieros y por tenencia	(2.046.920,76)	(285.324,71)
Otros ingresos y egresos	2.287.156,03	1.109.333,18
Resultado neto ordinario	6.042.945,14	(2.450.335,81)
Resultados extraordinarios	0,00	0,00
Resultado antes del Impuesto a las Ganancias	6.042.945,14	(2.450.335,81)
Impuesto a las Ganancias	(1.095.582,96)	(726.910,70)
Resultado neto ordinario	4.947.362,18	(3.177.246,51)

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

Estado de Flujo de Efectivo		
VARIACIÓN DEL EFECTIVO	2016	2015
Efectivo al inicio del Ejercicio	1.431.843,98	2.630.566,45
Efectivo al cierre del Ejercicio	2.313.005,43	1.431.843,98
Aumento / (Disminución) neta del efectivo	881.161,45	(1.198.722,47)

VUELOS Y HOTELES DE FERIAS

→ IDA	EZE Buenos Aires	FCO Roma			
Air Europa 12:50 → 1 escala → 09:30 ⁺¹ 15h 40m Detalle					
← VUELTA	FCO Roma	EZE Buenos Aires			
Air Europa 10:30 → 1 escala → 07:35 ⁺¹ 26h 5m Detalle					
Air Europa 18:25 → 1 escala → 07:35 ⁺¹ 18h 10m Detalle					

Precio Total Final
¡Todo incluido!

\$ 46.807

[Comprar](#)

¡Hasta en 50 cuotas!

Vuelos

Origen
Buenos Aires, Argentina

Destino
Roma, Italia

Todavía no he decidido mis fechas

[+ Agregar otro destino](#)

¿En qué fecha? Sólo ida

20 Oct 2017 27 Oct 2017

Adultos: 2 Menores: 0

[Opciones avanzadas](#)

Añadir: Hotel Auto

Hasta 35% de ahorro

Buscar

42

⁴² Vuelo de Ezeiza a Roma [en línea] <https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/EZE/ROM/2017-10-20/2017-10-27/2/0/0?from=SB> [Consulta 30 de abril de 2017]

Buscar

Destino/Nombre del alojamiento:

¿Viajas por trabajo? Sí No [?](#)

Fecha de check-in

Fecha de check-out

Estancia de 6 noches

Habitaciones

Adultos

Niños

[Buscar](#)



Link124 Hotel ★★★★★

Parma

Reservado 11 veces en las últimas 6 horas

Traslado aeropuerto

Fantástico 9,1

1.040 comentarios

Nuestro favorito para 2 adultos

2 × Habitación Doble ¡Muy solicitado!

Desayuno incluido,
 Cancelación GRATIS. Sin pago por adelantado.
Sin riesgos: Puedes cancelar más tarde, así que aprovecha para conseguir un buen precio hoy.

Precio para 2 adultos por 6 noches: ~~[-21%] \$ 22.019~~ **\$ 17.418**

[Ver las 2 habitaciones disponibles >](#)

43

⁴³ Hotel en Parma, Italia [en línea]


<https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=7342941;sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249;checkin_monthday=21&checkin_year_month=2017-10&checkout_monthday=27&checkout_year_month=2017-10&class_interval=1&dest_id=-123999&dest_type=city&do_availability_check=1&dtdisc=0&group_adults=2&group_children=0&highlighted_hot_els=1299993&hp_avform=1&inac=0&index_postcard=0&label_click=undef&mih=0&no_rooms=1&offset=0&postcard=0&raw_dest_type=city&room1=A%2CA&sb_price_type=total&ss_all=0&ssb=empty&sshis=0>[Consulta 30 de abril de 2017]

Vuelos



Origen
Buenos Aires, Argentina

Destino
Milán, Italia



Todavía no he decidido mis fechas

 [Agregar otro destino](#)



¿En qué fecha? Sólo ida

26 May 2017  02 Jun 2017 

Adultos Menores

2 |  0 | 

[Opciones avanzadas](#)

Añadir:  Hotel
  Auto

Hasta 35% de ahorro

Buscar

→ IDA	EZE	MXP	¡Últimos 3 lugares!		
Wie 26 May. 2017	Buenos Aires	Milán	Precio Total Final ¡Todo incluido! \$ 57.780		
Air Europa	12:50	1 escala	09:45 +1	15h 55m	Detalle
← VUELTA	MXP	EZE			
Wie 2 Jun. 2017	Milán	Buenos Aires			
Air Europa	10:45	1 escala	07:35 +1	25h 50m	Detalle
Air Europa	18:15	1 escala	07:35 +1	18h 20m	Detalle

Más conveniente

Comprar

¡hasta en 50 cuotas!

44

Favoritos viajeros de negocios | Escogidos para ti | Precio más bajo | Puntuación y precio | Estrellas | Distancia desde el centro de la ciudad | Puntuación

Hotel Mozart

Sempione, Milán – Cerca del metro

Bien 7,9
3.993 comentarios

Reservado 13 veces en las últimas 6 horas

Oferta estrella de hoy: Más de 10.000 reservas

Nuestro favorito para 2 adultos

- 1 x Habitación Individual
Desayuno incluido.
Cancelación GRATIS. Sin pago por adelantado.
Sin riesgo: Puedes cancelar más tarde, así que aprovecha para conseguir un buen precio hoy. **¡Solo queda 1 habitación en nuestra web!**
- 1 x Habitación Individual
Desayuno incluido.
Cancelación GRATIS. Sin pago por adelantado.
Sin riesgo: Puedes cancelar más tarde, así que aprovecha para conseguir un buen precio hoy. **¡Solo quedan 7 habitaciones en nuestra web!**

Precio para 2 adultos para 7 noches: ~~\$ 23.202~~ \$ 21.033

Ver las 4 habitaciones disponibles >

45

⁴⁴ Vuelo de Ezeiza a Milan [en línea] <<https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/BUE/MIL/2017-05-26/2017-06-02/2/0/0?from=SB>> [Consulta 30 de abril de 2017]

⁴⁵ Hotel en Milan [en línea]

<https://www.booking.com/hotel/it/hotelmozartmilano.es.html?aid=7342941;sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249;dest_id=-121726;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;hpos=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=bd41f9b8f60cfa19fba3678ac7f045ce33924f50X1;type=total;ucfs=1&#hotelTmpl> [Consulta 30 de abril de 2017]

Vuelos

Origen
Buenos Aires, Argentina

Destino
Frankfurt, Alemania

Todavía no he decidido mis fechas

[+ Agregar otro destino](#)

¿En qué fecha? Sólo ida

03 May 2017 10 May 2017

Adultos Menores

2 0

[Opciones avanzadas](#)

Añadir: Hotel
 Auto

Hasta 35% de ahorro

Buscar

→ IDA	EZE	FRA		
Mié 3 May. 2017	Buenos Aires	Frankfurt		
	22:45	2 escalas	07:30 +2	27h 45m
¡Últimos 3 lugares!				
Precio Total Final ¡Todo incluido!				
\$ 48.083				
Comprar				
¡Hasta en 50 cuotas!				
← VUELTA	FRA	EZE		
Mié 10 May. 2017	Frankfurt	Buenos Aires		
	12:00	2 escalas	09:43 +1	26h 43m
	14:35	2 escalas	09:43 +1	24h 8m
Más conveniente ¡Puedes sumar millas AAdvantage!				

46

⁴⁶ Vuelo de Ezeiza a Frankfurt [en línea]
<https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/BUE/FRA/2017-05-03/2017-05-10/2/0/0?from=SB>
 [consultado el 30 de abril 2017]

H4 Hotel Frankfurt Messe ★★★★★
 Frankfurt
 Bien 7,8
 2.671 comentarios

Reservado 8 veces en las últimas 6 horas

Traslado aeropuerto

Oferta estrella de hoy

Nuestro favorito para 2 adultos
 2 x Habitación Individual

¡Solo quedan 2 habitaciones en nuestra web!

Precio para 2 adultos para 7 noches: ~~\$ 31.092~~ **\$ 24.755**

Ver las 2 habitaciones disponibles >

47

ESTIMACIÓN TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN

TIPO DE CAMBIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ENERO		19,80	22,40	24,81	27,48	30,44
FEBRERO		20,40	22,60	25,02	27,72	30,70
MARZO		20,50	22,80	25,24	27,95	30,96
ABRIL		20,80	23,00	25,45	28,19	31,23
MAYO		21,00	23,20	25,67	28,43	31,49
JUNIO		21,30	23,50	25,89	28,68	31,76
JULIO		21,50	23,60	26,11	28,92	32,04
AGOSTO		21,55	23,90	26,34	29,17	32,31
SEPTIEMBRE	17,20	21,60	24,05	26,56	29,42	32,59
OCTUBRE	17,90	21,80	24,25	26,79	29,67	32,87
NOVIEMBRE	18,00	22,00	24,40	27,02	29,93	33,15
DICIEMBRE	18,50	22,30	24,60	27,25	30,18	33,43
PROMEDIO TC	17,90	21,21	23,53	26,01	28,81	31,91

⁴⁷Hotel en Frankfurt [en línea]

https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=7342941&sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249&sb=1&rc=searchresults&src_elem=sb&error_url=https%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Fsearchresults.es.html%3Faid%3D7342941%3Bsid%3D56383c4a1715fae53cbe341021104249%3Bcheckin_monthday%3D21%3Bcheckin_year_month%3D2017-10%3Bcheckout_monthday%3D27%3Bcheckout_year_month%3D2017-10%3Bclass_interval%3D1%3Bdest_id%3D-123999%3Bdest_type%3Dcity%3Bdo_availability_check%3D1%3Bgroup_adults%3D2%3Bgroup_children%3D0%3Bhighlighted_hotels%3D1299993%3Bhp_avform%3D1%3Blabel_click%3Dundef%3Bmih%3D0%3Bno_rooms%3D1%3Boffset%3D0%3Braw_dest_type%3Dcity%3Broom1%3DA%252CA%3Bsb_price_type%3Dtotal%3Bssb%3Dempty%26%3B&ss=H4+Hotel+Frankfurt+Messe%2C+Frankfurt%2C+Hesse%2C+Alemania&ssne=Parma&ssne_untouched=Parma&city=-123999&checkin_monthday=3&checkin_month=5&checkin_year=2017&checkout_monthday=10&checkout_month=5&checkout_year=2017&room1=A%2CA&no_rooms=1&group_adults=2&group_children=0&search_pageview_id=769fa63df21e01c6&ac_suggestion_list_length=2&ac_suggestion_theme_list_length=0&ac_langcode=es&ac_position=0&dest_id=258497&dest_type=hotel&search_pageview_id=769fa63df21e01c6&search_selected=true&ss_raw=h4+hotel+fran [consultad 30 de abril 2017]

PROMEDIO %	-%	12,63%	9,82%	9,83%	9,83%	9,83%
PROMEDIO % MENSUAL	-%	0,0109	0,0086	0,0086	0,0086	0,0086
INFLACION ANUAL	21,60%	18,70%	15,00%	12,00%	12,00%	12,00%
DIFERENCIA TC / INFLACION		1,48	1,53	1,22	1,22	1,22

Tabla 22: Tipo de cambio e Inflación proyectados

BIBLIOGRAFÍA

1. *Modelo de negocios desarrollado por Alexander Osterwalder* [en línea] <<http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>> [Consultado 01 de Octubre de 2016]
2. *Revista IALMIMENTOS “mercado italiano de embutidos” La responsabilidad del mercado de embutidos.* [en línea] <<http://revistaialimentos.com/ediciones/ediciones-2013/edicion-34/sector-destacado-12/la-responsabilidad-del-mercado-de-los-embutidos.htm>> [Consultado 23 de Agosto]
3. *IFFA – la feria nº 1 de la industria cárnica del 7 al 12 de mayo de 2016, Fráncfort del Meno.* [en línea] <<https://iffa.messefrankfurt.com/content/dam/iffa/2016/infopackage/es/IFFA%202016%20Info%20Package%20Long%20text%20es.pdf.res/IFFA+2016+Info+Package+Long+text+es.pdf>> [Consulta 7 de Agosto de 2016]
4. *Fuente: ATLAS “¿Qué país exporta embutidos?”* [en línea] <http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/1601/2014/> [Consultado 23 de Agosto de 2016]
5. *Estudio de mercado, resumen ejecutivo: “El mercado de los jamones y embutidos en Italia Septiembre 2014”.* [en línea] *Estudio realizado por Marina Serna Box, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán.* [Consulta 23 de agosto de 2016]
6. *El mercado de los jamones y embutidos en Italia septiembre 2014 “mercado de embutidos italiano”* [en línea] <<http://www.eurocarne.com/daal?a1=informes&a2=informejamonitalia2014.pdf>> Página 2. [Consultado 25 de Agosto 2016]
7. *Memorándum de entendimiento sobre cooperación e intercambio de información entre la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la Guardia Di Finanza de la República Italiana* [en línea] <<http://www.afip.gov.ar/institucional/Documentos/acuerdos/Acuerdo%20con%20Guardia%20Di%20Finanza-Italia.pdf>> [Consulta 20 de Agosto 1016]
8. *Santander Rio Trade Portal, “Italia: Política y economía”* [en línea] <<https://es.portal.santanderiotrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>> [Consulta 28 de Agosto 2016]
9. *Santander Rio Trade Portal, “Italia: Política y economía”* [en línea] <<https://es.portal.santanderiotrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>> [Consulta 28 de Agosto 2016]
10. *Datos obtenidos de la CIA* [en línea] <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_it.html> [consulta 28 Agosto 2016]
11. *Gastronoming, “Salumi, guía de embutidos italianos”* [en línea] <<http://www.gastronoming.com/2016/03/27/salumi-guia-de-embutidos-italianos/>> [Consulta 28 de Agosto 2016]
12. *Pymes, el corazón económico de Italia (por Sebastiani Primo, embajador), 01/09/2014* [en línea] <<http://www.capital.es/2014/09/01/las-pymes-son-el-gran-corazon-economico-de-italia-por-sebastiani-primo-embajador/>> [Consulta 28 de Agosto 2016]

13. *Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva, “Barañaño firmó en Italia un convenio para la creación de un centro bilateral en investigación marítima y oceánica”* [en línea] <<http://www.mincyt.gov.ar/noticias/baranao-firmo-en-italia-un-convenio-para-la-creacion-de-un-centro-bilateral-en-investigacion-maritima-y-oceanica-9983>> [Consulta 05 de Septiembre 2016]
14. *Proforbiomed, “ISPRRA”* [en línea] <<http://proforbiomed.eu/es/el-proyecto/socios/institute-environmental-protection-and-research-ispra-es>> [Consulta 28 de Agosto 2016]
15. *Creminox: 10 ventajas de sistema de Moldeo Múltiple* [en línea] <<http://www.creminox.com/subarea.php?id=1&sub=6&lan=es>> [Consultado 18 de Agosto 2016]> [Consulta 20 de agosto de 2017]
16. *Creminox: Nuestro proceso de trabajo* [en línea] < <http://www.creminox.com/empresa.php?lan=es>> [Consultado 18 de Agosto 2016]
17. *Liquidación de sueldos* [en línea] <http://www.capacitarteuba.org/blog/blog-87-cu%C3%A1nto-le-cuesta-un-empleado-a-las-empresas-en-la-argentina>> [Consulta 29 de octubre 2016]
18. *Paritarias metalúrgicos 2015* [en línea] <http://www.eldestapeweb.com/paritarias-2015-cuales-son-los-detalles-los-aumentos-que-se-firmaron-n6005> [Consulta 29 de octubre 2016]
19. *Paritarias 2016* [en línea] <http://www.cronista.com/economiapolitica/Paritarias-la-UOM-de-Calo-firmo-un-aumento-salarial-del-35-20160509-0095.html> [consulta 29 de octubre 2016]
20. *Página oficial de Joberxman “JOBEXMAN”* [en línea] <<http://jobexman.com/es/inicio/>> [Consulta 10 Agosto 2016]
21. *Página Oficial ELLER S.R.L.* [en línea] < <http://www.eller.it/geschichte-eng.htm>> [Consulta 02 de Septiembre 2016]
22. *Página oficial de RISCO SPA* [en línea] <<http://www.risco.it/es/index.html>> [Consulta 5 septiembre 2016]
23. *Página Oficial de Roser “Roser”* [en línea] <<http://www.roser.es/>> [Consulta 10 de Agosto 2016]
24. *Mercury Italia* [en línea] <<http://www.mercuryitalia.com/chi-siamo/>> [consulta: 10 octubre 2016]
25. *Administración federal de ingresos públicos* [en línea]. Reintegros a la exportación, Drawback y reembolsos. <<https://www.afip.gov.ar/genericos/documentos/Reembolsos.pdf>> [Consulta 11 de Septiembre de 2016]
26. *Export Help Desk - Mi Exportación por posición arancelaria - 8438.50 - 8438.99* [en línea] <<http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20160906&languageId=es&cmd=chap&taricCode=8438500000&partnerId=BO&reporterId=IT&simulationDate=06%2F09%2F2016&submit=Buscar#>> [Consulta 13 Septiembre 2016]
27. *Comisiones bancarias* [en línea] <https://www.macro.com.ar/PortalMacro/content/conn/macro/path/Contribution%20Folders/contenido/Recursos/Banner%20BCRA/Detalle%20Comisiones%20Empresas%200513.pdf> [Consulta 02 de abril de 2017]
28. *Banco Central de la República Argentina “COMUNICADO Nro. 50793 - Síntesis de las regulaciones vigentes al cierre de agosto del 2016 en materia de comercio exterior y cambios.”* *Página 7* [En línea] <<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/ultimocomunicado2016.pdf>> [Consulta 14 Agosto 2016]
29. *Recupero de IVA por exportaciones* [en línea] <https://www.afip.gov.ar/genericos/documentos/RecuperoImpuestoValorAgregadoExportaciones.pdf> [Consulta 20 de abril de 2017]
30. *Ley de Iva* [en línea] <<http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/textact.htm>> [Consulta 27 de octubre 2016]
31. *Régimen de reintegro de IVA* [en línea] <http://www.comafi.com.ar/espaciopyme/1174-Regimen-de-reintegro-de-IVA-en-operaciones-de-exportacion.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx> [Consulta 27 de Abril 2017]
32. *Creminox, ¿Por qué elegirnos?* [en línea] <<http://www.creminox.com/empresa.php?lan=es>> [consulta 17 Agosto 2016].
33. *Cibus Tec* [en línea] <<http://www.cibustec.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]

34. *Cibus* [en línea] <<http://www.cibus.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]
35. *Vuelo de Ezeiza a Roma* [en línea]
<https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/EZE/ROM/2017-10-20/2017-10-27/2/0/0?from=SB> [Consulta 30 de abril de 2017]
36. *Hotel en Parma, Italia* [en línea]
<https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=7342941;sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249;checkin_monthday=21&checkin_year_month=2017-10&checkout_monthday=27&checkout_year_month=2017-10&class_interval=1&dest_id=-123999&dest_type=city&do_availability_check=1&dtdisc=0&group_adults=2&group_children=0&highlighted_hotels=1299993&hp_avform=1&inac=0&index_postcard=0&label_click=undef&mih=0&no_rooms=1&offset=0&postcard=0&raw_dest_type=city&room1=A%2CA&sb_price_type=total&ss_all=0&ssb=empty&sshis=0&>[Consulta 30 de abril de 2017]
37. *Ferías, sencillamente ferias* [en línea] “Calendario de Ferias” <<http://www.nferias.com/meat-tech-0/>> [consulta 11 de septiembre 2016]
38. *Vuelo de Ezeiza a Milan* [en línea]
<<https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/BUE/MIL/2017-05-26/2017-06-02/2/0/0?from=SB>> [Consulta 30 de abril de 2017]
39. *Hotel en Milan* [en línea]
<https://www.booking.com/hotel/it/hotelm Mozartmilano.es.html?aid=7342941;sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249;dest_id=-121726;dest_type=city;dist=0;group_adults=2;hpos=1;room1=A%2CA;sb_price_type=total;srfid=bd41f9b8f60cfa19fba3678ac7f045ce33924f50X1?type=total;ucfs=1&#hotelTpl> [Consulta 30 de abril de 2017]
40. *IFFA Official Website* [en línea] <<http://iffa.messefrankfurt.com/frankfurt/en/besucher/willkommen.html>> [consultado 1 de sept. 2016]
41. *Vuelo de Ezeiza a Frankfurt* [en línea]
<https://www.despegar.com.ar/shop/flights/results/roundtrip/BUE/FRA/2017-05-03/2017-05-10/2/0/0?from=SB> [consultado el 30 de abril 2017]
42. *Hotel en Frankfurt* [en línea]
https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=7342941&sid=56383c4a1715fae53cbe341021104249&sb=1&src=searchresults&src_elem=sb&error_url=https%3A%2F%2Fwww.booking.com%2Fsearchresults.es.html%3Faid%3D7342941%3Bsid%3D56383c4a1715fae53cbe341021104249%3Bcheckin_monthday%3D21%3Bcheckin_year_month%3D2017-10%3Bcheckout_monthday%3D27%3Bcheckout_year_month%3D2017-10%3Bclass_interval%3D1%3Bdest_id%3D-123999%3Bdest_type%3Dcity%3Bdo_availability_check%3D1%3Bgroup_adults%3D2%3Bgroup_children%3D0%3Bhighlighted_hotels%3D1299993%3Bhp_avform%3D1%3Blabel_click%3Dundef%3Bmih%3D0%3Bno_rooms%3D1%3Boffset%3D0%3Braw_dest_type%3Dcity%3Broom1%3DA%252CA%3Bsb_price_type%3Dtotal%3Bssb%3DEmpty%26%3B&ss=H4+Hotel+Frankfurt+Messe%2C+Frankfurt%2C+Hesse%2C+Alemania&ssne=Parma&ssne_untouched=Parma&city=-123999&checkin_monthday=3&checkin_month=5&checkin_year=2017&checkout_monthday=10&checkout_month=5&checkout_year=2017&room1=A%2CA&no_rooms=1&group_adults=2&group_children=0&search_pageview_id=769fa63df21e01c6&ac_suggestion_list_length=2&ac_suggestion_theme_list_length=0&ac_langcode=es&ac_position=0&dest_id=258497&dest_type=hotel&search_pageview_id=769fa63df21e01c6&search_selected=true&ss_raw=h4+hotel+fran [consultad 30 de abril 2017]
43. *Macchine Utensili* [en línea] <<http://www.macchineutensilnews.it/>> [consulta 11 de septiembre 2016]
44. *L'Industria delle Carni e dei Salumi* [en línea] <<http://www.assica.it/en/publications/IDC-magazine.php>> [consulta 11 de septiembre 2016]
45. *Estudio Upper* [en línea] <www.estudioupper.com> [consulta 08 de octubre 2016]

46. *FMI estima para Argentina inflacion del 25,60% para este año y 18,70% para el 2018* [en línea] <<http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>> [consultado 20 de abril 2017]
47. *Bloomberg [en línea]. Markets - United States Rates & Bonds-*. <<http://www.bloomberg.com/>>[consulta 04 de Septiembre 2016]
48. *Bloomberg [en línea]. Markets - Rates & Bonds-*.<<http://www.bloomberg.com/>> [consulta 04 de Septiembre]
49. *El Gobierno estimó la cotización del dólar hasta 2019* [en línea]. <<http://www.infobae.com/economia/2016/09/15/el-gobierno-estimo-la-cotizacion-del-dolar-hasta-2019/>> [consultado 20 de abril 2017]