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

Proyecto de Exportación de Máster Franquicia y helado artesanal en paleta marca "Guapaletas" a España.

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

Tutores

Aldaz, Luisina
Giannice, Sergio Gabriel
Roldán, Elena Miriam
Sequiera, Anibal Eduardo

Alumnos

Delgado Denegri, Augusto Flavio – LU: 1071337
Miodyk Righi, Ileana Andrea – LU: 1076943
Viale, Sofía – LU: 1068669

Fecha de entrega: 30 de octubre del 2018

Agradecimientos

A toda mi familia y amigos que me acompañaron y apoyaron en esta etapa, y a los profesores que me brindaron el conocimiento durante toda la carrera.

-Ileana

A Federico y Andrés por confiar en nosotros. A mis profesores, gracias a quienes crecí personal y profesionalmente. A mi familia y amigos, por el apoyo incondicional. Y a la vida, que todos los días me acerca a donde quiero estar.

-Sofía

A mi mamá por la eterna ayuda, lucha y dedicación la cual me sirve como modelo y ejemplo de vida. A mis amigos por el apoyo y aliento para la constante mejora y a las buenas experiencias en estos años en Argentina.

-Augusto

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 7
ABSTRACT 9
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO 11
SELECCIÓN DEL PAÍS 13
ANÁLISIS DE LA EMPRESA 15
MISIÓN 16
VISIÓN 17
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 17
FODA 18
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 21
ANÁLISIS POLÍTICO 21
UNIÓN EUROPEA 22
RELACIONES BILATERALES ARGENTINA – ESPAÑA 22
ANÁLISIS ECONÓMICO – COMERCIAL 23
SITUACIÓN ECONÓMICA 23
COMUNIDAD VALENCIANA 26
LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA 27
SITUACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA EN ESPAÑA 29
ANÁLISIS SOCIAL – CULTURAL 33
ANÁLISIS TECNOLÓGICO 35
ANÁLISIS ECOLÓGICO 36
ANÁLISIS LEGAL 37
CONCLUSIÓN ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 41
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 43
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES 43
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA 44
COMPETENCIA 46
PRODUCTOS SUSTITUTOS 55
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES 61
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES 61
CONCLUSIÓN ANÁLISIS DEL MICROENTORNO 62
SEGMENTO 63
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OBJETIVO 64
SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA 66
CÁLCULO DE LA DEMANDA POR MÉTODO CASCADA – POBLACIÓN 68
INCIDENCIA DEL TURISMO EN EL CONSUMO 70
SEGMENTACIÓN DEL TURISMO 71
CÁLCULO DE LA DEMANDA POR MÉTODO CASCADA – TURISMO 73
CLÁUSULAS CONTRATO 74
ESTRATEGIA GENÉRICA 77
ESTRATEGIA DE INSERCIÓN 77
MARKETING MIX 78
PRODUCTO 78
ESTRATEGIA DE DESARROLLO 80
PAÍS DE ORIGEN 80
IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO 80
CONTENIDO Y SABORES 81
ENVASADO 82
Etiquetado 83
MERCHANDISING 85

PROMOCIÓN 86
Viajes y ferias de Negocios 90
ALQUILER DE STANDS PARA LAS FERIAS 91
SITIO WEB Y REDES SOCIALES 93
PLAZA 95
PERSONAS 99
MANUAL DE MÁSTER FRANQUICIA 101
PROCESOS 105
PRECIO 121
COSTING 122
PRICING 123
DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL 124
Procedimiento Logístico 127
ACONDICIONAMIENTO DE LA MERCADERÍA 131
PALETIZACIÓN 132
ENVÍOS 135
TIEMPOS APROXIMADOS DE LOGÍSTICA 136
ENVIOS DE MUESTRAS 136
MEDIOS DE PAGO 139
COSTOS DE LA COBRANZA DOCUMENTARIA 140
POSICIÓN ARANCELARIA 141
PLAN DE CONTINGENCIAS 142
ANALISIS FINANCIERO 143
COSTOS DE PRODUCCIÓN 145
VENTAS 145
COSTOS LOGÍSTICOS 145
GASTOS COMERCIALES 146
GASTOS ADMINISTRATIVOS 146
AMORTIZACIONES 147
INVERSIÓN INICIAL 147
GASTOS DE RECURSOS HUMANOS 148
ESTADO DE RESULTADOS 148
TIR – TASA INTERNA DE RETORNO 148
WACC – COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL 148
CAPM - CAPITAL ASSET PRICING MODEL 148
PERÍODO DE RECUPERO 148
GASTOS OPERATIVOS 149
INTERESES 149
IMPUESTOS 149
CAPITAL DE TRABAJO 149
Cuentas por Cobrar 150
Cuentas por Pagar 150
Activos Fijos 150
Utilidad 150
PRÉSTAMO 151
ANEXOS 152

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Puerto Internacionales de España 28
Ilustración 2: Variedad de productos de Moody Palletería. 47
Ilustración 3: Variedad de productos de Moody Palletería. 48
Ilustración 4: Variedad de productos de Moody Palletería. 48
Ilustración 5: Marketing en web Alaska Factory. 49
Ilustración 6: Marketing en web Alaska Factory. 50
Ilustración 7: Marketing en web Lolo Polos Artesanos. 51
Ilustración 8: Marketing en web Lolo Polos Artesanos. 52
Ilustración 9: Variedad de productos de Nordikos Gourmet Pops 53
Ilustración 10: Instagram Nordikos Gourmet Pops. 53
Ilustración 11: Propiedades nutricionales del Yogur Helado 56
Ilustración 12: Presentación variedad de productos Llao Llao. 57
Ilustración 13: Puntos de venta de Llao Llao en España 57
Ilustración 14: Variedad de productos Smooy. 58
Ilustración 15: Puntos de venta Smooy en el mundo. 58
Ilustración 16: Variedad de productos de Mc Donald's 60
Ilustración 17: Variedad de productos de Burger King 60
Ilustración 18: Sabores de las Guapitas de 90 gramos. 78
Ilustración 19: Recipiente de cartón 79
Ilustración 20: Guapaleta en el recipiente de cartón 79
Ilustración 21: Composición del etiquetado 83
Ilustración 22: Merchandising entregado con cada guapaleta.(frente) 85
Ilustración 23: Merchandising entregado con cada guapaleta (dorso) 85
Ilustración 24: Flyer "1 guapaleta por una selfie" en valla de parada de Colectivo cercana al punto de venta. 87
Ilustración 25: Flyer "sabores e inauguración" en valla del subterráneo de Barcelona. 87
Ilustración 26: Instagram de Guapaletas Argentina. 93
Ilustración 27: Sitio Web de Guapaletas Argentina 94
Ilustración 28: Punto de venta chico 111
Ilustración 29: Punto de venta tamaño medio. 112
Ilustración 30: Punto de venta tamaño grande. 113
Ilustración 31: Imagen de la promoción hechas por cantidad 115
Ilustración 32. Imagen de promoción 116
Ilustración 33: Ejemplos de Stands 117
Ilustración 34: Ejemplo de Stands chicos y medianos. 117
Ilustración 35: Ejemplo de Stands 118
Ilustración 36: Refrigeradores 119
Ilustración 37: Distribución de paletas en el refrigerador. 120
Ilustración 38: Ubicación del Puerto de Valencia. 125
Ilustración 39: Unidad de producto en la caja para 24 unidades. 131
Ilustración 40: Caja chica de 24 unidades individuales: 131
Ilustración 41: Caja grande para 42 cajas pequeñas: 132
Ilustración 42: Caja grande para 42 cajas pequeñas: 133
Ilustración 43: Pallet armado 133
Ilustración 45: Distribución de euro pallets dentro de un contenedor de un Reefer de 40 pies High Cube. 134
Ilustración 44: Medidas de un contenedor reefer High Cube de 40' 134
Ilustración 46: Posición arancelaria. 141
Ilustración 47: Tratamiento arancelario para la posición arancelaria correspondiente. 141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores de crecimiento de la economía española 24
Tabla 2: Rutas aéreas diarias a España. 28
Tabla 3: Ranking mundial de calidad ferroviaria. 29
Tabla 4: Criterios de segmentación por lugar de residencia y rango etario. 66
Tabla 5: Segmentación de la demanda para la población española 67
Tabla 6: Información relativa al consumo de helado por Comunidades Autónomas. 68
Tabla 7: Distribución del consumo de helado por trimestres para cada Comunidad España 69
Tabla 8: Cálculo de la demanda por método cascada. 69
Tabla 9: Ingreso de turistas por Comunidad Autónoma por trimestres 71
Tabla 10: Segmentación de la demanda por flujo de turismo constante. 71
Tabla 11: Segmentación para el Turismo por trimestre y Comunidad Autónoma. 72
Tabla 12: Construcción de la Demanda para el Turismo por trimestre y Comunidad Autónoma. 73
Tabla 13: Costos de publicidad en prensa. 89
Tabla 14: Estiba del Euro Pallet 134
Tabla 15: Tabla de tiempos aproximados de logística 136
Tabla 16: Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo 144
Tabla 17: Expectativas de tipo de cambio nominal 145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Organizacional de Guapaletas Internacional 17
Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual del PBI por sectores productivos. 26
Gráfico 3: Volumen de helados consumidos en España en 2017, por Comunidad Autónoma (en millones de kilos) 63
Gráfico 4: Distribución del consumo de helados en España en 2017 por trimestres. 65

RESUMEN EJECUTIVO

Guapaletas es una empresa creada en 2016 por cuatro socios, Federico, Andrés, Hernán y Martín, dedicada a la producción y venta de helado artesanal en paleta en el mercado local, que busca comenzar a exportar sus productos en el mercado europeo, comenzando por España, que será la puerta de ingreso a dicho mercado. La idea surge a partir del gran éxito que tienen las paletas artesanales en Argentina y el desafío de querer insertarse en nuevos países y ser una marca reconocida a nivel global. Pensamos en ingresar al mercado español con una manera innovadora de comer helado, en el formato paleta, pero con un helado artesanal muy diferente al industrial, que permite darse un gusto de manera rápida sin necesidad de detenerse en una heladería.

El consumidor al que apunta la empresa es amplio, pero va dirigido puntualmente a jóvenes y adultos de 20 a 55 años; de clase media, media alta y alta de las ciudades de Valencia, Madrid, Barcelona, Málaga, Sevilla, Murcia e Islas Baleares. A su vez, también apuntamos a turistas del mismo rango de edad que deciden visitar España.

El importador será un máster franquiciado que comprará la máster franquicia y que, a su vez, venderá la franquicia a los sub franquiciados que estén interesados en abrir puntos de venta en las ciudades mencionadas anteriormente. Además, el máster franquiciado procederá a importar las paletas artesanales para proveer a los locales de las sub-franquicias.

La competencia directa son las empresas oferentes de helado artesanal en paleta en España, tales como Moody Palleteria, Alaka Factory, Lolo Polos Artesanos, Nordikos Gourmet Pops y Ulala Helados Artesanales; (la mayoría de ellos aún no cuenta con presencia comercial en varias ciudades del país) donde Guapaletas estima entrar con un 1% del Market Share. Estimamos que a lo largo de los años aumentará considerando las expectativas de crecimiento del consumo y la expansión de la red de franquicias en todo el territorio español, llegando a un 2% el quinto año del proyecto (2022).

El propósito del proyecto es hacer conocida la marca y producto a nivel global con ambición de penetrar progresivamente en el resto de Europa; y también maximizar la venta de paletas.

El objetivo del presente trabajo de investigación es plasmar la viabilidad del negocio, proyectada a cinco años, teniendo en cuenta los posibles cambios en los mercados parte durante ese periodo. Se desarrolla a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y de una investigación profunda. El proyecto se concluye con una Tasa Interna de Retorno de 60%, frente a una tasa de descuento de un 11,41% lo que indica la aceptación del proyecto financieramente y refleja una creación de valor por € 671.888,42 al finalizar el proyecto.

ABSTRACT

Guapaletas is a company created in 2016 by four partners, Federico, Andrés, Hernán and Martín, dedicated to the production and sale of handmade ice cream in palette in the local market, which seeks to begin exporting its products in the European market, starting with Spain , which will be the gateway to said market. The idea arises from the great success of craft pallets in Argentina and the challenge of wanting to insert themselves in new countries and be a globally recognized brand. We think of entering the Spanish market with an innovative way of eating ice cream, in the palette format, but with an artisan ice cream very different from the industrial one, which allows you to indulge in a fast way without having to stop at an ice cream parlor.

The consumer targeted by the company is broad, but it is aimed specifically at young people and adults from 20 to 55 years old; of middle, upper middle and high class in the cities of Valencia, Madrid, Barcelona, Malaga, Seville, Murcia and the Balearic Islands. At the same time, we also target tourists of the same age range who decide to visit Spain

The importer will be a master franchisee who will buy the master franchise and who, in turn, will sell the franchise to sub franchisees who are interested in opening points of sale in the cities mentioned above. In addition, the master franchisee will proceed to import the handcrafted pallets to provide the premises of the sub franchises.

The direct competitors are the companies offering handmade ice cream in palette in Spain, such as Moody Palleteria, Alaka Factory, Lolo Artisan Poles, Nordikos Gourmet Pops and Ulala Artisan Ice Cream; (most of them still do not have commercial presence in several cities of the country) where Guapaletas estimates to enter with 1% of the Market Share. We estimate that over the years it will increase considering the expectations of growth of consumption and the expansion of the franchise network throughout the Spanish territory, reaching 2% in the fifth year of the project (2022).

The purpose of the project is to make known the brand and product globally with the ambition to progressively penetrate the rest of Europe; and also maximize the sale of pallets. The objective of this research work is to capture the viability of the business, projected to five years, taking into account the possible changes in the markets part during that period. It develops from the knowledge acquired throughout the career and a deep investigation. The project is concluded with an internal rate of return of 60%, compared to a discount rate of 11.41%, which indicates the acceptance of the project financially and it reflects a creation of value for € 672,743.63 at the end of the project

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El helado es un alimento de sabor dulce, elaborado a base de una mezcla homogénea y pasterizada de ingredientes de origen animal y vegetal, como leche, agua, azúcar, crema, huevos, cacao, entre otros componentes. La mezcla es batida y congelada para el consumo en diferentes formas y tamaños, de variados sabores.

Expertos en el sector aseguran que el consumo de helados muestra una clara tendencia al alza en los principales mercados mundiales, con un desarrollo cada vez superior de la industria artesanal, innovación en productos saludables y cuidadosos con el medioambiente, nuevos formatos y mezclas de sabores que apuntan a un público más Gourmet y Premium.[1]

El mundo lo ha probado en vasito, cucurucho y en palito, pero el helado en paleta se ha llevado en los últimos años todas las miradas. Se trata de una variante del helado en palito, con la gran diferencia de que su preparación es artesanal, no tienen conservantes ni aditivos y están elaborados con materia prima natural y de calidad.[2] El desafío de la industria heladera es cautivar al consumidor, sorprendiéndolo con nuevos formatos y deliciosas mezclas de sabores, sin descuidar la salud.

Con frutas frescas, dulce de leche, rellenos con cremas e incluso con leche condensada, el helado artesanal en paleta combina lo mejor de "dos mundos". Por un lado, la practicidad del formato "take away", y por otro, la calidad diferenciada de la producción artesanal, que satisface las preferencias del consumidor en cuanto a sabor, nutrición y por qué no imagen.

Los rankings de consumo mundial de helado per cápita sitúan a España por detrás de los países principales en consumo (Estados Unidos, China, Nueva Zelanda, entre otros). Paradójicamente, el dato convierte al país en un mercado de alto potencial de crecimiento para el sector.[3] Sin embargo, España se trata del tercer país que más gasta en helados por

[1]Mercasa.es (2018). Influencer Marketing Prices Rising in the UK – Mercasa.[online] Disponible en:http://www.mercasa.es/files/multimedios/1463940776_El_consumo_de_helados_sigue_creciendo.pdf [Consulta: 25 Agosto 2018].
[2] Pintamagazine.com (2017). El boom de los helados artesanales en palitos – pintamagazine.[online] Disponible en: http://pintamagazine.com/gastronomia/el-boom-de-los-helados-artesanales-en-palito/ [Consulta: 25 Agosto 2018].
[3] revistaaral.com (2018)España mercado con potencial crecimiento para el sector helado-revistaaral.[online] Disponible en: http://www.revistaaral.com/es/notices/2018/06/espana-un-mercado-con-potencial-crecimiento-para-el-sector-del-helado-79678.php#.W4vgKxhDnUo [Consulta: 25 Agosto 2018]

habitante; sólo por detrás de los líderes del ranking mundial (italianos y alemanes)[4], reflejando la tendencia del mercado a pagar más por un producto mejor.

Pese a que exista una tendencia general a relacionar el helado con el verano, la industria heladera española combate cada vez más exitosamente la estacionalidad, aunque aún con grandes desafíos y nichos por explotar.

Consideramos las principales tendencias que definen actualmente el sector heladero, y que influyen en el potencial del mercado español para la inserción del helado artesanal en paleta.

El cliente apuesta por productos cada vez más naturales, obviando los industriales; hecho que beneficia a los helados artesanales. Se muestra también una tendencia generalizada hacia el consumo de productos saludables y la apertura a probar nuevos sabores. De este modo, la mayor oferta de variedades favorece el aumento del consumo.

Considerando que el 70% de los españoles dice que sí al helado, representando el 53% de este consumo a los helados individuales, y el 26% a artesanales[5], Guapaletas tendrá el potencial de conquistar ambos segmentos, haciendo foco en las nuevas tendencias, con la visión de ser líderes en la producción y venta de helado artesanal en paleta en principio en España, país que consideramos la puerta de ingreso al mercado de la Unión Europea.

[4]Mercasa.es (2018). Influencer Marketing Prices Rising in the UK – Mercasa.[online] Disponible en:http://www.mercasa.es/files/multimedios/1463940776_El_consumo_de_helados_sigue_creciendo.pdf [Consulta: 26 Agosto 2018].

[5]Constanza.org (2016). El gasto en helados 2016 – Constanza.[online] Disponible en: http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigación-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf [Consulta: 27 Agosto 2018].

SELECCIÓN DEL PAÍS

De acuerdo con lo hablado con Andrés y Federico (dueños de Guapaletas) e habernos informardo que querían exportar a Europa, seleccionamos España por ser el país más atractivo para comenzar a internacionalizarse en la Unión Europea, debido a la gran demanda de helado, la cultura, el idioma, la competencia y otros motivos desarrollados a continuación.

España presenta un saldo importado de helados en 2017 (clasificación arancelaria 210500) de USD 198.489.000 equivalente a 68.566 toneladas, por detrás de Alemania, Reino Unido, Francia y Países Bajos. El valor por tonelada fue de USD 2,895, situando al país en el segundo puesto de mayor valor pago por unidad; sólo detrás de Francia; y representando un crecimiento anual en valor del 10% y 4% en cantidad en los últimos 4 años.[6]

Además, España es una de las economías más grandes del mundo, la 14ª en tamaño, y su atractivo lo prueba con su capacidad de atracción de inversión extranjera (en el puesto 13 de acuerdo con dicho parámetro). El atractivo del mercado español para la inversión no sólo radica en su mercado interior, sino también en la posibilidad de operar con terceros mercados por su privilegiada posición geográfica dentro de la Unión Europea, que facilita el acceso a un mercado de más de 46 millones de consumidores españoles, y también de unos 1.950 millones de clientes potenciales en toda la región EMEA (Europa, Oriente y África).[7]

Considerando las tendencias de consumo de la industria heladera española y su alza en los últimos años, España supone un mercado atractivo para Guapaletas no sólo por la considerable demanda a cubrir, sino también por factores climatológicos que favorecen el consumo de nuestro producto e incluso lo magnifica durante la temporada alta turística; 2do y 3er trimestres. Apuntamos a que Guapaletas se torne un disparador que asocie el consumo de helado con el buen clima y los buenos momentos vividos en España, y así potencie el

[6]trademap.org (2017).lista de países importadores producto helado incl. Con cacao– trademap.[online] Disponible en: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3||14719|||210500|||6|1|1|1|1||2|1| [Consulta: 27 Agosto 2018].
[7] Guidetobusinessinspain.com (2017españa un perfil atractivo– Guidetobusinessinspain.[online] Disponible en:http://guidetobusinessinspain.com/espana-un-perfil-atractivo/#citas [Consulta: 27 Agosto 2018].

consumo a futuro en los mercados propios de los turistas, en quienes ya se habría generado el awareness de nuestra marca.

Invertir en España también supone beneficiarse de operar en el área económica más integrada del mundo. Las operaciones de exportación desde España a otros países europeos se ven beneficiadas por la inexistencia de aranceles intracomunitarios, así como por una moderna red de infraestructuras que permite un ahorro tanto de tiempos como de costos logísticos.[8]

Además, los fuertes lazos históricos, económicos y culturales, han generado en España una plataforma óptima para desarrollar negocios con Latinoamérica.

España es un país de gran extensión (504.000 kilómetros cuadrados) y es el cuarto país más grande de la Unión Europea. Sin embargo, el territorio español cuenta con un alto grado de integración a través de una extensa red de autopistas y carreteras que permiten a las empresas minimizar los tiempos logísticos entre puertos, aeropuertos y principales núcleos urbanos, así como los costos asociados a los mismos. Cabe destacar que España es el país de Europa con mayor número de kilómetros de carreteras y autovías, 14.701 kilómetros, cifra superior a Alemania, país con una extensión notablemente mayor.[9]

[8]investinspain.org (2018).España,plataforma para las inversiones y sedes de empresas multilatinas en Europa, Africa y Oriente Medio–investinspain.[online] Disponible en:http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde0/mzqy/~edisp/doc2014342090.pdf [Consulta 29 Agosto]

[9]investinspain.org (2018).España,plataforma para las inversiones y sedes de empresas multilatinas en Europa, Africa y Oriente Medio–investinspain.[online] Disponible en:http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde0/mzqy/~edisp/doc2014342090.pdf [Consulta 29 Agosto]

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Guapaletas S.A. es una empresa argentina situada en Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires, dedicada a la producción y venta de helado artesanal en paleta. La empresa nace en el año 2016, luego de la gestación de la idea de negocio durante el año 2015, característico por la incertidumbre política y económica que reinaba tanto para los ciudadanos, como para pymes y grandes empresas.

Los socios de Guapaletas son Federico, Andrés, Hernán y Martín. Los dos primeros tienen la mayor parte de las acciones de la compañía; mientas Hernán y Martín cuentan con una participación menor. Los cuatro socios conforman un equipo exitoso. Federico aporta su experiencia comercial y pone la mirada alta cuando se trata de proyectar a dónde quiere llegar la compañía. Andrés tiene una gran experiencia en la producción de alimentos de calidad y es una persona de mucha paciencia a la hora de resolver problemas. Martín agrega una perspectiva diáfana en los puntos ciegos de los demás, y Hernán tiene una gran facilidad para llevar los asuntos con orden y perseverancia.

La decisión de ofrecer un producto de calidad Premium no se debe a un capricho estético de los socios de la empresa por una cuestión de gustos personales, sino a la necesidad de tener un producto con el que puedan ocupar un nuevo nicho en el mercado de la venta de helados.

El mercado de los helados industriales en palito ya está ocupado abundantemente por grandes empresas de alimentación globales. Tal como sucede en Argentina, España es un país con gran consumo de helado y cultura artesanal. La posibilidad de éxito entonces reside en ofrecer algo nuevo, distinto y que sea apreciado como un helado con una ventaja diferente respecto a lo conocido.

Por eso pensamos en ingresar al mercado español con una manera innovadora de comer helado: en formato paleta, pero con un helado artesanal muy diferente al industrial que permite darse un gusto de manera rápida sin necesidad de detenerse en una heladería.

¿Qué nos hace suponer que el cliente aceptará nuestro helado en paleta y que debe tener estas características de calidad?

En primer lugar, que ofrecer una paleta que se consume con comodidad es una ventaja comparativa respecto a las heladerías tradicionales. Los helados artesanales se compran en las heladerías y exigen comerlo allí de pie o sentados en una mesa porque normalmente se derriten con facilidad. Y exigen también lavarse las manos y boca después de terminarlo. La otra posibilidad es llevarlos en un recipiente de telgopor y ponerlo cuanto antes en el freezer de la casa.

En cambio, la paleta es fácil de consumir. Pero la condición de éxito es que tenga las mejores características de calidad artesanal para que alguien decida optar por ella como alternativa a consumir un helado artesanal tradicional. Esto tiene que estar unido a tener una clara ventaja respecto a los helados en palito, los cuales son muy cómodos de comer en la calle o donde sea, pero tienen un bajísimo nivel de calidad.

Por eso los socios dicen que Guapaletas busca unir lo mejor de dos mundos: la calidad de un helado artesanal con la practicidad de no tener que detenerse en la heladería.

Sabemos que la fórmula resultó exitosa en Argentina y podría serlo en la Unión Europea, comenzando por España.

“No fabricamos un helado en palito; somos un helado en paleta, que es una gran diferencia” dicen los creadores de la empresa. El palito es un helado de un solo sabor y a lo sumo puede tener un relleno interior y/o alguna cobertura. En cambio, el gran distintivo de Guapaletas es la combinación de texturas, con helado de calidad Premium.

MISIÓN

Satisfacer la necesidades y deseos del consumidor con un helado artesanal en paleta de calidad y un servicio diferenciado, respetuoso con nuestros clientes, socios, empleados, instituciones y el medioambiente.

VISIÓN

Ser líderes globales en la comercialización de helado artesanal en paleta, promoviendo un consumo saludable y de calidad certificada, ganando el reconocimiento y la confianza de nuestros consumidores.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfico 1: Estructura Organizacional de Guapaletas Internacional

FODA

FORTALEZAS

- Fórmula propia para la producción de Helados.
- Diversidad de sabores
- Costos productivos competitivos
- Precios de venta competitivos
- Personal Calificado
- Éxito en el mercado argentino como modelo de negocio y franquicia
- Innovación y Desarrollo
- Espíritu emprendedor de los socios fundadores y administradores
- Capacidad de producción adecuada para el abastecimiento del mercado argentino y español.

OPORTUNIDADES

- Contra-estacionalidad del consumo de helado (Argentina-España), favoreciendo el abastecimiento y balanceando los ingresos de la empresa (durante el año siempre estaremos en temporada alta, sea en Argentina o en España).
- Crecimiento del mercado en el sector de Helados.
- Posicionamiento como marca nacional.
- Pronósticos económicos positivos para España.
- Materia prima de calidad en el mercado local.

- Maquinaria y mano de obra cualificada para la producción.
- Consumidores con alto poder adquisitivo.
- Mismo idioma en el mercado de destino.
- Acuerdo de doble imposición entre Argentina y España.
- Acuerdo entre la Asociación Argentina de Franquiciantes y la española.
- Buenas relaciones diplomáticas entre Argentina y España en la actualidad.
- El ingreso a España supone el ingreso al mercado europeo.
- Poca competencia en el mercado de paletas heladas

DEBILIDADES

- Inexperiencia exportadora de la empresa.
- Requerimientos legales de adaptación del producto.
- Necesidad de un máster franquiciado comprometido con el proyecto.
- Aun no contamos con alianzas estratégicas con los clientes.

AMENAZAS

- Variaciones del tipo de cambio
- Inestabilidad económica en Argentina.
- Imagen negativa internacional de Argentina como socio comercial.
- Entrada de nuevos competidores al mismo mercado.

- Existencia de competidores en el mercado de helados artesanales.
- Posibles cambios en los reglamentos y requisitos sanitarios para la producción de helado artesanal.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

ANÁLISIS POLÍTICO

INSTITUCIONES POLÍTICAS

España es una monarquía parlamentaria. El Rey es el Jefe de Estado, quien ratifica los nombramientos de los cargos más representativos en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.[10]

La Constitución de 1978 establece los derechos fundamentales y las libertades públicas, asignando el poder legislativo a las Cortes Generales (Parlamento), el poder ejecutivo al Gobierno de la Nación, y el poder judicial a los jueces y magistrados.

España está organizada en 17 Comunidades Autónomas, cada una integrada por una o más provincias, además de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla en el norte de África; el número total es de 50 provincias.

Cada Comunidad Autónoma ejerce las competencias que le atribuye la Constitución y que se especifican en los Estatutos de Autonomía. Los mismos contienen además la regulación institucional de la Comunidad. Éstas son financieramente autónomas, recibiendo además asignaciones de los presupuestos generales del Estado. El resultado de dicha estructura ha convertido a España en uno de los países más descentralizados de Europa.

Desde el pasado mes de junio, Pedro Sánchez, líder del opositor Partido Socialista Obrero Español, ha tomado posesión como nuevo presidente del gobierno español. El socialista juró ante el Rey Felipe VI inmediatamente después de que el anterior jefe del Poder Ejecutivo, Mariano Rajoy, fuera forzado a dejar el cargo tras una moción de censura en el Congreso.[11] El mismo, había sobrevivido hasta entonces a todas las turbulencias de la

[10] deloitte.com (2018).Taxation and investment in Spain– deloitte.[online] Disponible en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-spainguide-2017.pdf [Consulta 29 Agosto]
[11] Bbc.com (2018) España: Pedro Sánchez toma posesión como nuevo presidente del gobierno- bbc.[online] Disponible en:https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44341830 [Consulta 1 Septiembre]

política española desde el su ascenso al poder en diciembre del 2011. Finalmente ha caído víctima de los casos de corrupción en lo que se vio implicado el Partido Popular (PP).[12]

UNIÓN EUROPEA

España accedió como miembro de pleno derecho a la Comunidad Económica Europea en 1986. Desde entonces, y de acuerdo con los datos publicados por la Comisión Europea, España cumple con los objetivos establecidos por el Consejo Europeo.

La Unión Europea ha generado un trascendental cambio desde mediados de los años noventa, tanto para España como para los demás 27 Estados Miembros, con la creación del Mercado Único Europeo y del Área Económica Europea, autores de un espacio comercial sin fronteras. También destacamos la introducción del EURO en el año 2002 como la culminación de un largo proceso y el nacimiento de una serie de oportunidades de crecimiento para los mercados español y europeo. La estabilidad económica y comercial que proporciona el EURO ha reforzado el crecimiento económico español, junto con su proyección política internacional.

RELACIONES BILATERALES ARGENTINA – ESPAÑA

Existen algunas limitaciones en el comercio entre España y Latinoamérica, principalmente debido a la inestabilidad en las políticas económicas e inseguridad jurídica para las inversiones extranjeras. La inestabilidad cambiaria y los problemas infraestructurales son factores que influyen en las relaciones económicas entre España y Argentina.

Sin embargo, ambos países mantienen una intensa relación bilateral, marcada por los flujos migratorios históricos y la inversión española. El gobierno de Mauricio Macri parece abrir un nuevo capítulo en las relaciones en tanto que las muestras de cercanía y de voluntad de profundizar en las mismas son notables, como atestiguan la reanudación de visitas

[12] Bbc.com (2018) España: cómo y por qué cayeron Mariano Rajoy y su gobierno en una histórica moción de censura - bbc.[online] Disponible en: https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-44324417 [Consulta 1 Septiembre]

bilaterales al más alto nivel (Macri a España en febrero de 2017, Mariano Rajoy a Argentina en mayo 2018), como a nivel ministerial, muy intenso en 2017 y 2018. Ello da fin a un periodo (con los gobiernos anteriores) dónde las relaciones económicas empeoraron, tanto por las numerosas restricciones a la actividad como, sobre todo, por la nacionalización de YPF en abril de 2012, seguido de la denuncia del Convenio de Doble Imposición entre Argentina y España (ya renegociado y entrado en vigor), lo que supuso un enfriamiento de las relaciones bilaterales.[13]

Cabe hacer mención del reciente convenio de colaboración firmado el pasado mes de julio, por la Asociación Española de Franquiciadores (AEF) y la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF). Su objetivo es colaborar conjuntamente, promoviendo diversos actos y eventos que permitan aumentar los vínculos entre los socios que integran ambas asociaciones.[14]

ANÁLISIS ECONÓMICO – COMERCIAL

SITUACIÓN ECONÓMICA

Después de una prolongada recesión que comenzó en 2008 como consecuencia de la crisis financiera mundial, España en 2017 marcó el cuarto año consecutivo de crecimiento económico positivo, con una actividad económica que superó su pico anterior a la crisis, en gran parte debido al aumento del consumo privado.[15] Se registró un producto interno bruto (PIB) de USD 1.307,17 billones en 2017, situando a España en el puesto número 17 del ranking mundial, y con un crecimiento real del 3,1% respecto del año 2016 (PIB USD

[13] Icex.es(2018)-resumen de las relaciones bilaterales con España-icex.[online] Disponible en:https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=AR#1 [Consulta 1 Septiembre]
[14]Aamf.com(2018)- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias ARGENTINA Y ESPAÑA FIRMAN ACUERDO PARA FACILITAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FRANQUICIAS [online] Disponible en: http://www.aamf.com.ar/#!/-arg-esp/ [Consulta 1 Septiembre]
[15] Cia.gov(2018)-Central Intelligence Agency World Factbook [online] Disponible en: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html [Consulta 1 Septiembre]

1.232 billones). El PIB per cápita registrado en 2017 fue de USD 28.212, superando al año anterior (USD 26.565).[16]

El pasado año cerró con un 22,8% del PIB de ahorro nacional bruto y una tasa de desempleo del 17,1%; que repercute en un 21,1% de la población viviendo bajo el nivel de pobreza.[17] Si bien la tasa de desempleo ha bajado, ésta sigue siendo elevada como consecuencia de la crisis. El Banco de España estima que será de 14,2% en 2018, y de 10,7% en 2020. Sin embargo, se debe mejorar la calidad y la remuneración de estos nuevos trabajos. Un tercio de los asalariados perciben como máximo EUR 707 al mes. Un quinto de los empleados trabaja con contratos temporales (dos veces más que el promedio regional). En general, esta década ha tenido un impacto negativo en las condiciones de vida de los españoles y ha aumentado las desigualdades.[18]

Tabla 1: Indicadores de crecimiento de la economía española

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB *(miles de millones de USD)*	1.193,56	1.232,60	1.307,17e	1.419,93	1.479,55
PIB *(crecimiento anual en %, precio constante)*	3,2	3,2	3,1e	2,5	2,0
PIB per cápita *(USD)*	25.718	26.565	28.212e	30.689	32.024
Saldo de la hacienda pública *(en % del PIB)*	-2,3	-3,0	-2,6e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado *(en % del PIB)*	99,8	99,4	98,7e	97,2	95,8
Tasa de inflación *(%)*	-0,5	-0,2	2,0e	1,5	1,7
Tasa de paro *(% de la población activa)*	22,1	19,6	17,1	15,6	15,0
Balanza de transacciones corrientes *(miles de millones de USD)*	16,34	23,76	24,30e	28,26	29,08
Balanza de transacciones corrientes *(en % del PIB)*	1,4	1,9	1,9e	2,0	2,0

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

Nota: (e) Datos estimados

Entre las principales fortalezas de la situación económica española, destacamos las medidas de reforma relativas al mercado de trabajo, sector bancario e insolvencia, la mejora de la competitividad y el fortalecimiento de los sectores de exportación, la mejora en la posición de las empresas, las infraestructuras de calidad y el significativo potencial turístico.

[16] Santandertrade.com(2018)Santander TradePortal España: Política y economía [online] Disponible en:https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser [consulta 1 Septiembre]

[17] Cia.gov(2018)-Central Intelligence Agency World Factbook [online] Disponible en: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html [Consulta 1 Septiembre]

[18] Santandertrade.com(2018)Santander TradePortal España: Política y economía [online] Disponible en:https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser [consulta 2 Septiembre]

Las debilidades se centran en los altos niveles de deuda pública y privada, la dualidad del mercado laboral junto al alto nivel de desempleo estructural, la existencia de gran cantidad de pequeñas empresas relativamente improductivas, el paisaje político fragmentado y la unidad del país amenazada por el movimiento separatista en Cataluña.

En cuanto a la evolución del riesgo país, COFACE clasifica a España en el nivel A2[19], es decir, el segundo nivel más seguro, utilizando una clasificación de siete niveles en orden ascendente de riesgo: A1, A2, A3, A4, B, C y D.[20] La misma escala a se utiliza para evaluar el clima de negocios, que en el caso español es A1; reflejando ambos una excelente situación para invertir en España.[21]

[19] Coface.com(2018)Coface for trade – Estudios Económicos / Análisis de Riesgo País [Online] Disponible en: http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Spain [Consulta 3 Septiembre]

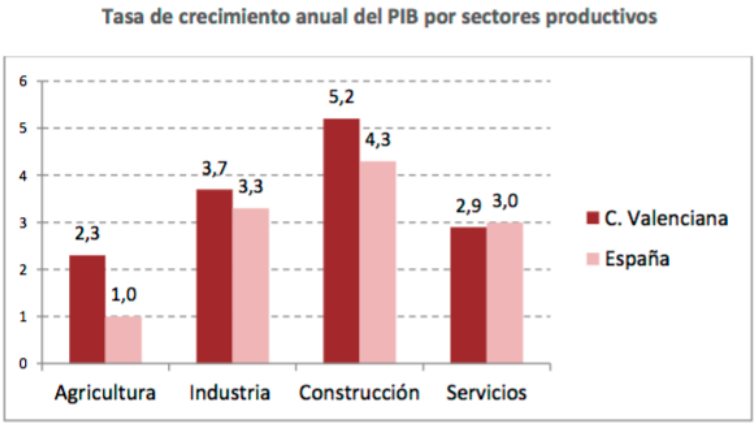
[20] Coface.com.ar(2018)- Análisis riesgo país [online] Disponible en:http://www.coface.com.ar/Nuestra-Oferta/Analizar-oportunidades-de-negocio/Analisis-de-Riesgo-Pais [Consulta 3 Septiembre]

[21] Coface.com.ar(2018)- Análisis riesgo país [online] Disponible en:http://www.coface.com.ar/Nuestra-Oferta/Analizar-oportunidades-de-negocio/Analisis-de-Riesgo-Pais [Consulta 3 Septiembre]

COMUNIDAD VALENCIANA

En cuanto a la Comunidad Valenciana, donde se recibirán las cargas de Guapaletas y se situará el centro de distribución del máster franquiciado, su crecimiento en 2017 se ha basado desde el punto de vista de la oferta, en el dinamismo del turismo, la actividad comercial y la industria, así como en la recuperación de la construcción.

Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual del PBI por sectores productivos.



Fuente: Hispalink. Diciembre 2017

El comercio exterior de la Comunidad Valenciana ha venido caracterizado en 2017 por unas exportaciones con crecimiento moderado y un mayor dinamismo de las importaciones. En consecuencia, el saldo comercial positivo ha retrocedido un 30%.

Las importaciones de la Comunidad Valenciana en 2017 superaron los 26.000 millones de euros, cifra que supone un aumento interanual del 9%, y un cambio de tendencia al alza de estas respecto al año anterior. Esta reactivación se ha producido también en el conjunto de las importaciones españolas, con mayor intensidad, dado que registra un incremento del 10,5%, cuando en 2016 retrocedían un 0,4%.

LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA

España ofrece un favorable acceso a terceros mercados que se sustenta sobre una de las redes de infraestructura más avanzadas del mundo. El Global Competitiveness Report 2016-2017 del World Economic Forum (WEF) considera a España como el duodécimo país en el mundo una mejor red de infraestructuras. Dicho aspecto favorece enormemente a su situación económica y comercial.

Los aeropuertos y las conexiones aéreas constituyen una ventaja comparativa aprovechable para las empresas latinoamericanas. Argentina; además de Brasil, México, Chile, Colombia y Perú, cuenta con vuelos directos diarios a y desde España; en el caso argentino, de las aerolíneas Iberia, Aerolíneas Argentinas y Air Europa.[22]

A este aspecto acabe destacar que España cuenta con 46 grandes puertos calificados como de interés general, tanto en el Atlántico como en el Mar Mediterráneo. Esta desarrollada infraestructura marítima convierte al país en uno de los líderes destacados en el transporte de mercancías por barco en el mundo, y el segundo en Europa.

Los puertos de Valencia, Algeciras y Barcelona se encuentran entre los más competitivos de Europa, al nivel por ejemplo del puerto de Rotterdam.

[22] Investinspain.org(2018)España, plataforma para las inversiones y sedes de empresas Multilatinas en Europa, Africa y Oriente Medio [online] Disponible en:http://www.investinspain.org/invest/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde0/mzqy/~edisp/doc2014342090.pdf [Consulta 3 Septiembre]

Ilustración 1: Puerto Internacionales de España

Tabla 2: Rutas aéreas diarias a España.

País	Compañía Aérea
Brasil	Iberia Air Europa/Condor Air China/Singapore Airlines TAM
México	Iberia Aeroméxico Air Europa Condor Evelop Wamos Air
Chile	Iberia LAN
Colombia	Iberia Avianca Condor
Perú	Iberia LAN Air Europa/Condor
Argentina	Iberia Aerolíneas Argentinas Air Europa/Condor
Fuente: ICEX-Invest in Spain (cuadro otientativo)	

Tabla 3: Ranking mundial de calidad ferroviaria.

Calidad de la red ferroviaria

Ranking	PAIS	Valor
1	Japón	6,7
2	Suiza	6,6
3	Hong Kong	6,4
4	Francia	5,5
5	Singapur	5,7
6	Finlandia	5,7
7	Holanda	5,6
8	**España**	**5,6**
9	Korea del Sur	5,5
10	Taiwan	5,4

SITUACIÓN DEL MODELO DE FRANQUICIA EN ESPAÑA

La Asociación Española de Franquicias (AEF) reúne a aquellos franquiciadores que desarrollan actividades en España, comprometidos con los principios éticos del sistema de franquicias y que, por ello, se comprometen a cumplir con las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia.

Actualmente, la facturación de los miembros asociados representa el 72% del volumen de negocio del mercado nacional y también pueden ser miembros colaboradores aquellas empresas o profesionales relacionados con el sistema de franquicias a través de la aportación de diversos servicios. La AEF es miembro de la European Franchise Federation (EFF) y el World Franchise Council. Su misión es defender e impulsar la actividad de aquellos franquiciadores que desarrollan actividades en España, motivo por el cual consideramos muy importante que Guapaletas se registre como Miembro Adherido en principio, y al cabo de unos años tras su instalación en España y cumpliendo con los requisitos necesarios, pase a la categoría de Miembro de Pleno Derecho. Para ello será necesario tener abiertos al público cuatro establecimientos, de los que por lo menos, dos

sean franquiciados, y estar desarrollando de forma económicamente solvente la actividad propia del objeto de la franquicia por un período mínimo de dos años.

Luisa Masuet, presidenta de la AEF, asegura que "el sector Alimentación siempre es un referente para el sistema de franquicias y actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, después de haber sabido adaptarse a las nuevas demandas del mercado y de los consumidores, con formatos exprés y más cercamos al cliente final".[23]

El sistema de franquicias español está compuesto en la actualidad por un total de 1.348 enseñas, de las cuales 1.116 son de origen español (82,2%), y los 232 restantes (17,2%) proceden de un total de 26 países, encabezado por Estados Unidos y países de la Unión Europea (Francia, Italia, Alemania y Reino Unido). Estos 5 países reúnen el 70,7% de las marcas extranjeras con presencia en España.

De estas 1.348 franquicias, el sector que cuenta con un mayor número de enseñas es el de "Moda", con un total de 238 redes, integradas en ocho subsectores de actividad, seguido por el de "Hostelería/Restauración", con 198 cadenas, desglosadas en seis subsectores, "Belleza/Estética", con 105 redes, y "Tiendas Especializadas", con 78. Asimismo, destaca la aparición de 11 nuevas armas precisamente en el sector de "Hostelería/restauración" y de 9 en la actividad de "Moda". En conjunto, en 2017 se crearon 50 nuevas enseñas en España.

Teniendo en cuenta la serie completa, que arranca en 2001, los datos de esta memoria suponen un crecimiento global de redes franquiciadoras en España del 108,7 %, a un ritmo medio anual acumulado del 4,7 %.

Por lo que se refiere al número de establecimientos operativos, a cierre de 2017 había un total de 74.398 locales funcionando en España, de los cuales 20.620 eran de carácter propio y los 53.778 restantes, franquiciados. En total, había 3.857 establecimientos más que los de 2016 (fecha en la que existían 70.541 puntos de venta abiertos), lo que supone un aumento

[23] Eleconomista.es(2017)Alimentación lidera las franquicias españolas[online] Disponible en:http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9289675/07/18/EconomiaLa-alimentacion-lidera-las-franquicias-espanolas-con-ventas-de-10740-millones-y-genera-7000-empleos-en-2017.html [Consulta 8 Septiembre]

del 5,5 %, algo menos de lo registrado el año anterior. Al concluir 2017 se contabilizaban 1.073 establecimientos propios más que en 2016, así como 2.784 locales franquiciados nuevos (un 5,5 % más).

Por sectores, el que suma un mayor número de establecimientos abiertos sigue siendo el de "Alimentación", con un total de 13.997 (1.306 más que al acabar 2016). A continuación, le siguen los conjuntos de Moda (9.107 locales) y Hostelería/Restauración (8.659). Algo más abajo se sitúan "Belleza/Estética", con 4.286 locales e "Informática/Rotulación/Imprenta", con 3.419 puntos de venta.

El ritmo de aperturas se ha situado un año más por encima de la tasa de crecimiento de la economía española y también sobre el ritmo de apertura de locales registrado por el conjunto de las empresas no agrarias del país (datos ofrecidos por el Directorio Central de Empresas, DIRCE). Concretamente, los puntos de venta del sistema de franquicias español crecieron un 5,5 % en 2017, frente al 3,1 % estimado para el PIB nacional y el 1,5 % de los locales registrados en el DIRCE.

En relación con la facturación total obtenida por el conjunto del sistema de franquicias al cierre de 2017, la cifra registrada fue de 27.592 millones de euros, por los 26.992 millones alcanzados en 2016, lo que se traduce en un aumento del 2,2 %, por encima de la tasa del año anterior que fue del 1,9 %.

De esta cifra global, los establecimientos de carácter propio fueron responsables de 10.806 millones de euros en 2017 (1,5 % más que en 2016), al tiempo que los locales franquiciados facturaron 16.786 millones de euros, un 2,7 % más que en 2016.

Por sectores, y como ya es habitual en los últimos años, el que mayor facturación obtuvo fue el de "Alimentación", con un total de 10.740,4 millones de euros (un 6,2 % más que en el ejercicio anterior). A continuación, le siguen "Hostelería/*Fast Food*", actividad que facturó 2.678,2 millones (4,9 % más), y "Hostelería/Restaurantes/Hoteles", que vendió por importe de 2.243,7 millones de euros (+2,4 %).

Por último, de las 1.348 redes que integran actualmente el sistema de franquicias en España, la Comunidad Autónoma que cuenta con un mayor número de centrales franquiciadoras continúa siendo Madrid, con 335 (10 más que en 2016), seguida por Cataluña, con 321 (10 más); la Comunidad Valenciana, con 174 (8 más); Andalucía, con 156 (9 más), y Galicia, con 54 (3 más). Entre estas cinco comunidades acaparan el 77,2 % del total de las enseñas que integran este modelo de negocio en nuestro país, 4,5 puntos más que el año anterior.

Cabe destacar que la Comunidad de Madrid es también aquella en la que más facturan las centrales allí establecidas, con un total de 13.311,1 millones de euros, quedando Cataluña a continuación, con 6.504,8 millones. Asimismo, las centrales de estas dos Comunidades Autónomas son las que más empleos y locales mantienen abiertos en el resto del país. Las madrileñas generan 115.752 empleos y las catalanas 72.087. Si tenemos en cuenta el conjunto de las cinco Comunidades con mayor número de enseñas, estas aglutinan el 82,6 % de los locales, el 82,9 % de la facturación y el 82,4 % del empleo.

Haciendo foco en la rama de la actividad, para fines del año 2017, en España se registró un total de 24 enseñas operativas en Heladerías/Yogurteras, en un total de 621 establecimientos, 85 establecimientos propios y 536 franquiciados.

La facturación de Heladerías y Yogurteras fue de EUROS 117.062.000; 15.208.000 por facturación propia, y 101.854.000 por facturación de franquiciados.

Dicha rama de actividad empleó a un total de 1.592 personas, 222 contratadas como personal propio del franquiciador, y 1.370 empleadas en las franquicias.[24]

[24] Eleconomista.es(2017)Alimentación lidera las franquicias españolas[online] Disponible en:http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9289675/07/18/EconomiaLa-alimentacion-lidera-las-franquicias-espanolas-con-ventas-de-10740-millones-y-genera-7000-empleos-en-2017.html [Consulta 8 Septiembre]

ANÁLISIS SOCIAL – CULTURAL

España cuenta con 46,116,884 de habitantes y una superficie de 505,990 $km^{2.}$ Es el quinto país de la Unión Europea que más helado consume, mostrando un aumento del 77% en el consumo de helado per cápita en la última década. La Comunidad Valenciana es la cuarta provincia más poblada del país y roza los cinco millones de habitantes. Es una comunidad autónoma que se encuentra situada al este de la península ibérica, en el litoral del mar Mediterráneo. Los 21 municipios más poblados tienen la misma población que los 521 restantes y a nivel comarcal, las 7 más pobladas concentran la misma población que los otros 27 restantes. La comunidad cuenta con 4941509 habitantes a agosto del y una densidad poblacional de 212 habitantes por km^2

Tras la crisis de 2008, los hábitos de consumo de los españoles se han visto constantemente modificados para lograr adaptarse a la misma. Un estudio realizado por de consumidores y usuarios CECU, FUCI, UNAE y CAUCE junto con Mercadona muestra las tendencias de los consumidores españoles en el 2017. En principio, de acuerdo con la decisión de compra, la calidad, seguida del precio del producto son los dos factores principales a la hora de decidir la compra de un producto. El 69% de los consumidores encuestados, deciden la compra de los productos en base a la calidad (42%) y al precio (27%).[25] En relación con el etiquetado y los hábitos saludables, los encuestados dicen que continúan siendo activos, exigentes y se informan respecto al producto que piensan comprar. De hecho, su mayoría se informan antes de decidir la compra de un producto, siendo la etiqueta del producto la principal fuente de información para el consumidor en el 58% de los casos.

Los consumidores españoles se consideran saludables, aunque para el 2017 disminuye el porcentaje de consumidores que consideran sus hábitos alimenticos saludables hasta un 75%. Es posible que la población se considere saludable, aunque la realidad es que su visión al respecto entre en contradicción con los hábitos alimenticios que realmente

[25] Consumo-ccu.es(2017)ENCUESTA DE HÁBITOS DE CONSUMO 2017 La Mesa de Participación, grupo de trabajo constituido por las Federaciones y Confederaciones de asociaciones de consumidores CECU, FUCI, UNAE y CAUCE junto con Mercadona [online] Disponible en: https://www.consumo-ccu.es/informes/encuestaHabitosConsumo.pdf [Consulta 12 Septiembre]

mantienen. Hay elementos relacionados con la nutrición que influyen directamente en la decisión de compra de un helado. Un 17% de los encuestados se fija en las calorías a la hora de decidir qué helado comprar. Por sexos, un 15% de los hombres y un 18% de las mujeres entrevistadas afirman fijarse en las calorías. Así mismo, en relación con el rango etario, para ambos sexos la tendencia es la misma: tan sólo entre las mujeres de 24 a 35 años sí parece subir este porcentaje hasta un 21% (de aquellas que sí consideran las calorías un factor decisivo de la compra).[26]

En cuanto al consumo de helados del país, un estudio realizado por Frigo (Unilever) sobre hábitos de consumo muestra que los jóvenes entre 18 y 24 años lideran el consumo entre horas con un consumo de 38% los chicos y un 39% las chicas. En segundo lugar, se sitúan los consumidores de entre 25 y 34 años, que consumen un 29% ellos y un 37% ellas, mientras que los que se encuentran entre los 35 y 45 años consumen helado como snack un 24% los hombres y un 3% las mujeres. En cuanto al consumo medio, un 29% de los encuestados afirma tomar helado más de tres veces a la semana; un 25%, al menos dos veces y un 16% una vez. De este modo, del estudio se desprende que un 70% de los encuestados consume helados en verano al menos una o más veces por semana. Este estudio demuestra la existencia de una estacionalidad en el consumo de helados, donde el segundo y tercer cuatrimestre son fundamentales para el éxito del proyecto. Cabe resaltar que, durante este periodo, en Valencia se dan distintas fiestas tradiciones y fechas destacadas como lo son las Fallas, Magdalena de Castellón, las Hogueras de San Juan, Fiesta de la Vendimia y la entrada de toros y caballos entre otras. Estas fechas concentras gran cantidad de asistentes locales y turistas de todo el mundo donde la venta y promoción queda como aspecto clave para el reconocimiento de la comunidad.

[26] Sweetpress.com (2015) El 60% de los españoles consiguen [online] Disponible en: https://www.sweetpress.com/el-60-de-los-espanoles-consumen-helado-en-verano/ [Consulta 13 Septiembre]

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos de la última década han marcado un rumbo definido para el sector agroalimentario. En principio, es necesario identificar la modificación que ha generado en los consumidores mediante la facilidad de acceso a la información y dispersión de esta por redes sociales entre los usuarios. Por otro lado, a nivel sector, las empresas se ven con la necesidad de implementar cambios, restructuraciones y actualizaciones para adaptarse y mantener su nivel competitivo. La innovación se constituye con un factor único de diferenciación que podría mantener o aumentar la competitividad de las empresas que la empleen.

Un estudio realizado por AINIA, instituto tecnológico en conjunto con el Mincotur, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo español identificaron 6 tendencias tecnológicas del sector que deben afrontar las empresas para lograr mejorar su desempeño. Consideramos pertinentes tres tendencias tecnológicas proyectadas para la realización del proyecto.[27]

En principio, la demanda del consumidor, la cual se enfoca en el desarrollo de productos con mayor valor agregado. Las demandas que la empresa debe satisfacer incluyen las relativas a información, calidad y seguridad, así como las que se derivan de los cambios que están teniendo lugar en el modo de vida, como la adaptación de los productos a nuevos modos de consumo: fuera del hogar, en porciones, facilidad y rapidez en su preparación, etc.

En segundo lugar, desarrollo de procesos industriales basados en la automatización, control y tecnologías de conservación. Con respecto en la industria heladera, es fundamenta mantener la cadena de frio durante la totalidad del proceso productivo hasta la comercialización de este. Esto se logra con camiones/contenedores refrigerados la cual se logra manteniendo la temperatura del aire durante la transportación a 20 grados o por

[27] Mincontur.gob (2018)Tendencias tecnológicas en el sector agroalimentario. ECONOMÍA INDUSTRIAL [online] Disponible en:http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/342/4AngelDelpino.pdf [Consulta 13 septiembre]

debajo si es que es necesario la adaptación ante un intercambio de temperatura, fluctuación de aire, ciclos de deshielo o apertura de puertas. La combinación de la temperatura y el empaquetado, suponiendo que ambos se mantengan en condiciones óptimas, brindaría un año de vida a las paletas de lo contrario la totalidad de stock se podría ver perjudicada.

Por último, la Sostenibilidad y Ciclo de vida basada en la reducción del impacto medioambiental es una tendencia fundamental que se deberá tener en cuenta para aplicar durante todo el proceso productivo. En principio, en origen se deberá analizar las mejores fuentes para disminuir el impacto medioambiental considerando recursos biodegradables para la elaboración de las paletas. Estos materiales biodegradables pueden ser utilizados para la elaboración del empaquetado y del palo de madera central que sirve como soporte del helado. España cuenta con diversas empresas biodegradables y "Environmentaly friendly" establecidas hace varios años, las cuales son muy valoradas por la sociedad, aun así, cabe destacar que para el 2017 España fue el país de la Unión Europea con más infracciones medioambientales cometidas.

ANÁLISIS ECOLÓGICO

Por parte de los consumidores, en los últimos años se ha evidenciado una mayor preocupación por los temas de salud y medio ambiente. Este interés creciente obliga a las empresas que quieren aportar un valor social, que tengan en cuenta la sostenibilidad del entorno y medioambiente. En España, es posible para las comunidades autónomas de crear leyes pertinentes en el ámbito medioambiental. Según el departamento técnico y de medio ambiente de la Federación Española de Industrias de la Alimentación, para avanzar en la sostenibilidad de los alimentos es necesaria la mejora en cada una de las etapas de sus ciclos de vida y la colaboración entre los agentes implicados en la cadena de valor del producto. De este modo, la industria se propone, entre otras medidas: contribuir al desarrollo de un abastecimiento sostenible de materias primas; reducir el desperdicio de alimentos; colaborar con asociaciones de consumidores e instituciones interesadas en la promoción de la sostenibilidad medioambiental y promover el cálculo de la huella ambiental de los productos. [28] Así mismo, informa que en España se reciclan 7 de cada 10

[28] Cincodias.elapais.com (2015) La industria alimentaria y el medio ambiente,

envases puestos en el mercado y se busca la investigación en envases más sostenibles; para poder evitar los residuos; trabajar en el diseño y el ciclo de vida del envase y promover la mejora de los procedimientos de elaboración y presentación de informes en los Estados miembros. En la comunidad Valenciana se presentó en 2018 un Plan Integral de Residuos (PIR) con la finalidad de prohibir la comercialización de plásticos de un solo uso cuando se puedan sustituir por otro material alternativo. Así mismo, se está trabajando para lograr mejorar la implementación de plantas para procesar y reciclar residuos en la comunidad. Del mismo modo la Ley Valenciana de Responsabilidad Social fue aprobada en el 2018 y tiene como objetivo apostar por el diseño, desarrollo y puesta en marcha de políticas, planes, programas, proyectos y criterios en la administración pública con criterios de sostenibilidad social, ambiental, económica, financiera y de transparencia en la contratación con condiciones generales. [29]

ANÁLISIS LEGAL

Exportar alimentos a la Unión Europea requiere el cumplimiento de requisitos específicos del producto para el acceso al mercado. A continuación, se mencionan los controles a abordar en la aduana de destino (Puerto de Valencia, España) específicamente para nuestro producto (clasificación arancelaria: 210500) y los requisitos que deberá cumplir el máster franquiciado para comercializar nuestros productos alimenticios en el territorio español.

Requisitos del producto para el acceso al mercado:

- ✓ Restricciones Geográficas: Prohibición de importar productos específicos de países o regiones específicos debido a la falta de pruebas de condiciones de seguridad suficientes para evitar riesgos sanitarios y fitosanitarios: la restricción se impone automáticamente hasta que el país compruebe el empleo de medidas sanitarias y

[online] Disponible en:https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/06/13/empresas/1402687653_251085.html

[29] AGORARSC.ORG(2018)- AGORA, INTELIGENCIA COLECTIVA PARA LA SOSTENIBILIDAD, EL VALOR DE LAS EMPRESAS: LOS DIRIGENTES EMPRESARIALES SE CONCENTRAN MUY POCO EN LO QUE A LA GENTE DE VERDAD LE IMPORTA-[ONLINE] DISPONIBLE EN:HTTPS://WWW.AGORARSC.ORG/APROBADA-LA-LEY-VALENCIANA-DE-RESPONSABILIDAD-SOCIAL/ [CONSULTA 13 SEPTIEMBRE]

fitosanitarias satisfactorias para proporcionar un cierto nivel de protección contra los peligros que se considere aceptable. Los países elegibles están incluidos en una "lista positiva" ". Las importaciones de otros países están prohibidas. La lista puede incluir establecimientos de producción autorizados dentro del país elegible.

- ✓ Medidas Sanitarias y Fitosanitarias: Un enfoque que combina dos o más medidas sanitarias y fitosanitarias independientes en un mismo producto: las medidas combinadas pueden estar compuestas de cualquier cantidad de medidas interrelacionadas, así como de sus requisitos de evaluación de la conformidad y aplicarse en todas las etapas de la producción. Ejemplo: un programa de importación establece un paquete de medidas que especifica la ubicación de producción libre de plagas, los plaguicidas que se utilizarán, las técnicas de cosecha y la fumigación posterior a la cosecha, combinadas con los requisitos de inspección en el punto de entrada: Análisis de peligros y puntos de control crítico (HACCP) requisitos.

- ✓ Requerimientos de Registro para Importadores: El requisito de que los importadores se registren antes de que puedan importar ciertos productos: para registrarse, los importadores pueden necesitar cumplir con ciertos requisitos, proporcionar documentación y pagar las tarifas de registro. Ejemplo: los importadores de un determinado producto alimenticio deben registrarse en el Ministerio de Salud.

- ✓ Tolerancia de límites de residuos y sustancias contaminantes: Una medida que establece un límite máximo de residuos (LMR) o" "límite de tolerancia" "de sustancias tales como fertilizantes, pesticidas y ciertos productos químicos y metales en alimentos y piensos, que se utilizan durante su proceso de producción, pero no son sus ingredientes previstos: Incluye un nivel máximo admisible (ML) para contaminantes no microbiológicos.

- ✓ Restricción de uso de ciertas sustancias en alimentos y materiales en contacto con el producto: Restricción o prohibición del uso de ciertas sustancias contenidas en alimentos y piensos. Incluye las restricciones sobre las sustancias contenidas en los contenedores de alimentos que pueden migrar a los alimentos. Ejemplo: a) Existen ciertas restricciones para los alimentos y los aditivos para alimentos utilizados para colorear, preservar o edulcorantes. b) Para los recipientes de alimentos hechos de plástico de cloruro de polivinilo, el monómero de cloruro de vinilo no debe exceder de 1 mg por kg.

- ✓ Requerimientos de Higiene: Requisitos relacionados con la calidad, composición y seguridad de los alimentos, que generalmente se basan en buenas prácticas de fabricación (BPM) e higiénicas, métodos reconocidos de análisis y muestreo: los requisitos pueden aplicarse al producto final (A41) o en los procesos de producción (A42).

- ✓ Criterios Microbiológicos del producto final: Declaración de los microorganismos de interés y / o sus toxinas / metabolitos y el motivo de esa preocupación, los métodos analíticos para su detección y / o cuantificación en el producto final: los límites microbiológicos deben tomar en consideración el riesgo asociado con los microorganismos, y la condiciones bajo las cuales se espera que el alimento sea manipulado y consumido. Los límites microbiológicos también deben tener en cuenta la probabilidad de una distribución desigual de microorganismos en los alimentos y la variabilidad inherente del procedimiento analítico. Ejemplos: los huevos líquidos deben pasteurizarse o tratarse de otra forma para destruir todos los microorganismos viables de Salmonella.

- ✓ Prácticas de Higiene durante el proceso productivo: Requisitos principalmente para brindar orientación sobre el establecimiento y la aplicación de criterios microbiológicos para los alimentos en cualquier punto de la cadena alimentaria, desde la producción

primaria hasta el consumo final: la seguridad de los alimentos se garantiza principalmente mediante control en la fuente, diseño del producto y control del proceso; la aplicación de Buenas Prácticas de Higiene durante la producción, procesamiento (incluido el etiquetado), manipulación, distribución, almacenamiento, venta, preparación y uso.

- ✓ Requerimientos de testeo: Un requisito para que los productos sean probados contra una regulación dada, como LMR: incluye un requisito de muestreo.

- ✓ Requerimiento de Certificación: Certificación de conformidad con una regulación dada: requerida por el país importador, pero puede ser emitida en el país exportador o importador. Ejemplo: Se requiere certificado de conformidad para materiales en contacto con alimentos (recipientes, papeles, plásticos, etc.).

- ✓ Requerimientos de Inspección: Requisito para la inspección del producto en el país importador: puede ser realizado por entidades públicas o privadas. Es similar a las pruebas, pero no incluye pruebas de laboratorio.

- ✓ Requerimientos de Trazabilidad: Requisito de divulgación de información que permite seguir un producto a través de las etapas de producción, procesamiento y distribución.

- ✓ Origen de materiales y partes: Divulgación de información sobre el origen de los materiales y las piezas utilizadas en el producto final.

- ✓ Historial de procedimientos: Divulgación de información sobre todas las etapas de la producción: puede incluir sus ubicaciones, métodos de procesamiento y / o equipos y materiales utilizado.

- ✓ Distribución de locación de productos luego de la entrega: Divulgación de información sobre cuándo y cómo se han distribuido los bienes desde el momento de la entrega a los distribuidores hasta que lleguen al consumidor final.

- ✓ Requerimientos de etiquetado: Medidas que regulan el tipo, el color y el tamaño de la impresión en paquetes y etiquetas y definen la información que se debe proporcionar al consumidor: el etiquetado es cualquier comunicación escrita, electrónica o gráfica en el empaque o en una etiqueta separada pero asociada, o en el producto en sí. Puede incluir requisitos sobre el idioma oficial que se utilizará, así como información técnica sobre el producto, como voltaje, componentes, instrucciones de uso, consejos de seguridad, etc.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

España resulta un país muy atractivo a nivel macro para la internacionalización del modelo de negocios de Guapaletas. El país de destino presenta una economía estable y con proyecciones prósperas a futuro. Luego de la profunda crisis económica, España ha demostrado un crecimiento en su producción y los niveles de consumo de la población han vuelto a niveles aceptables. A su vez, el hecho de que el país pertenezca a la Unión Europea representa un respaldo económico y político positivo para la inversión, y brinda la oportunidad de ingreso al mercado europeo una vez registrado el producto y la marca. De este modo, la inserción en el mercado español incorpora la posibilidad de ingresar al resto de los países europeos a futuro, con la ventaja del libre tránsito de productos a través de sus fronteras.

En lo que respecta a la comercialización de nuestro producto, el crecimiento de la industria heladera y el comportamiento del consumidor, colocan a España como un mercado potencial para explotar el sector, cuyas proyecciones de crecimiento para los próximos años y los hábitos de consumo prevén un aumento del volumen consumido per cápita y la

predisposición a un mayor desembolso de dinero a cambio de un producto de más calidad y propiedades.

En cuanto a la exportación de la máster franquicia de Guapaletas, destacamos las buenas relaciones bilaterales entre Argentina y España, que desde la gestión del presidente Mauricio Macri, se han restablecido y propiciado las negociaciones comerciales internacionales. El Acuerdo de Doble Imposición de Impuesto a las Ganancias vigente entre ambos países favorece la exportación del servicio en cuanto al cobro del fee de ingreso de las subfranquicias en España, considerando que el lucro se produce en el exterior y debería tributarse la ganancia tanto en España como en Argentina, si no existiera el acuerdo que evita la doble imposición.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

El cliente directo de Guapaletas será un máster franquiciado que se encargará de vender y distribuir a otras franquicias dentro de España.

La máster franquicia es un modelo de negocio mediante el cual el franquiciador cede al franquiciado el derecho a explotar la franquicia, en este caso Guapaletas, de manera exclusiva en una zona determinada, generalmente en todo un país, España.

En dicha zona, el máster franquiciado será el encargado de gestionar la expansión de la franquicia, debiendo dirigir y desarrollar el negocio, buscando a su vez nuevos franquiciados. De este modo, el mismo podrá firmar franquicias en su país de exclusividad, quedando a su cargo la relación con los nuevos franquiciados y controlando el cumplimiento contractual de cada una, siempre respetando las condiciones establecidas por el franquiciador en el contrato máster. Así mismo, el máster franquiciado deberá formar y dar soporte continuado durante la duración del contrato.

Este modelo de negocio resulta el más atractivo y habitual para replicar un negocio en otro país, favoreciendo a ambas partes del contrato. El franquiciador alcanza la internacionalización y expansión de su negocio bajo la inversión del franquiciado, de modo que no incurre en grandes desembolsos, riesgos ni sacrificios financieros. En contraparte, el franquiciado adquiere el derecho de explotación de una marca y su know how ya exitoso, reduciendo los riesgos de emprender en un negocio propio y completamente nuevo.

Es fundamental el hecho de que el helado artesanal en paleta de venta en corners distribuidos en la ciudad y zonas de veraneo, resulta un formato novedoso en España, sobre todo en la Comunidad Valenciana. La calidad y la diferenciación en la elaboración del producto, junto a un trabajo de marketing que logrará reafirmar su categoría Premium, le brindará a Guapaletas un poder negociador mayor frente a su máster franquiciado, quien

obtendrá la franquicia de un producto novedoso, diferenciado, y listo para su venta, sin competidores directos fuertes en la zona.

Sin embargo, considerando la sólida estructura de franquicias en alimentos y hostelería que se observa en España, Guapaletas enfrentará una fuerte competencia frente a otros franquiciadores ya exitosos en el rubro, que podrían quitarle poder negociador en relación con el fee de ingreso, los royalties y demás condiciones contractuales de la máster franquicia. Consideramos que éstos deberán ser competitivos para lograr enfrentar la fuerte de competencia de franquiciadores estadounidenses y europeos, que dominan el sector.

CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato regulará las condiciones en que se autoriza al franquiciado el uso de la marca del franquiciador, la transmisión del know how y la asistencia comercial y técnica que, durante toda la vigencia de la relación contractual, deberá prestarse.

Existirá necesariamente un reconocimiento expreso de los derechos de propiedad industrial del franquiciador (logotipos, marca, símbolos y demás aspectos distintivos del negocio). También quedarán especificados claramente los datos registrales de la marca y los que otorga los derechos de utilización de esta.

Ambas partes serán patrimoniales y jurídicamente independientes. En consecuencia, el franquiciado como empresario independiente dirigirá y explotará el negocio objeto de la franquicia asumiendo por su cuenta y riesgo todas las responsabilidades derivadas del mismo.[30]

Se especificarán con claridad todas las contraprestaciones económicas y el concepto de estas, como fee de ingreso, royalties, condiciones de suministro, formas de pago y avales si los hubiera.

[30] Franquiciator.es (2018) Master Franquicia [online] Disponible en: http://www.franquiciator.es/franquicias/master/ [Consulta 14 Septiembre]

El elemento esencial del contrato a formalizar será la transmisión por el franquiciador al franquiciado de un "know how", que la normativa define como el conjunto de conocimientos derivados de la experiencia del franquiciador relativos a la explotación del negocio y en el que concurre el carácter de secreto y substancial, estando documentado de manera expresa y suficiente.

Ambas partes tendrán derechos y obligaciones que cumplir y respetar, que en todo momento serán equitativos y equilibrados.

Deberá regularse la obligación del franquiciado de aprovisionarse de forma exclusiva a través del franquiciador (o de proveedores autorizados, que de momento descartamos). Es esencial que tales obligaciones de compra incluyan garantías de suministro adecuado y en condiciones competitivas.

Se especificará con claridad el territorio donde operar y sus condicionantes durante la duración contractual, la cual será de un mínimo de 5 años, considerando que el período no debería ser inferior al tiempo de amortización de la inversión, y dicho plazo será el proyectado en la investigación.

Aunque el acuerdo de franquicia se realice con carácter "intuitu personae", será necesario incluir cláusulas de cesión del contenido objeto del contrato de franquicia, es decir, las condiciones en que podrán efectuarse la cesión o transferencia de los derechos derivados del contrato.[31]

[31] Mundofranquicia.com(2018) Máster Franquicia como sistema de expansión - [online] Disponible en:https://www.mundofranquicia.com/actualidad/reportajes/la-master-franquicia-sistema-expansion-tiempos-crisis/

COMPETENCIA

El helado en polo o paleta es tendencia en Madrid. Los principales competidores de Guapaletas son de origen madrileño, con producción, puntos de venta y centros de distribución en la capital española. Tan solo una heladería, Moody Palletería, cuenta con una franquicia en la ciudad de Valencia, a quien consideraremos nuestro competidor directo. Las demás empresas productoras y vendedoras de helado artesanal en paleta tienen puntos de venta exclusivos sólo en Madrid y algunas pocas ofrecen la distribución de sus productos para negocios ya establecidos, como un complemento a restaurantes, bares, cafeterías, entre otros negocios gastronómicos.

Sin embargo, decidimos analizar también las marcas que tienen sólo presencia en Madrid, considerando que su éxito podría impulsar su expansión a otras Comunidades donde Guapaletas sí se instalará; comenzando con la Comunidad Valenciana. Además, tendremos en cuenta su gama de productos, precios y formas de venta, teniendo en cuenta que sus formatos de negocio ya funcionan dentro de España, marcando ciertos estándares de las preferencias de consumo españolas, tendencias y precios aceptados por el mercado.

MOODY PALLETERÍA

Moody Palletería es una palletería artesanal de Galicia que cuenta con 42 variedades de Paletas frutales, cremosas y Premium de ediciones especiales. Cuenta con 26 distribuidores en toda España y se los puede contratar para distribución dentro de catálogos, para negocios como producto plus, para catering y eventos, foodtrucks y puntos de venta. Ofrece similar línea de productos que Guapaletas con foco en lo artesanal y trendy. Por lo tanto, será uno de nuestros principales competidores directos.

En la actualidad cuenta con un pequeño corner en Valencia, en el centro comercial Bonaire. El mismo está situado a las afueras de la ciudad, y se trata de un shopping al aire libre con supermercados, tiendas de gran concurrencia como Decathlon, restaurants y outlets de las principales marcas europeas (Zara, Mango, H&M, Pull&Bear, Massimo Dutti, entre otras). También presenta foodtrucks durante los eventos más importantes de Valencia, como la

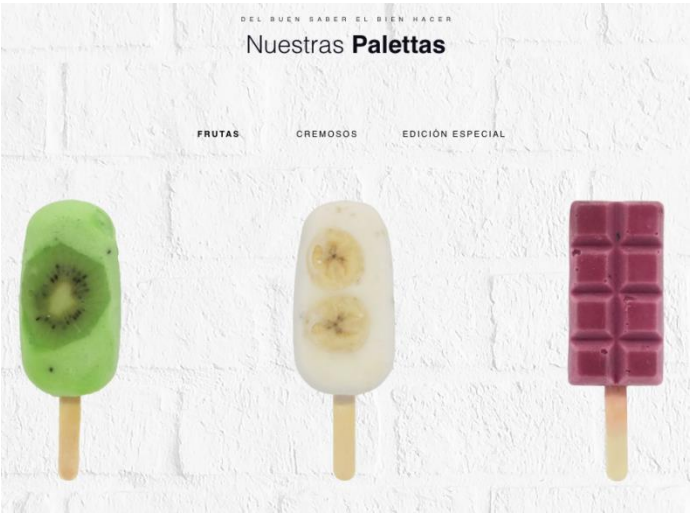
festividad de Fallas en cada mes de abril, cuando el pico de turismo en la ciudad es máximo.[32]

De todos modos, aun no hay significativos puntos de venta en los principales centros de consumo de las Comunidades metra y no se trata de una heladería con awareness en la mente del consumidor español, de modo que Guapaletas podrá desafiarla e incluso ganar cuota de mercado sin que Moody Palletería sea un obstáculo que impida nuestro éxito.

Su actuación en redes, con tal solo 2.186 seguidores en Instagram (@mundomoody) al día de la fecha (25/08/2018) y escasas publicaciones carentes de diseño, representa una oportunidad para Guapaletas para lograr competirle en conocimiento de marca.

Consideramos que, si Guapaletas desarrolla similares estrategias de marketing digital a las utilizadas en el mercado argentino, podrá instalarse rápidamente en la mente del consumidor, quien a su vez ubicará los puntos de venta de la marca en las zonas más concurridas de las ciudades meta. De este modo, la publicidad en redes, junto con la correcta ubicación de las tiendas y la impulsividad característica del consumo de helados, incentivarán la compra, ganando cuota de mercado rápidamente.

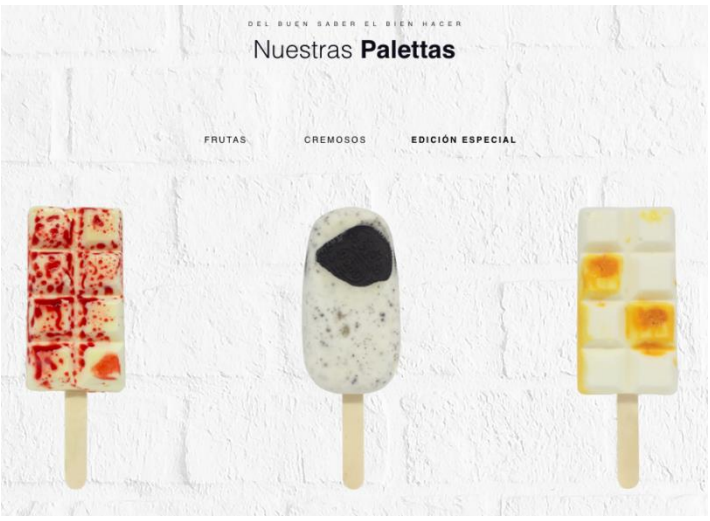
Ilustración 2: Variedad de productos de Moody Palletería.



[32] Mundomoody.com(2018).P R I M E R A P A L E T E R I A E S P A Ñ A [online] Disponible en: http://www.mundomoody.com [Consulta 20 Septiembre]

Ilustración 3: Variedad de productos de Moody Palletería.

Ilustración 4: Variedad de productos de Moody Palletería.



ALASKA FACTORY

Alaska Factory se dedica a la producción, distribución y venta de polos artesanales. Con sede y éxito en Madrid, ofrece la venta de su franquicia llave en mano, con una superficie mínima de 10 metros cuadrados[33], lo cual permite la instalación de pequeñas tiendas y corners que competirían directamente con el formato de Guapaletas. Si bien aún no existen puntos de venta en otras ciudades españolas, el éxito de Alaska Factory y el reconocimiento en otras ciudades españolas, podría generar que se abran franquicias en las Comunidades meta.

Ilustración 5: Marketing en web Alaska Factory.

[33] Alaskafactory.es (2018) Alaska Factory © 2018 [online] Disponible en: http://www.alaskafactory.es/#homePage [Consulta 20 Septiembre]

Ilustración 6: Marketing en web Alaska Factory.

LOLO POLOS ARTESANOS

Última moda en Madrid y en boca de influencers españoles. Presente en revistas de tendencias como gurúes de un producto artesanal, saludable y chic, infaltable en el verano español.[34] Su particularidad consiste en que sus productos son específicamente frutales y con foco en lo saludable, no presentando una línea de polos de crema, difiriendo de Guapaletas, cuyos productos estrellas son las paletas cremosas.

La estrategia de comunicación de la marca y su imagen resulta similar a la de Guapaletas. Se destaca un juego de palabras asociado a la marca "No me llames Polo, llámame Lolo" reforzando increíblemente la asociación de la marca con el nombre del producto (en España al "palito" helado se lo conoce como "polo"). Por último, un eslogan genial que combate el

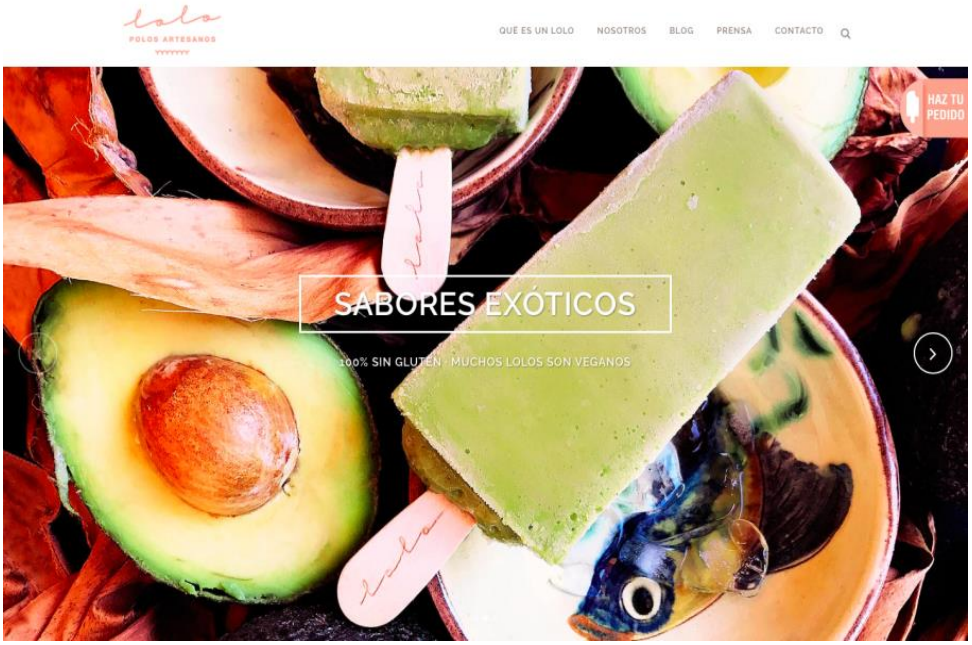
[34] Cosmopolitan.com (2017) Revista Cosmopolitan Hearst [online] Disponible en: https://www.cosmopolitan.com/es/consejos-planes/planes-ocio/a12483/5-lugares-para-devorar-los-polos-helados/ [Consulta 13 septimebre]

principal problema del mercado heladero en España, la estacionalidad: “El verano es un estado mental. Come Lolo todo el año”.

Su página web permite la compra online de sus productos. La caja de 6 unidades de paletas cuesta EUROS 19,45, es decir, EUROS 3,24 por paleta. El cliente puede optar por la entrega mediante el servicio de delivery, o el retiro en cualquiera de las 3 sucursales en Madrid.[35]

Si bien aún no están presentes en otras Comunidades, consideramos que su expansión podría ser sólo cuestión de tiempo.

Ilustración 7: Marketing en web Lolo Polos Artesanos.



[35] Lolopolosaresanos.es (2018) LOLO POLOS. [online] Disponible en: http://lolopolosartesanos.es/que-es-un-lolo/ [Consulta 13 septiembre]

Ilustración 8: Marketing en web Lolo Polos Artesanos.

NORDIKOS GOURMET POPS

"El pop gourmet con sabor nórdico. Artesanales y con sabrosos frutos rojos escandinavos"[36]. Última moda en Madrid y presente en revistas de moda y eventos. Se caracterizan por su diseño *"cool"* y un trabajo de imagen y marketing excelentemente logrado. Cuentan con una tienda en Madrid, y con posibilidad de venta de sus productos al por mayor. Se trata de una marca de helados artesanal Premium y centrada en la imagen. Pueden ser una fuente de inspiración para Guapaletas en cuanto a estrategias de comunicación.

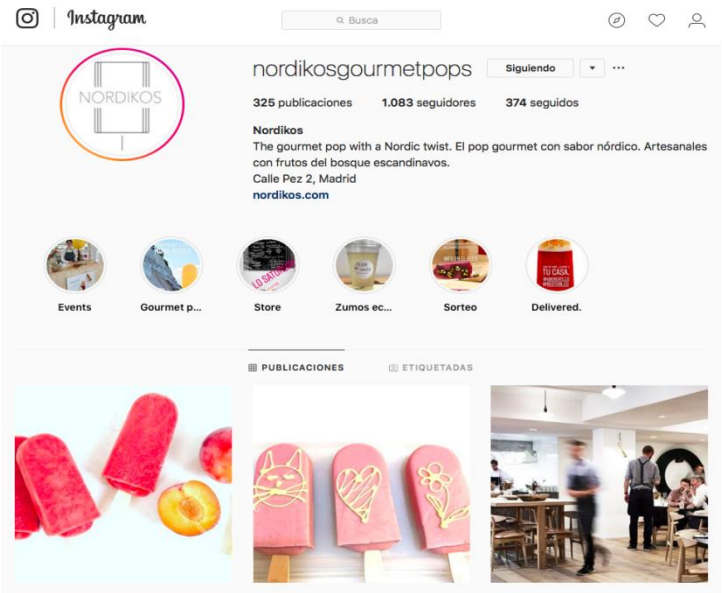
Su página web ofrece la opción de compra online y la entrega delivery por EURO 1,90. El valor de cada unidad "pop gourmet" es de EURO 3,50.

---

36 NORDIKOS.COM (2017) NORDIKOS -EL POLO GOURMET CON SABOR NÓRDICO [ONLINE] DISPONIBLE EN: HTTPS://WWW.NORDIKOS.COM [CONSULTA 14 SEPTIEMBRE]

Ilustración 9: Variedad de productos de Nordikos Gourmet Pops

Ilustración 10: Instagram Nordikos Gourmet Pops.



ULALA HELADOS ARTESANALES

Se trata de una empresa fabricante y distribuidora de polos artesanales. De origen madrileño y presente en tiendas (no propias) en Valencia. Ulala Helados Artesanales ofrece una línea de 21 variedades de polos, cuyos precios son de EURO 2,20 para las paletas frutales, EURO 2,50 las cremosas y rellenas, y EURO 3 las paletas con alcohol.[37]

No posee una imagen de marca fuerte ni gran awareness, considerando que la empresa sólo se dedica a la fabricación y distribución, no contando con tiendas propias ni un trabajo de marketing dirigido especialmente al consumidor final.

[37] Ulalahelados.com(2018)ULALÁ HELADOS [online] Disponible en: http://ulalahelados.com/#slider [Consulta 14 Septiembre]

PRODUCTOS SUSTITUTOS

YOGUR HELADO

El Frozen Yogurt es un producto lácteo helado elaborado principalmente con yogur. Se sirve en versiones de bajo contenido graso, en forma alternativa a como se sirve el helado. Las tiendas que venden este producto ofrecen diversos tamaños y toppings para combinar. Se reconoce como un producto alternativo fresco y más saludable, que en España se consume cada vez con más frecuencia, desde la aparición de la franquicia Llao Llao, cuyo crecimiento fue exponencial, situándose como número 1 en el mercado español.

La franquicia de yogurt helado Baobio ha realizado un estudio de mercado cuya principal conclusión arroja un dato interesante para el sector. En 12 meses el consumo de este producto ha crecido un 10% y se plantea como una seria alternativa al helado tradicional. Hace tres años, un 5% de la población consumía yogurt helado, ahora es un 15%.

La enseña del sector del yogurt helado ha realizado un estudio sobre el consumo de este producto que también revela que son las mujeres las que consumen más yogurt helado (57%) frente a los hombres (43%). Pero en el sector de edad entre los 40 y los 60, el consumo prácticamente es el mismo.

En cuanto a los meses, mayo es el momento en que se empieza a consumir yogurt helado, con un 35% de encuestados que ya habían tomado el producto en el quinto mes del año. Esta cifra va aumentando hasta el 65% de la población que en septiembre ya ha tomado yogurt helado.

Otros datos que revela el estudio son que a las mujeres les gustan más los toppings de fruta fresca, mermelada y galleta. Sin embargo, a los hombres van más hacia la crema de chocolate, galleta y frutos secos. Niños y adolescentes arrasan con la crema de chocolate, galletas y virutas de colores con un 80% de las tarrinas.

Por zonas geográficas, se demuestra que el clima favorece el consumo del yogurt helado. Las principales Comunidades Autónomas en consumo son Andalucía, Valencia y Cataluña. Otro de los datos interesantes y que demuestran que el producto no es estacional es que

fuera de verano, el consumo ha aumentado un 10%.

El último dato que revela el estudio es que la frecuencia de consumo asciende a 2 veces por semana entre los 18 y los 35 años y de una semana a partir de los 36 años.[38]

Ilustración 11: Propiedades nutricionales del Yogur Helado

LLAO LLAO – NATURAL FROZEN YOGURT

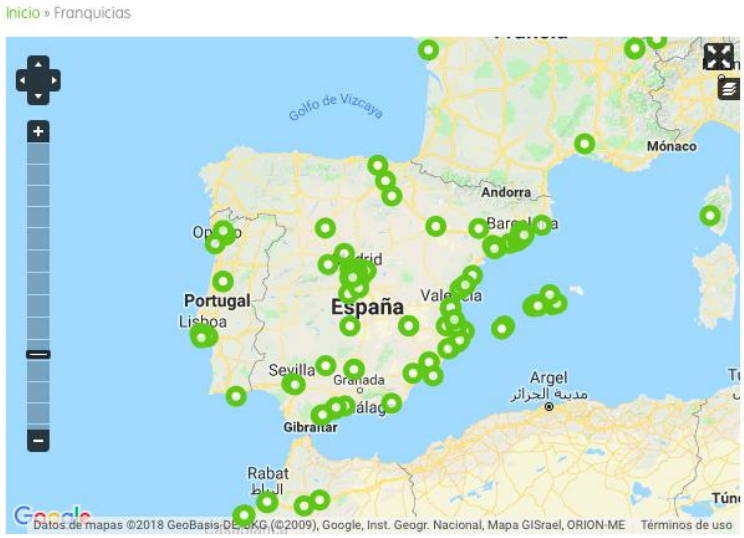
Pionero en yogur helado en España, y cada vez más en el mundo. Cuenta con más de 120 franquicias en el territorio español y otras 100 en el exterior. Ofrece distintas variedades de tamaños desde EURO 3 y batidos como productos secundarios. El frozen yogurt se combina con 3 toppings de frutas, crunchs y salsas.

En la actualidad, cuenta con 19 franquicias en la Comunidad Valenciana, 5 de ellas en la ciudad de Valencia, y las demás en ciudades adyacentes (Denia, Gandía, Cullera, Castellón, Xátiva y Alicante).[39]

[38] Franquicia.net(2017) [online] Disponible en: https://www.franquicia.net/noticias-franquicias/crece-un-10-el-consumo-de-yogurt-helado-en-el-ultimo-ano-segun-un-estudio-de-baobio [Consulta 15 Septiembre]

Ilustración 12: Presentación variedad de productos Llao Llao.

Ilustración 13: Puntos de venta de Llao Llao en España



[39]Llaollaoweb.com (2018) [online] Disponible en: https://www.llaollaoweb.com/es/ https://www.llaollaoweb.com/es/ [consulta 15 septiembre]

SMOOY – AUTHENTIC FROZEN YOGURT

Competidor directo de Llao Llao. Nacida en 2010, con más de 150 franquicias en España y otras 60 en el exterior, se especializa en la producción y venta al público de yogurt helado con toppings a elección, y ofrece una cartilla con más variedad de productos "to take away" a partir de los EUR 2,50.[40][41]

Sus tiendas suelen encontrarse cerca de las de su competidora; ambas muy exitosas y combatiendo cada vez mejor la estacionalidad de los productos helados.

Ilustración 14: Variedad de productos Smooy.

Ilustración 15: Puntos de venta Smooy en el mundo.

40 Smooy.com (2018) [online] Disponible en: https://smooy.com [consulta 16 Septiembre]

41 Quefranquicia.com(2017) -Smooy Authentic Frozen yogurt [online] Disponible en: http://quefranquicia.com/franquicias/smooy/

SMOOTHIES Y BATIDOS

Los smoothies son una moderna alternativa al helado que está arraigando con fuerza. Son batidos caseros muy fáciles de elaborar y que conservan la frescura del helado. Su elevado contenido de vitaminas y nutrientes los convierten en una alternativa muy saludable y sacian rápidamente la sed. Como ingredientes se utilizan yogures, leche desnatada y frutas. Esta combinación que se considera fresca y saludable.

Los batidos tradicionales o granizados son también buenas opciones para alternar con los helados en meses de verano. Generalmente, estos productos se consiguen en las heladerías y yogurteras anteriormente mencionadas.

HELADOS DE CADENAS DE FAST FOOD

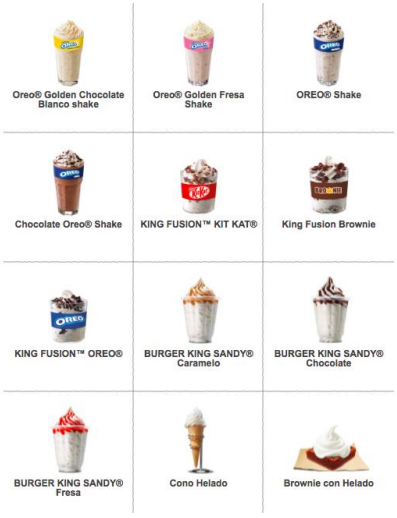
McDonald's, Burger King y KFC están presentes en los puntos más transitados de toda España, y ofrecen una ventanilla al público de venta de helados en cono y tarrinas. Si bien no destacan en calidad, sus ubicaciones estratégicas sí resultan un factor clave en la decisión de compra impulsiva, y sus precios bajísimos en relación con el helado artesanal, les brindan una ventaja competitiva. Los precios comienzan en EUR 1 con el cono helado, y no superan los EUR 4 las tarrinas más grandes.

MC DONALD'S

Ilustración 16: Variedad de productos de Mc Donald's

BURGER KING

Ilustración 17: Variedad de productos de Burger King



PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La prioridad inicial de Guapaletas, y por lo tanto el destino principal de las primeras inversiones, fue la producción. Guapaletas se propuso, y ahora nos proponemos, saber vender bien un producto que es realmente bueno. Para ello, nuestros proveedores juegan un rol esencial.

Si bien Guapaletas es una empresa aun en crecimiento, ya produce y prevé producir volúmenes que superan el millón de unidades al mes. De este modo, el poder de negociador de los proveedores es relativamente bajo.

También influye el hecho de que la materia prima necesaria para la producción de nuestras paletas es abundante en el mercado (leche, crema, dulce de leche, cacao, etc.), de manera que no nos limitamos a depender de un único proveedor, sino que podríamos rápidamente contar con proveedores alternativos.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

En base a lo investigado acerca del mercado heladero, consideramos que las principales barreras de entrada al sector serían:

- Experiencia: Tanto en la eficiencia en procesos como en la capacitación de los trabajadores. Es posible que pueda ayudar a optimizar costos y lograr la competitividad en el caso de heladerías industriales. Para el sector artesanal sí supone una barrera de entrada significativa, siendo necesaria para lograr la producción de un helado artesanal de calidad y diferenciado.
- Inversión inicial: El desarrollo de una red de franquicias con presencia y reconocimiento en la mayoría del territorio de un país requiere de una gran inversión inicial, suponiendo una barrera de entrada a competidores que pretendan dicho alcance.
- Ubicación de los puntos de venta: Las heladerías suelen ubicarse en los puntos más turísticos y transitados del país. La localización estratégica de las tiendas y los altos costos de alquiler en zonas turísticas representan una barrera de entrada considerable.
- Competitividad en precios: Los principales proveedores de helado a España son nacionales o de la Unión Europea. La libre circulación de bienes y la cercanía geográfica posibilitan la entrada de nuevos competidores a precios competitivos.

CONCLUSIÓN ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En conclusión, consideramos que el microentorno de Guapaletas resulta competitivo para el desarrollo del modelo de negocio en España. Si bien la empresa se expone a una creciente competencia en el mercado de destino, destacamos que nuestro producto aún resulta innovador, sobre todo fuera de la Comunidad de Madrid, donde el helado en paleta ha representado una tendencia en los últimos veranos, con fuerte presencia en prensa como una opción de producto de impulso de calidad y buena imagen. De la competencia directa tomaremos el precio de venta al público de sus productos para determinar el precio al que se venderán nuestras paletas. El factor precio en relación con los productos competidores y sustitutos será fundamental para mantener cierta competitividad, más allá de que se oriente a lo Premium.

Es importante destacar que el éxito del proyecto está íntimamente ligado a la elección del máster franquiciado, quién si bien es nuestro cliente, su actuación e importancia en la expansión del negocio lo coloca como un socio comercial clave para Guapaletas.

Para lograr la apertura de los puntos de venta que se determinan a lo largo del proyecto y las ventas calculadas en la estimación de demanda, será fundamental que los objetivos se estipulen explícitamente en el contrato de máster franquicia, a fin de evitar complicaciones en la presencia de Guapaletas en España por mal desempeño de nuestro cliente principal, y a su vez, de éste con los subfranquiciados.

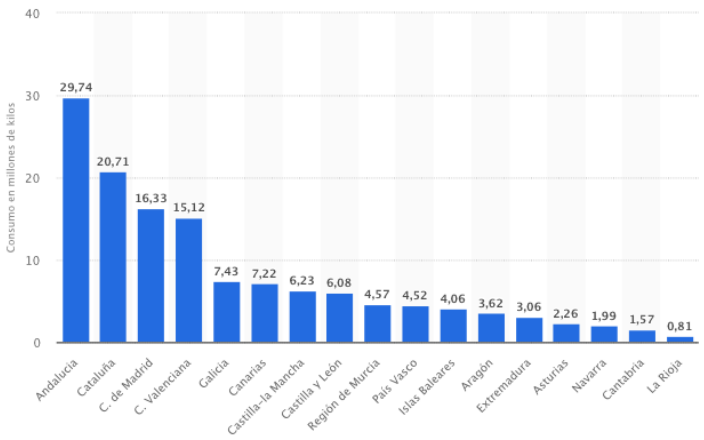
SEGMENTO

El segmento por el que Guapaletas ingresará al mercado español serán las ciudades más pobladas y turísticas: Madrid, Barcelona, Valencia, Murcia, Sevilla, Málaga, Palma de Mallorca e Ibiza. A su vez, consideramos que dichas ciudades se encuentran en las Comunidades Autónomas con mayor consumo helado, y mejor temperatura media anual, teniendo en cuenta la naturaleza estacional del producto que comercializaremos.

Nuestro consumidor meta serán jóvenes y adultos (20-55 años); de clase media, media alta y alta (ingresos superiores a los €1.000 mensuales) habitantes en las ciudades mencionadas anteriormente. A su vez, también apuntamos a turistas del mismo rango de edad; predominantes en el flujo de turistas que recibe España.

Consideramos específicamente aquel segmento que específicamente consume helado artesanal y helados individuales listos para el consumo, entendiendo que Guapaletas puede satisfacer ambas necesidades y destacar su valor al complementar la calidad del helado artesanal, en el formato práctico más consumido en España.[42]

Gráfico 3: Volumen de helados consumidos en España en 2017, por Comunidad Autónoma (en millones de kilos)



[42] Constanza.org (2016) El gasto en helados 2016 /Documento 8/2016 (Agosto de 2016) [online] Disponible en: http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigación-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf [Consulta 25 Septiembre]

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OBJETIVO

El 70% de los españoles consumen helado. El segmento ha consumido un total de 135.400.000 kilos durante el año 2017. Dicho consumo se divide entre distintos formatos, de los cuales apuntamos al 23% correspondiente al consumo de helados artesanales y al 56% correspondiente al consumo de helados individuales listos para el consumo; ignorando a la proporción de helado para consumo en el hogar y yogures helados.

El hecho de que en España los helados individuales listos para el consumo supongan, con diferencia, la mayoría del mercado tiene mucha lógica por dos motivos:

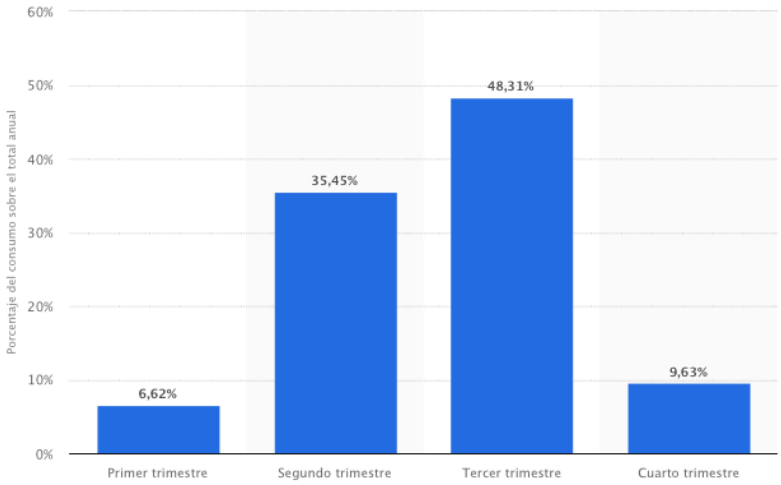
En primer lugar, la fuerte estacionalidad. Si bien es cierto que cada vez se consume helado de una manera más desestacionalizada, es en verano cuando más helado se come, aun con gran diferencia respecto del invierno: El 6,62% del consumo se da durante el primer trimestre del año, el 35,45% y el 48,31% en el segundo y tercero, respectivamente; y por último, el 9,63% del consumo se da durante el último trimestre del año.[43] Lo normal es comer este tipo de producto fuera de casa, y la forma más sencilla de comercializar el producto para este tipo de consumo y consumidor es de forma individualizada.

En segundo lugar, el impacto turístico, a profundizar en adelante. El turismo tiene un impacto directo en el consumo de helados en España, ya que los turistas consumen este tipo de producto en sus vacaciones. Para estas personas, la manera más sencilla y fácil de consumir helado, es comprarlo individualmente.

Por otra parte, los helados artesanales suponen el segundo tipo de helado más consumido en España. Esto también tiene su lógica, y es que, el helado artesanal supone la gran mayoría del helado que se consume en heladerías tradicionales típicas de determinadas zonas del país, donde habitantes y turistas desembolsan más dinero por un producto de mayor calidad.[44]

[43] Es.statista.com(2017)El portal de estadísticas -Estadísticas y estudios de más de 22.500 fuentes/ Helados: consumo estacional España 2017 [online] Disponible en: https://es.statista.com/estadisticas/579201/helados-consumo-estacional-en-espana/ [consulta 26 septiembre]
[44]Constanza.org(2016) Boletín de Investigación de Constanza Business & Protocol School -El gasto en helados 2016 [online] Disponible en:http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigación-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf [Consulta 26 septiembre]

Gráfico 4: Distribución del consumo de helados en España en 2017 por trimestres.



¿Qué gustos de helados prefieren los españoles?

El chocolate reina entre los preferidos, dado que el 37,9% de los españoles lo elige como favorito. Lo sigue el sabor vainilla con el 15,6%, el limón (10,1%), la crema (9,9%) y la frutilla (7,1%).

El helado como snack saludable

Por otra parte, el helado también se consolida como el snack favorito de los españoles durante los meses estivales, así lo reafirma el segundo estudio Frigo de Hábitos de Consumo de Helados en España. Según los resultados, casi un 40% de los españoles encuestados afirman elegir el helado para picar entre horas frente otros snacks como una bolsa de patatas (16,8%) o una chocolatina (6,8%). Para la mayoría de los españoles, comer un helado es concederse a sí mismo un momento de respiro (71,8%). El 14,1% de los españoles toma helado en días muy estresantes para calmarse, y el 8,1% encuentra en el helado un alivio a su mal humor.

El helado como merienda para los niños

El 73% de los padres españoles están convencidos que los helados pueden formar parte de una alimentación equilibrada para sus hijos, y casi la mitad (49%) ofrecen helados a sus hijos como merienda de forma ocasional. Pensando en su alimentación, los padres también prefieren un helado cremoso para sus hijos en su mayoría (74%), sobre todo teniendo en cuenta que reúnen

cualidades que gustan tanto a los mayores como a los pequeños: ingredientes interesantes para los padres (leche y derivados, frutos secos, cacao) y texturas, colores y formas atractivas para los niños. [45]

SEGMENTACIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA

De acuerdo con el segmento descripto y sus preferencias de consumo, segmentamos añadiendo también los siguientes datos y luego construyendo el próximo cuadro de segmentación:

Tabla 4: Criterios de segmentación por lugar de residencia y rango etario.

Territorio		Población (Cantidad de habitantes)			
Ciudad	**Comunidad**	**Comunidad**	**Ciudad**	**Segmento etario (20-49 años)**	**Ciudad/Segmento etario**
Madrid	Madrid	6.467.000	3.265.038	1.259.710	38,58%
Barcelona	Cataluña	7.523.000	1.527.190	675.139	44,21%
Valencia	Comunidad Valenciana	4.960.000	786.424	335.989	42,72%
Sevilla	Andalucía	8.388.000	703.021	317.267	45,13%
Málaga	Andalucía	8.388.000	569.009	244.106	42,90%
Murcia	Región de Murcia	1.465.000	441.354	207.626	47,04%
Palma	Islas Baleares	1.107.000	402.949	187.316	46,49%
Ibiza	Islas Baleares	1.107.000	86.151	45.360	52,65%

[45] Pronoticias.com (2018) PRNOTICIAS Habitos de consumo de helado [online] Disponible en: https://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20154116-habitos-de-consumo-de-helados [Consulta 28 septiembre]

Tabla 5: Segmentación de la demanda para la población española

Segmento		%	Población	Unidad
ESPAÑA		100%	46.659.302	Personas
	Madrid	7,00%	3.265.038	Personas
	Barcelona	3,27%	1.527.190	Personas
	Valencia	1,69%	786.424	Personas
	Sevilla	1,51%	703.021	Personas
	Málaga	1,22%	569.009	Personas
	Murcia	0,95%	441.354	Personas
	Palma	0,86%	402.949	Personas
	Ibiza	0,18%	86.151	Personas
	Total Segmento	**16,68%**	**7.781.136**	**Personas**
Segmentación demográfica del total				
Edad (ambos sexos)	20-49 años			
	Madrid	38,58%	1.259.710	Personas
	Barcelona	44,21%	675.139	Personas
	Valencia	42,72%	335.989	Personas
	Sevilla	45,13%	317.267	Personas
	Málaga	42,90%	244.106	Personas
	Murcia	47,04%	207.626	Personas
	Palma	46,49%	187.316	Personas
	Ibiza	52,65%	45.360	Personas
	Total Segmento		3.272.513	Personas
Segmentación socioeconómica				
Ingresos	€ 1.000 - 1.499	21,90%	716.680	Personas
	€ 1.500 - 1.999	17%	556.327	Personas
	€ 2.000 - 2.499	13,40%	438.517	Personas
	€ 2.500 - 2.999	9,80%	320.706	Personas
	€ 3.000 - 4.999	11,50%	376.339	Personas
	€ 5000 - más	2,70%	88.358	Personas
	Subtotal Segmen	**76,30%**	**2.496.927**	**Personas**
	Total Segmento		**4.993.855**	**Personas**

Segmentación por frecuencia de consumo				
Consumo de helado	3 o más veces/se	29%	1.448.218	Personas
(No se aplica a la segmentación	2 veces/semana	25%	1.248.464	Personas
	1 vez/semana	16%	799.017	Personas
	Total Segmento	**70%**	**3.495.698**	**Personas**
Segmentación por preferencia de consumo				
	Helado artesanal	23%	804.011	Personas
	Helado individual	56%	1.957.591	Personas
	Total Segmento	**79%**	**2.761.602**	**Personas**
Total Segmento por ciudad				
	Madrid		**759.315**	**Personas**
	Barcelona		**284.867**	**Personas**
	Valencia		**141.767**	**Personas**
	Sevilla		**133.867**	**Personas**
	Málaga		**102.998**	**Personas**
	Murcia		**87.606**	**Personas**
	Palma		**79.036**	**Personas**
	Ibiza		**19.139**	**Personas**
TOTAL SEGMENTO META			**1.608.595**	**Personas**

CÁLCULO DE LA DEMANDA POR MÉTODO CASCADA – POBLACIÓN

A fin de calcular la demanda estimada para el primer año de ventas, consideramos el consumo anual en kilos para cada Comunidad meta, proporcionando con la población de las ciudades, para obtener una aproximación del consumo en cada ciudad a la que apuntamos. A su vez, a partir de la distribución del consumo de helado según el trimestre del año, calculamos un consumo per cápita trimestral para cada Comunidad. Dicho desglose resulta necesario dada la profunda estacionalidad del consumo de helado en el territorio español.

Tabla 6: Información relativa al consumo de helado por Comunidades Autónomas.

Territorio		Población (Cantidad de habitantes)		Consumo anual de Helado en kilos			
Ciudad	**Comunidad**	**Comunidad**	**Ciudad**	**Anual por Comunidad**	**Ciudad (kilos)**	**%Consumo total**	**Per cápita por comunidad**
Madrid	Madrid	6.467.000	3.265.038	16.330.000	8.244.637	6,09%	2,48
Barcelona	Cataluña	7.523.000	1.527.190	20.710.000	4.204.188	3,11%	2,62
Valencia	Comunidad Valenciana	4.960.000	786.424	15.120.000	2.397.325	1,77%	2,95
Sevilla	Andalucía	8.388.000	703.021	29.740.000	2.492.590	1,84%	3,45
Málaga	Andalucía	8.388.000	569.009	29.740.000	2.017.445	1,49%	3,45
Murcia	Región de Murcia	1.465.000	441.354	4.570.000	1.376.783	1,02%	3,12
Palma	Islas Baleares	1.107.000	402.949	4.060.000	1.477.844	1,09%	2,96
Ibiza	Islas Baleares	1.107.000	86.151	4.060.000	315.965	0,23%	2,96

Tabla 7: Distribución del consumo de helado por trimestres para cada Comunidad España

Distribución del consumo por trimestres			
1er trimestre	**2do trimestre**	**3er trimestre**	**4to trimestre**
0,16	0,88	1,20	0,24
0,17	0,93	1,27	0,25
0,20	1,04	1,42	0,28
0,23	1,22	1,67	0,33
0,23	1,22	1,67	0,33
0,21	1,11	1,51	0,30
0,20	1,05	1,43	0,29
0,20	1,05	1,43	0,29

Tabla 8: Cálculo de la demanda por método cascada.

Demanda Estimada 3er Trimestre					
	Ciudad	Segmento meta (personas)	Consumo per cápita (kilos)	Kilos de helado	Paletas (125 gramos)
	Madrid	759.315	1,20	908.235	7.265.883
	Barcelona	406.954	1,27	516.064	4.128.516
	Valencia	202.524	1,42	288.302	2.306.418
	Sevilla	191.239	1,67	319.159	2.553.271
	Málaga	147.140	1,67	245.562	1.964.493
	Murcia	125.151	1,51	188.603	1.508.825
	Palma	112.908	1,43	161.470	1.291.756
	Ibiza	27.342	1,43	39.101	312.809
TOTAL MERCADO				2.666.496	21.331.972
Market Share (1%)	Ciudad/Paletas	**Trimestral**	**Mensual**	**Semanal**	**Diaria**
	Madrid	36.329	12.110	3.027	432
	Barcelona	20.643	6.881	1.720	246
	Valencia	11.532	3.844	961	137
	Sevilla	12.766	4.255	1.064	152
	Málaga	9.822	3.274	819	117
	Murcia	7.544	2.515	629	90
	Palma	6.459	2.153	538	77
	Ibiza	1.564	521	130	19
TOTAL		**106.660**	**35.553**	**8.888**	**1.270**

Demanda Total Estimada 2do Trimestre					
	Ciudad	Segmento meta (personas)	Consumo per cápita (kilos)	Kilos de helado	Paletas (125 gramos)
	Madrid	759.315	0,88	666.465	5.331.723
	Barcelona	406.954	0,93	378.689	3.029.515
	Valencia	202.524	1,04	211.557	1.692.455
	Sevilla	191.239	1,22	234.200	1.873.597
	Málaga	147.140	1,22	180.194	1.441.550
	Murcia	125.151	1,11	138.397	1.107.180
	Palma	112.908	1,05	118.487	947.894
	Ibiza	27.342	1,05	28.692	229.540
TOTAL MERCADO					15.653.455
Market Share (1%)	Ciudad/Paletas	**Trimestral**	**Mensual**	**Semanal**	**Diaria**
	Madrid	26.659	8.886	2.222	317
	Barcelona	15.148	5.049	1.262	180
	Valencia	8.462	2.821	705	101
	Sevilla	9.368	3.123	781	112
	Málaga	7.208	2.403	601	86
	Murcia	5.536	1.845	461	66
	Palma	4.739	1.580	395	56
	Ibiza	1.148	383	96	14

Demanda Estimada 4to Trimestre					
	Ciudad	Segmento meta (personas)	Consumo per cápita (kilos)	Kilos de helado	Paletas (125 gramos)
	Madrid	759.315	0,24	181.045,47	1.448.364
	Barcelona	406.954	0,25	102.871,06	822.968
	Valencia	202.524	0,28	57.469,48	459.756
	Sevilla	191.239	0,33	63.620,37	508.963
	Málaga	147.140	0,33	48.949,67	391.597
	Murcia	125.151	0,30	37.595,70	300.766
	Palma	112.908	0,29	32.186,96	257.496
	Ibiza	27.342	0,29	7.794,32	62.355
TOTAL MERCADO				531.533,04	4.252.264
Market Share (1%)	Ciudad/Paletas	**Trimestral**	**Mensual**	**Semanal**	**Diaria**
	Madrid	7.242	2.414	345	49
	Barcelona	4.115	1.372	196	28
	Valencia	2.299	766	109	16
	Sevilla	2.545	848	121	17
	Málaga	1.958	653	93	13
	Murcia	1.504	501	72	10
	Palma	1.287	429	61	9
	Ibiza	312	104	15	2
TOTAL		**21.261**	**7.087**	**1.012**	**145**

INCIDENCIA DEL TURISMO EN EL CONSUMO

El sector turístico español cerró el año 2017 con cifras récord en llegada de turistas internacionales, lo que supone un 8,9% más que en 2016, y un gasto de 87.000 millones de euros, un 12,4% más en comparación con el año anterior. En este sentido, el gasto medio por turista ha crecido un 3,1% que, en términos absolutos, implica que cada turista gastó un promedio de 1.061 euros durante su estancia en España. [46]

Considerando que la estadía promedio de los turistas en el territorio español es de 8,3 días, tomaremos sólo 7 días, contemplando el tiempo de viaje, y a partir de allí tendremos en cuenta el flujo constante de turistas presentes en las Comunidades meta a la hora de calcular el consumo per cápita para cada Comunidad, desglosado entre los 4 trimestres del año.

Esto implica que, en las Comunidades donde Guapaletas estará presente, se han consumido 90.530.000 kilos de helado durante el año 2017. Dicho volumen pudo ser consumido por un total de 29.910.000 habitantes de dichas Comunidades, y un total de 60.054.724 de turistas. Ahora bien,

[46] Lavanguardia.com(2017)La Vanguardia Ediciones **DATOS TURISMO** [online] Disponible en: https://www.lavanguardia.com/economia/20180110/434208713049/datos-turismo-2017-record-llegadas-turistas-internacionales.html

si la estadía promedio es de 8,3 días, implica que en el territorio hay un flujo de turismo constante de 1.365.628 personas que incidirían en el consumo anual (60.054.724 turistas / 365 días del año * 7 días de estadía promedio). Dicho número de turistas que consideraríamos "anuales", se sumó a la población española para calcular el consumo per cápita de helado.

Tabla 9: Ingreso de turistas por Comunidad Autónoma por trimestres

	Nro. de Turistas						
Comunidad	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	TOTAL	Flujo de Turismo Anual Constante	Estadía promedio (días)
Andalucía	1.827.155	3.385.643	4.105.919	2.199.545	11.518.262	220.898	7,00
Valencia	1.665.268	3.359.042	2.542.651	1.358.999	8.925.960	171.183	7,00
Madrid	1.418.865	1.892.454	1.748.978	1.639.489	6.699.786	128.489	7,00
Cataluña	2.990.414	5.702.321	7.124.426	3.301.259	19.118.420	366.655	7,00
Islas Baleares	595.369	4.817.317	6.846.366	1.533.244	13.792.296	264.510	7,00
TOTAL	8.497.071	19.156.777	22.368.340	10.032.536	**60.054.724**	**1.151.734**	**7**

***Murcia no recibe turismo considerable, por lo cual no se contempla la incidencia del turismo en el consumo *A elevar la base para el consumo per cápita**

SEGMENTACIÓN DEL TURISMO

Segmentamos el turismo de acuerdo con el flujo constante de turistas durante cada trimestre del año, según el volumen de turistas que recibe la Comunidad en dicho período y la estadía media del turista en España (turismo trimestral / 90 días * 7 días de estadía promedio), arribando al siguiente segmento inicial de turistas a considerar en cada trimestre del año.

Tabla 10: Segmentación de la demanda por flujo de turismo constante.

Construcción de la Demanda Año 1 - Turismo continuo					
Segmento	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Ciudad Turística					
Madrid	130.851	174.526	161.295	151.197	
Barcelona	275.783	525.881	657.030	304.449	
Valencia	153.575	309.778	234.489	125.330	
Sevilla y Málaga	168.504	312.232	378.657	202.847	
Islas Baleares	54.906	444.264	631.387	141.399	
TOTAL	**783.619**	**1.766.681**	**2.062.858**	**925.223**	**Personas**

De este modo, apuntamos a un número total de turistas distinto en cada trimestre, considerando que cada total representa un flujo constante trimestral, que no tendrá ya ninguna incidencia en los demás períodos. Al estimar la demanda, a cada volumen turístico trimestral se le aplicará su consumo per cápita correspondiente, según la Comunidad y el período al que se refiere. Así obtenemos las unidades a vender en cada ciudad meta en cada trimestre del año, considerando los flujos constantes trimestrales de turistas; y no el volumen total que visita la Ciudad (ya que le aplicamos un consumo per cápita trimestral).

A continuación, segmentamos con similares criterios a los de la población española, exceptuando la fracción por ingresos, considerando que, de acuerdo al gasto medio del turismo, la mayoría o

bien todos los turistas que visitan España estarían en condiciones económicas de acceder a nuestro producto. Segmentaremos, entonces, de acuerdo al mismo rango etario al que apuntamos, y de acuerdo a las preferencias de consumo reflejadas en las ventas de helado en España.

Tabla 11: Segmentación para el Turismo por trimestre y Comunidad Autónoma.

Construcción de la Demanda Año 1 - Turismo continuo					
Segmento	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
Ciudad Turística					
Madrid	130.851	174.526	161.295	151.197	
Barcelona	275.783	525.881	657.030	304.449	
Valencia	153.575	309.778	234.489	125.330	
Sevilla y Málaga	168.504	312.232	378.657	202.847	
Islas Baleares	54.906	444.264	631.387	141.399	
TOTAL	**783.619**	**1.766.681**	**2.062.858**	**925.223**	**Personas**
Segmentación por edad	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
70%					
Madrid	91.596	122.168	112.906	105.838	
Barcelona	193.048	368.117	459.921	213.115	
Valencia	107.502	216.845	164.142	87.731	
Sevilla y Málaga	117.953	218.562	265.060	141.993	
Islas Baleares	38.434	310.985	441.971	98.979	
TOTAL	**548.533**	**1.236.676**	**1.444.001**	**647.656**	**Personas**
Segmentación por preferencia de consumo	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	
79%					
Madrid	72.361	96.513	89.196	83.612	
Barcelona	152.508	290.812	363.338	168.361	
Valencia	84.927	171.307	129.672	69.307	
Sevilla y Málaga	93.183	172.664	209.397	112.174	
Islas Baleares	30.363	245.678	349.157	78.194	
TOTAL	**433.341**	**976.974**	**1.140.760**	**511.648**	**Personas**

CÁLCULO DE LA DEMANDA POR MÉTODO CASCADA – TURISMO

A partir de la segmentación, se aplica a cada Ciudad y trimestre el consumo per cápita que le corresponde. De este modo obtenemos la totalidad de la demanda turística de helado en kilos para cada trimestre del año. Considerando que durante el primer año conseguiremos un 1% de market share, calculamos la demanda de helado en kilos que nuestra empresa podría cubrir. Dado que un helado individual suele pesar 125 gramos, es decir, 1/8 de kilo, estimamos que durante el primer año se venderán las siguientes unidades por trimestre.

Tabla 12: Construcción de la Demanda para el Turismo por trimestre y Comunidad Autónoma.

Estimación Demanda Total	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
100%					
Madrid	11.860	84.711	106.689	19.936	223.197
Barcelona	26.502	270.614	460.755	42.559	800.429
Valencia	16.567	178.948	184.595	19.667	399.776
Sevilla y Málaga	21.310	211.452	349.463	37.318	619.543
Islas Baleares	5.950	257.816	499.327	22.291	785.384
TOTAL	**82.189**	**1.003.541**	**1.600.829**	**141.770**	**2.828.329**
Estimación Demanda Guapaletas (kilos)	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
1%					
Madrid	119	847	1.067	199	2.232
Barcelona	265	2.706	4.608	426	8.004
Valencia	166	1.789	1.846	197	3.998
Sevilla y Málaga	213	2.115	3.495	373	6.195
Islas Baleares	60	2.578	4.993	223	7.854
TOTAL	**822**	**10.035**	**16.008**	**1.418**	**28.283**
Estimación Demanda Guapaletas (unidades)	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total
0,125					
Madrid	949	6.777	8.535	1.595	17.856
Barcelona	2.120	21.649	36.860	3.405	64.034
Valencia	1.325	14.316	14.768	1.573	31.982
Sevilla y Málaga	1.705	16.916	27.957	2.985	49.563
Islas Baleares	476	20.625	39.946	1.783	62.831
TOTAL	**6.575**	**80.283**	**128.066**	**11.342**	**226.266**

CLÁUSULAS CONTRATO

El contrato que se le entregará al máster franquiciado tendrá la finalidad de abarcar todos sus requerimientos legales tanto con Guapaletas Argentina como con sus franquiciados.

A continuación, se detallará las materias a abarcar en el mismo:

Materia	**Máster como Franquiciado**	**Máster como Franquiciador**
Objeto del contrato	Explotación y desarrollo de la franquicia Guapaletas en España	Impulsor de la red en 8 ciudades del país de destino con un representante por ciudad
Independencia empresarial	Entre el Franquiciado Máster y el Franquiciador Principal Guapaletas	Entre el Máster Franquiciado y sus Franquiciados
Exclusividad de producto	Determinación del producto exclusivo para el empleo del Máster Franquiciado y, su distribución interna.	Determinación del producto exclusivo que deberá imponerse a la red en el país de destino.
Exclusividad del servicio y control	Determinación del uso de marca y empleo del servicio brindado	Determinación de modo de empleo del servicio y seguimiento brindado
Duración del contrato	Duración del proyecto de 4 años de operaciones	Duración de 4 años con la posibilidad de renovar el contrato
Clausulas sobre la obtención de producto	Condiciones sobre la importación de las paletas y la fabricación de merchandising extra en destino	
Renovación del contrato	Sistema de renovación del contrato Máster Franquiciado	Sustitución de la persona del Máster Franquiciado en los contratos de Franquicia en caso de no renovarse el contrato de Máster Franquicia

Saber Hacer	Transmisión del saber hacer o "Know How" de Guapaletas al Máster Franquiciado mediante la entrega de un manual de franquicia y entrega de manual de operaciones	Obligaciones del Máster en la transmisión del saber hacer a los franquiciados mediante la entrega de un manual de Operaciones
Confidencialidad	Obligación de confidencialidad del Máster Franquiciado	Imposición de obligaciones de confidencialidad a los Franquiciados locales
Gross up Clause	Obligación del pago de valores netos de cualquier impuesto por parte del Masterfranquiciado	
Precio pactado	Se establece un precio que se debe cumplirá por parte del franquiciador como también por parte del Máster franquiciado	El Máster Franquiciado mantiene el precio pactado con sus franquiciados durante la duración del proyecto
Constancia de compra	El Máster franquiciado tiene la obligación de mantener la constancia de compra de paletas pactada	Los franquiciados mantendrán las cantidades de compras requeridas en el proyecto
No competencia	Prohibición de competencia contra Guapaletas durante la vigencia del contrato y con 5 años de posterioridad a su extinción	Imposición de cláusulas de competencia contra Guapaletas y el Máster Franquiciado a sus Franquiciados por una duración de 5 años
Obligaciones financieras	Pago de cuota de ingreso por la explotación de Franquicias propias y participación en royalties de los Franquiciados	Imposiciones cuota de ingreso de franquicia, la cual será beneficio íntegro del Máster Franquiciado

	locales	
Publicidad	Obligaciones de realización de campañas publicitarias mensuales siguiendo lo planteado en el plan de Marketing	Obligación de supervisión de la publicidad de los Franquiciados locales por parte de un Supervisor
Cesión y transferencia	Restricciones para la cesión de los centros piloto.	Restricciones para la cesión de los derechos de Franquicia
Resolución	Causas de resolución del contrato	Sustitución de la persona del Franquiciado en los contratos de Franquicia en caso de resolverse el contrato de Máster Franquicia

ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia por la cual optó la empresa para la inserción al mercado y la presentación frente a los compradores es la de diferenciación. Esto se debe al valor de las Guapaletas en dos aspectos, los beneficios del producto y los beneficios en el servicio brindado. En relación con los beneficios del producto, Guapaletas cuenta con recetas innovadoras elaboradas con productos de excelente calidad. A diferencia de la competencia se presentan variaciones y mezclas de sabores distintas. Por el lado del servicio, se busca optimizar el servicio y generar una experiencia grata para cada cliente en cualquiera de las ciudades de España. Dado el alto consumo de helados en España consideramos que ingresar al mercado de esta manera será un beneficio para la marca, ya que, aunque existen heladerías que presentan este formato, no consideramos que su presentación, marketing y servicio sea lo suficientemente bueno para abarcar el mercado de la manera planteada por el proyecto de exportación.

ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

La estrategia de inserción que utilizaremos para el establecimiento en el mercado español es la de Franquicia. Esta estrategia la desarrollaremos mediante la figura de un máster Franquiciado, el cual tendrá la exclusividad para operar bajo el nombre de la empresa en todo el territorio español. Su principal objetivo es el de destinar sub-franquiciados para que de este modo abarquen 8 ciudades del país, las cuales consideramos de gran relevancia para lograr establecer la marca y a futuro la expansión de esta por parte del territorio de la Unión Europea. Se le otorga al Máster Franquiciado la ayuda y asesoramiento por parte de Guapaletas Argentina en aspectos como Finanzas, Marketing y Comercialización. Esta estrategia permite a Guapaletas contar con un elevado control en la política de precios, promoción y publicidad con una baja inversión propia. Cabe resaltar que se realizara la exportación directa del producto a comercializar por parte de Guapaletas Argentina, las cuales serán compradas por el Máster Franquiciado.

MARKETING MIX

PRODUCTO

¿Qué son las Guapaletas?

Son helados artesanales en formato de paletas elaborados con materia prima de primera calidad, naturales y sin conservantes. Este concepto fue inspirado en el tipo de helados producidos en México por madres y abuelas para sus hijos y nietos de manera artesanal con productos locales en la década de 1930.

Las Guapaletas se presentan en dos presentaciones, las guapas de 120 gramos y las guapitas de 90 gramos. Los sabores se dividen en 6 grupos según su composición, estos son frutales, especiales, rellenas, kids y sin azúcar agregada. Así mismo, las guapas y guapitas manejan distintos sabores, aunque algunos de los sabores se comparten entre ambos, otros son particulares para un tipo de tamaño.

Para el principio del proyecto de inserción en el mercado español consideramos factible la exportación de las paletas "guapitas" de 90 gramos. En el mercado nacional, se dispone de 23 sabores distintos, donde Vainilla, Frutilla y Chocolate se presentan en formato "KIDS" y "Sin azúcar agregada".

Ilustración 18: Sabores de las Guapitas de 90 gramos.

Guapaletas busca la diferenciación en el mercado a través de su presentación y calidad. Por un lado, el helado en formato de paletas permite el consumo al paso y brinda la posibilidad de elección de distintos sabores. La mayor parte del consumo de helado en España se da en helados industriales en paletas, los cuales se separan en dos categorías de crema o de hielo. Estos cuentan con una variedad de sabores muy reducidos y con la adición de componentes artificiales para intensificar el sabor, reemplazar algún componente natural; o por su parte como principal fuente de sabor. Por otro lado, en relación al consumo de helado artesanal se da en presentaciones de 1/4 Kg, ½ de Kg y 1 Kg envasados en contendores de telgopor limitado a cuatro sabores como máximo en la presentación de 1 Kg de aproximadamente ¼ Kg por sabor. Las guapaletas se venden de manera individual lo que permite la elección de distintas variedades en menores porciones.

Cada Guapaleta incluye el helado sostenido por un palito de madera con el logo en la parte inferior, envuelto por una cubierta protectora de plástico con los datos nutricionales, el sabor de la paleta, datos de producción y los ingredientes de cada sabor. Se incluye con la compra una servilleta con la marca grabada en ella y un pequeño recipiente de cartón con la finalidad de ser usada como base para apoyar la paleta, transportarla una vez abierta y evitar que el helado caiga si es que la temperatura de este disminuye.

Ilustración 19: Recipiente de cartón

Ilustración 20: Guapaleta en el recipiente de cartón

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Las Guapaletas son un producto que se adaptan a las necesidades de los consumidores, ya que aparte de brindar una paleta amplia de sabores, la empresa produce helados aptos para celiacos y diabéticos, completamente frutales con pedazos de fruta de primera calidad, con adición de frutos secos, etc.; adaptándose muy bien a las tendencias saludables para satisfacer la creciente demanda de este tipo de consumo. Se busca con esta estrategia abastecer el mercado español de la manera más efectiva posible para expandirse en un futuro a nuevos mercados de la Unión Europea sin necesidad de tener que volver a adaptar el producto. Cabe destacar que a futuro existe la posibilidad de agregar sabores nuevos o modificar alguno ya existente de acuerdo con alguna tendencia de consumo en el país.

PAÍS DE ORIGEN

El producto es originario de Argentina, donde se realiza la totalidad de la producción y se adquieren todos los insumos necesarios para la misma. Nuestra empresa cuenta así con la mejor calidad de materias primas para brindar un producto de máxima calidad apto para cumplir los estándares de primera calidad mundialmente.

IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

La marca Guapaletas se conforma por:

-Nombre: Guapaletas

-Isotipo:

-Isologotipo:

guapaletas
Helado artesanal en paleta

CONTENIDO Y SABORES

A continuación, se presentará la lista de sabores a exportar:

GUAPITAS
88cm³

FRUTALES
- Ananá
- Frutilla Granizada
- Limón
- Mandarina/Naranja

CREMOSAS
- Almendrado
- Dulce de Leche Granizado
- Bombón Helado

KIDS
- Chocolate
- Frutilla
- Vainilla

Sin T.A.C.C.

ESPECIALES
- Chocolate Guapaletas
- Pistacho

RELLENAS
- Chocolate Blanco con Café y Almendras
- Coco con DDL

SIN AZUCAR AGREGADA
- Chocolate
- Frutilla

Los sabores se dividen en 6 categorías Frutales, Especiales, Cremosas, Rellenas, Kids y sin azúcar agregada. Consideramos que los sabores seleccionados serán de gran agrado para los consumidores españoles. Se busca llevar sabores para todos los gustos, desde los clásicos frutales o chocolate y vainilla hasta sabores como dulce de leche granizado. Las paletas tienen como base: leche o agua, complementados con frutas, chocolate o hasta café, por lo que, cubre cualquier tipo de gusto.

ENVASADO

El envasado utilizado por la empresa para las paletas es una cobertura de plástico transparente, el cual cuenta con el etiquetado adherido directamente al mismo.

Se deben cumplir con los siguientes reglamentos para el envasado del producto:

• Reglamento (CE) No. 2023/2006 – Sobre buenas prácticas de fabricación de materiales y objetos que entran en contacto con alimentos

La adaptación a realizar en cuanto al envasado del producto se rige por Reglamento (CE) No. 1935/2004 –con relación a los materiales y objetos que entran en contacto con alimentos. Se detalla el reglamento en el anexo correspondiente.

Se busca cumplir los siguientes requerimientos:

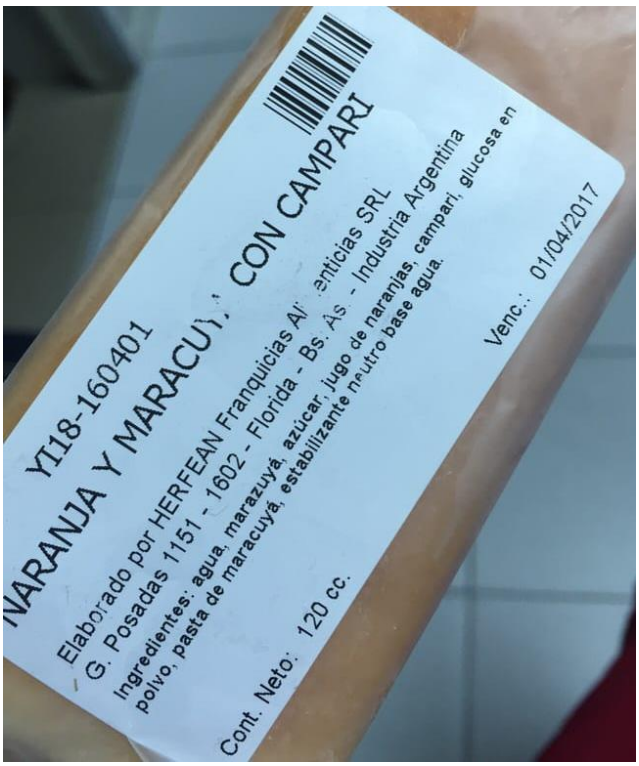
- Garantizar un elevado nivel de protección de la salud humana y de los intereses de los consumidores.
- Requisitos generales
- Requisitos especiales para materiales y objetos activos e inteligentes
- Medidas específicas para grupos de materiales y objetos
- Requisitos generales para la autorización de sustancias
- Etiquetado
- Declaración de conformidad
- Trazabilidad
- Medidas de salvaguardia
- Inspección y medidas de control
- Sanciones

Etiquetado

El etiquetado presentado por guapaletas muestra la siguiente información:

- Código y lote
- Sabor
- Fecha de vencimiento
- Contenido neto
- Nombre comercial
- Ingredientes utilizados para la elaboración

Ilustración 21: Composición del etiquetado



Dicho etiquetado deberá ser modificado en relación con el siguiente reglamento:

Reglamento del Parlamento Europeo (UE) 1169/2011

"Garantiza el derecho de los consumidores a estar debidamente informados estableciendo los principios, requisitos y responsabilidades principales para el etiquetado de los productos alimenticios que consumen. Proporciona flexibilidad suficiente para responder a los futuros avances en el sector alimentario. Refunde la legislación anterior: las Directivas 2000/13/CE, relativa al etiquetado de los productos alimenticios, y 90/496/CEE, relativa al etiquetado sobre propiedades nutritivas."

Según el reglamento, será necesario modificar el etiquetado para todos los alimentos destinados al consumidor final, el cual será útil para la venta en todos los países pertenecientes a la Unión Europea. Esta armonización del etiquetado busca la protección de los consumidores del territorio europeo. En alimentos envasados, la información obligatoria deberá figurar en el envase o en una etiqueta sujeta al mismo.

El contenido y las normas del etiquetado se rigen por el Reglamento del Parlamento Europeo (UE) 1169/2011. Deberán contener los siguientes aspectos:

- del producto o denominación de venta
- Información nutricional
- Lista de ingredientes
- Sustancias que causen alergias o intolerancias (cacahuetes, leche, mostaza, pescado, cereales con gluten, etc.)
- Cantidad de determinados ingredientes o categorías de ingredientes neta del alimento
- Fecha de duración mínima o la fecha de caducidad
- Las condiciones especiales: conservación, utilización; modo de empleo
- Nombre o la razón social y la dirección del operador, fabricante o del importador
- Lote de fabricación
- País de origen

MERCHANDISING

El Máster franquiciado tendrá la obligación de proveer el merchandising en el país de destino, el costo de producir los mismos es de €0,05. Este mismo se brindará por cada guapaleta vendida.

Ilustración 22: Merchandising entregado con cada guapaleta.(frente)

Ilustración 23: Merchandising entregado con cada guapaleta (dorso)

PROMOCIÓN

La campaña de promoción será realizada, en principio, por cuenta de la empresa. Se buscará insertar la marca de manera provocadora en el mercado español. La campaña publicitaria se iniciará una vez que estén listos los registros de producto y la firma del contrato de Máster Franquicia.

En primer lugar, se recomienda desarrollar una campaña de publicidad de branding en la cual se dé a conocer la marca y el producto. Esta campaña se podrá dividir en dos partes; por un lado, debido a costos y capacidad de segmentación se trabajará con redes sociales como Facebook e Instagram. Además, se recomienda trabajar con influencers de Instagram, Youtube y Facebook conocidos en España para la viralización de contenido a través de la publicación de historias, fotos y videos.

Por otro lado, se sugiere generar una sutil campaña que pueda ser vista en la calle y de prensa con la cual se recomienda publicitar en vallas publicitarias que se encuentren en lugares cercanos a los puntos de venta del primer año. Dado los resultados generados en Argentina bajo estos métodos, consideramos pertinentes la elaboración de estos. Está promoción tiene como objetivo aumentar el reconocimiento de la marca. Se realizará una campaña de un mes a principio del segundo trimestre y otro mes al principio del tercer trimestre de paletas/paraderos. Para ello, se aplicará el modelo 4 sheet para los afiches rectangulares. La publicidad podrá ser complementada con promociones de inicio en los puntos de venta, donde se otorgará un determinado número de paletas para la realización de estos.

Cotización para publicitar mensualmente incluyendo IVA Español por Agencia Publicitaria Española Dseis[47]

- Torres o paneles (depende de la ubicación) entre US$3460 - $6060
- Minipolares 6.00 x 3.2 mts US$1512 (Costo producción de lona US$20 m^2)
- Paletas / paraderos US$520
- Pantallas LED US$6060
- Tótems US$116

47 Dseis.es(2018)- Dseis [online] Disponible **http://www.dseis.es/** [consulta 5 octubre]

Ilustración 24: Flyer "1 guapaleta por una selfie" en valla de parada de Colectivo cercana al punto de venta.

Ilustración 25: Flyer "sabores e inauguración" en valla del subterráneo de Barcelona.

Será necesaria una promoción introductoria en cada ciudad para ayudar a las ventas y dar a conocer la marca y producto a los consumidores. Esta promoción podría variar dependiendo de la ciudad y disponibilidad de paletas. En principio se podría utilizar el formato de una guapaleta por una "selfie", publicando en redes sociales con un hashtag (#) aludiendo a la marca. Para la realización de este medio será necesario que el cliente se saque una "selfie" con una guapaleta y será bonificada la misma. Así mismo, se recomienda realizar promociones por compras de paletas en cantidades como por ejemplo la promoción de "paga 6 y lleva 8" que tuvo bastante éxito en Argentina.

A continuación, se detalla el costo de publicitar en prensa; recomendamos al máster franquiciado la realización de este método una vez se cuente como mínimo con 4 sub-franquiciados, aunque lo ideal sería la repetición de la misma por el impacto masivo que tienen.

Dado su alto costo, se recomienda comenzar con un anuncio en prensa económica y cuantificar los resultados. Una vez que el proyecto este establecido, se recomienda la publicidad en la prensa generalista.

Tabla 13: Costos de publicidad en prensa.

PUBLICIDAD EN PRENSA *

PUBLICIDAD EN PRENSA: PRENSA GENERALISTA

	Anuncios 1 Página	Anuncios 1/2 Página
El País	50.900 €	32.650 €
20 Minutos	34.125 €	22.200 €
El Mundo	31.200 €	17.510 €
ABC	22.995 €	15.325 €
La Vanguardia	18.400 €	13.200 €
La Razón	17.875 €	11.000 €

Precios unitarios referidos a la publicación de los anuncios un único día y dentro de la opción más económica; generalmente en día laborable, en página par, y en blanco y negro.
IVA no incluido en los precios.

PUBLICIDAD EN PRENSA: PRENSA ECONÓMICA

	Anuncios 1 Página	Anuncios 1/2 Página
Expansión	12.000 €	7.500 €
Cinco Días	9.650 €	5.900 €
El Economista	8.850 €	5.550 €

Precios unitarios referidos a la publicación de los anuncios un único día y dentro de la opción más económica; generalmente en día laborable, en página par, y en blanco y negro.
IVA no incluido en los precios.

Guapaletas Argentina, trabajará en conjunto con Guapaletas en España para la elaboración de estas. El Máster Franquiciado tiene la obligación de emplear parte de sus ingresos en marketing, no obstante, será guiado y ayudado por Guapaletas Argentina.

Guapaletas Argentina empleará anualmente el envío de helados de promoción para la apertura de nuevos locales y promociones como “una selfie por una guapaleta” (ver Marketing en Estado Financiero). Así mismo, se realizará una promoción de prensa anual por parte de Guapaletas Argentina, la cual consideramos que aumentará el valor de la marca a nivel Unión Europea. Esto deberá complementarse con la inversión en marketing obligatoria por parte del Máster Franquiciado con la finalidad de aumentar el valor de la marca. Deberá invertir en Facebook, Instagram, Google Adwords, influencers, prensa y publicidad en la calle; los primeros tres (redes sociales/sitio web) deberán contar con una inversión mensual con el objetivo de generar un impacto sustancial en redes sociales donde se realizarán sorteos y promociones. Por otro lado, el trabajo con influencers se basará en canjes y colaboraciones para la promoción de contenido especifico, el cual se trabajará bimensualmente. La relación entre redes sociales e influencers tiene como objetivo aumentar de manera exponencial el impacto en redes sociales y el boca a boca sobre la marca. Así mismo, las promociones publicitarias se deberán realizar cada 3 meses durante los primeros 2 años y cada 4 meses para el resto del proyecto. Finalmente, la promoción en prensa se deberá hacer en conjunto con guapaletas 3 veces por año los primeros 2 años en prensa económica y 2 veces anuales por el resto del proyecto.

Viajes y ferias de Negocios

Debido a que será necesaria la venta de la Máster Franquicia, consideramos la participación en ferias crucial para lograr concretar la venta. En principio, se realizará un viaje a España con material publicitario y muestras para participar en dos ferias en el mismo viaje. Por un lado, la Feria Alimentaria en Barcelona con duración de 4 días del 16 al 19 de abril. En esta feria participará el equipo conformado por 4 personas (el equipo de comercio internacional y un dueño de Guapaletas).

La feria alimentaria es importante para el desarrollo del proyecto, ya que, constituye el salón internacional del sector más importante de España. Es un evento de referencia mundial cuyo éxito radica en la máxima especialización de la oferta alimenticia, que abarca diferentes rubros alimenticios. El valor de presentarse a esta feria por cuenta propia de la empresa con un stand de 12m^2 (contando la inscripción) totaliza en €4489. Consideramos la opción de formar parte de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio internacional como la más viable en relación precio y por el soporte brindado por la Agencia al ir acompañado de distintos expositores argentinos. El costo de participar en la feria en conjunto con la AAIC se reduce a €2465, precio que se cobra para medianas empresas. El formulario y procedimiento para la inscripción se detalla en los anexo.

Los viajes realizados dentro de España se realizarán por Uber, ya que, consideramos una opción bastante rentable para la cantidad de viajes a realizar diariamente. Se alquilarán dos habitaciones dobles por AIRBNB en el centro de Barcelona; desde este punto el Uber promedio a la feria tiene un costo de €13 (promedio- puede variar de acuerdo con la demanda de uber).

Luego se viajará a Madrid, donde se participará en la Expo Franquicias de Madrid, que tiene comienzo el 19 al 21 del mismo mes, por lo que el 18 se viajará a Barajas, Madrid consiguiendo alojamiento bajo la aplicación AIRBNB cerca de la feria para poder estar presentes el mismo 19 de abril. Según IFEMA- Institución Feria de Madrid, se presentan un aproximado de 15.000 visitantes a la feria de los cuales "un 31,7% de los visitantes de la manifestó su intención de adquirir una franquicia en el plazo máximo de un año, y que un 5,9% acudió a la feria en busca de un acuerdo máster franquicia" dato que supone un aproximado de 885 posibles clientes para Guapaletas. Consideramos fundamental el buen desempeño en esta feria debido a las grandes posibilidades de lograr cerrar la venta de la Máster Franquicia. El costo de participar en esta feria es de €3.288 por un stand llave en mano de 12m^2, el cual cubre las necesidades de la empresa.

A fin de concretar la venta de la Master Franquicia, luego de la participación en ferias internacionales, se invitará a 3 posibles compradores a conocer la planta de Guapaletas, mediante

un viaje todo pago a Argentina para avanzar con la negociación y cerrar el trato con uno de ellos. En este viaje el Máster Franquiciado conocerá la fábrica y los procesos productivos de la empresa. De esta forma se consolidará una mejor relación personal y comercial. Finalmente, se viajará al Salón Internacional de la Franquicia en Valencia donde el Master Franquiciado, buscará con el apoyo económico de Guapaletas, posibles subfranquiciados, presentando la marca. Para ello, se contará con la presencia del equipo de Guapaletas y del Master Franquiciado donde se alquilará un stand por 3 días. Esta feria es fundamental para la búsqueda de posibles sub franquiciados, según datos de la SIF se presentaron más de 9000 visitantes de los cuales el 70%, es decir 6300 visitantes acudió con la intención de convertirse en franquiciados y sobre estos 2000 son propietarios de locales comerciales. La SIF se dará del 25 al 27 de octubre y es fundamental para darle inicio al proyecto, ya que, con la cantidad de participantes existen bastantes posibilidades de conseguir los franquiciados necesarios para abarcar cada ciudad requerida.

ALQUILER DE STANDS PARA LAS FERIAS

Alimentaria Barcelona 16 al 19 abril:

Para la feria Alimentaria se alquilará el pack Silver, el stand de 12m^2 cuesta €3539 con un derecho extra de inscripción de €950 totalizando en € 4489 totales. Adicionalmente existe la posibilidad de aumentar el m^2 por €283 con un tope de 25m^2.

Participando con la AAIC el valor se reduce a €2465

Expo Franquicias en Madrid 19 al 21 abril

Para la Expo Franquicia se utilizará el stand "B_ SUELO + STAND LLAVE EN MANO BÁSICO" el costo es de 2.740 € (12m2) + IVA (20%) con la posibilidad de agrandar el m^2 adicional por 189,75 € + IVA 20%"

Salón internacional de la franquicia en Valencia - Octubre

El stand de la feria SIF de valencia cuenta con una estructura de aluminio rígida de 3,15 altura ideal para colgar un banner de la marca, con melanina color blanca. Logotipo de la firma expositora a pared de 100 cm de largo. Así mismo, una lona textil de 300X100 cms con impresión digital a modo de bandolera.

SITIO WEB Y REDES SOCIALES

Dado el impacto de las redes sociales en la sociedad de hoy en día, será indispensable el manejo de campañas publicitarias estrictamente basadas en redes. Para ello se imitará el modelo que la empresa ha trabajado en Argentina, pero con mayor inversión en publicidad.

La empresa cuenta con un Instagram el cual sigue un posteo constante con nuevas promociones, invitaciones al consumo, información acerca de sabores nuevos, ferias e incorporaciones de nuevas franquicias. Se imitará Guapaletas España donde se armará un plan de promoción basado en una estrategia de 3 pasos; Publicaciones Pagas, Influencers, Promociones y sorteos.

Ilustración 26: Instagram de Guapaletas Argentina.

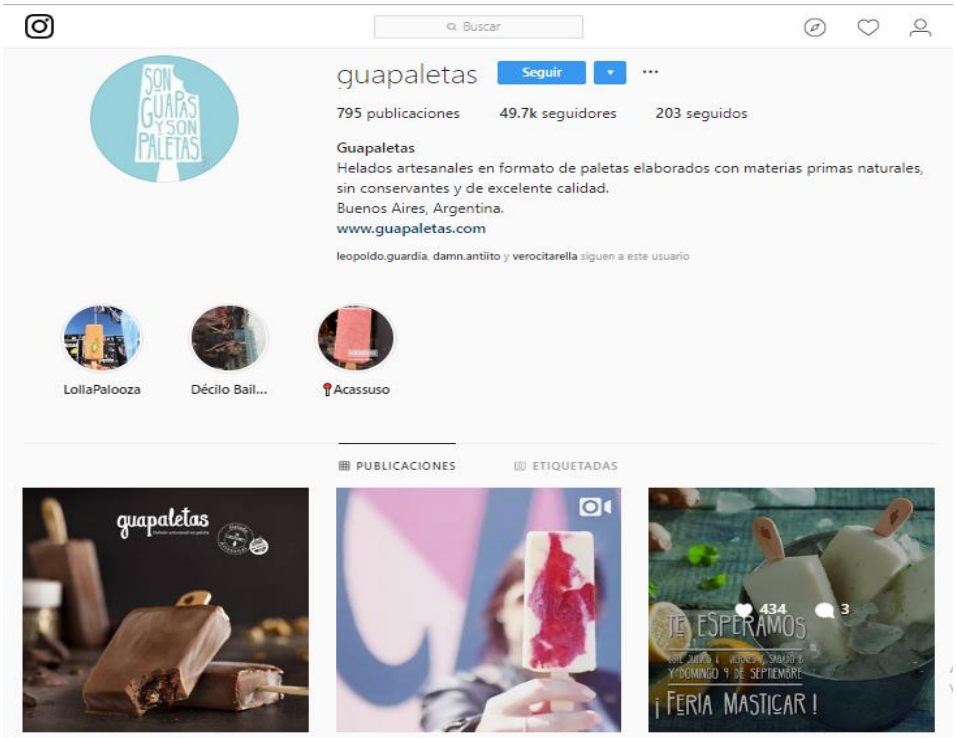
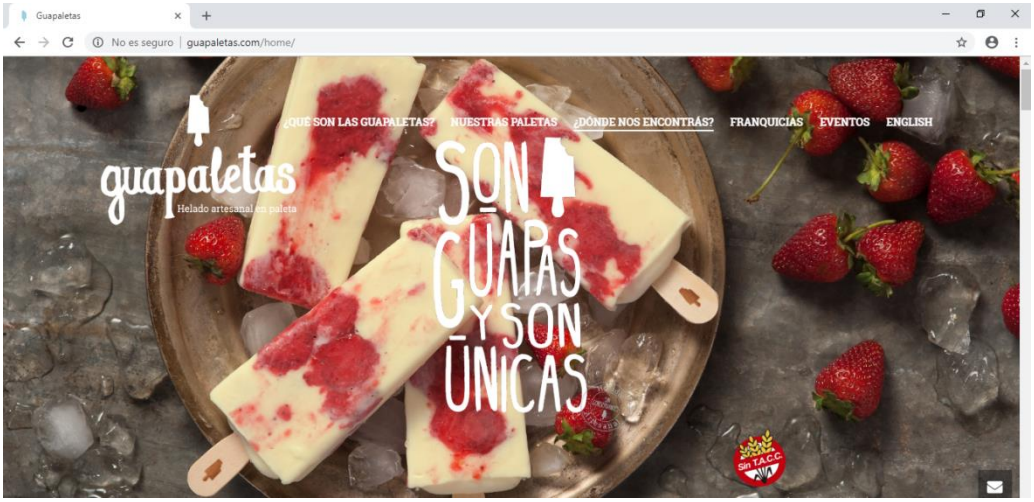


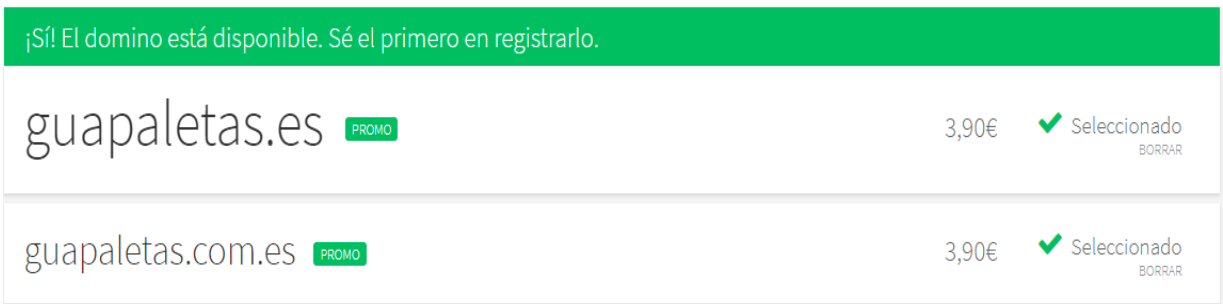
Ilustración 27: Sitio Web de Guapaletas Argentina



Existen dos opciones para sitio web español, estas son las siguientes:

1) La utilización del mismo dominio www.guapaletas.com donde al abrir aparecerá la opción de elección del país con las opciones disponibles. Al seleccionar se abrirá el portal correspondiente. A largo plazo esta manera permite la incorporación de distintos países lo que a la vista genera mayor impresión, ya que, se muestra un sello de marca internacional mayor.

2) La modificación del dominio por país por ejemplo www.guapaletas.com.es o www.guapaletas.es para España. La correcta implementación de este método depende del manejo de los anuncios de Google ADwords. Este método complica al usuario debido a que se hace necesario agregar el ".es" sino la redirección será necesaria.



Es por ello que consideramos que la mejor opción será la de utilizar ambos métodos. Sera necesario comprar el dominio "www.guapaletas.com.es" o "www.guapaletas.es" para la diferenciación del dominio y modificar la página oficial "www.guapaletas.com.es" con un identificador de dirección IP para redirigir instantemente al país o con la opción de un menú de Países disponibles al momento de abrir el dominio.

En cuanto al contenido de la página web se imitará el menú con los 5 sub-menús:

- ¿Que son las Guapaletas?
- Nuestros Sabores
- ¿Dónde Encontrarnos?
- Franquicias
- Eventos

PLAZA

Debido a la operativa del negocio, será necesario el establecimiento de un centro de trabajo del máster franquiciado.

En principio, se explicará el porqué de Valencia como centro logístico. Dado que se seleccionaron ciudades principalmente ubicadas al este del país, y otras en al centro del país consideramos factible realizar las importaciones a Valencia debido a la cercanía; dicho esto, se presentan las siguientes opciones para el Máster Franquiciado:

Alquiler de un almacén frigorífico para el control, distribución y almacenamiento de stock o tercerizar este servicio. Es fundamental generar una cadena logística óptima para el almacenamiento de mercadería en destino. Ambas opciones presentan ciertas ventajas y desventajas, aunque, consideramos más rentable el alquiler o compra de una nave frigorífica la cual puede ser utilizada como centro de operación para el Máster Franquiciado. De esta manera se reducirán significativamente los costos a largo plazo y la incidencia logística no será tan significativa para el Máster Franquiciado.

En relación con los locales comerciales, se busca lograr la locación bajo los mismos aspectos de análisis previo que se utilizan en Argentina. Los puntos de venta en principio deberán ser accesibles para los sub-franquiciados y de fácil acceso para el público.

El objetivo de la localización de la plaza seguirá el mismo modelo aplicado en Argentina. Los puntos de venta en principio deberán ser accesibles para los sub-franquiciados y de fácil acceso para el público.

Se basarán en las siguientes características:

- Ubicadas en lugares con gran tránsito
- Bajos costos de infraestructura iniciales
- Poco personal contratado para el funcionamiento del establecimiento
- Posibilidad de adaptar la infraestructura tanto a puntos de ventas chicos como grandes (4m^2 mínimo recomendado para pequeñas islas en centro comercial)

Guapaletas España asignará a un supervisor encargado de la aprobación de las locaciones presentadas por los sub-franquiciados (ver Evaluación de Puntos de Ventas). Su trabajo constará en el viaje a la locación y análisis de esta tomando en cuenta el lugar, el tránsito de personas, el tamaño del establecimiento, la facilidad de acceso y el radio cubierto entre los locales. Será necesaria su aprobación para evitar abrir puntos de venta con poca demanda o que no cumplan con la proyección de ventas.

UBICACIÓN RECOMENDADA

Se recomienda a los sub-franquiciados el alquiler o compra de locales comerciales principalmente en centros comerciales, zonas monumentales de grandes ciudades y la costa mediterránea.

Para la realización del proyecto se recomendará posibles zonas por ciudad trabajada, consideramos necesarios por lo menos 2 de estas ubicaciones o cercanías debido a que son puntos clave para las ciudades. Este análisis se basó en la cantidad de gente que recorre estos lugares tanto en invierno como en verano, la importancia como área comercial para la ciudad, el atractivo turístico de la zona y en caso de centros comerciales la importancia, tamaño y ubicación de estos.

Comunidad Valenciana

- Carrer de Colón.
- Carrer de Don Juan de Austria, en el tramo comprendido entre el Carrer de Colón y la Plaza del Ayuntamiento.
- Plaza del Ayuntamiento.
- Carrer de San Vicent Martir
- Centro Comercial Bonaire.

Sevilla

- Centro comercial Nervión
- Plaza Los Arcos
- Calle Tetuán
- Calle Sierpes
- Calle Asunción.

Murcia

- Gran Vía
- Calle Plateria
- Centro comercial Nueva Condomina

Madrid:

- Cercanía a la Puerta del Sol
- Alrededores al Parque de Retiro
- Calle Sol y la Gran vía
- Vanguardia en las calles Fuencarral y Chueca

Barcelona:

- Centro comercial La maquinista
- Centro comercial Diagonal Mar
- Rambla
- Zona Sagrada Familia
- Avinguda del Portal de l'Angel

Ibiza:

- Cala Comte
- San Antonio (peatonal principal cerca de Calle Mambo)
- Ibiza centro (cercanía puerto y Ushuaia)
- Formentera

Palma:

- Centro comercial Porto PI
- Centro comercial S´Escorxador
- Cala Pi
- Calles principales en centro de Palma

PERSONAS

Con la incorporación del manejo de la operatoria por parte de un Máster franquiciado se buscará homogenizar la estructura organizacional enfocándola primordialmente a la buena atención al cliente. Esto conlleva un proceso de dos partes, en principio una capacitación y manual guía para subfranquiciados que adquieran la exclusividad territorial por ciudad que será utilizado como guía para la capacitación de sus futuros empleados. Por otro lado, la capacitación del personal de atención al cliente deberá seguir un estándar de calidad elevado en el que se logre la solución a cualquier inconveniente presentado por el cliente de manera eficaz.

Las cualidades buscadas en las personas a contratar son las siguientes:

- Elocuencia al hablar: Debe contar con un amplio vocabulario, educado, fluido y breve.

  Autocontrol: Capaz de controlarse ante situaciones adversas. Debe saber llevar el control de la situación ante insatisfacciones de los clientes.

- Dinamismo: Alegre y con energía dispuesto a contagiar buena energía y vibras positivas a los clientes

- Trabajo colectivo: El personal debe lograr la coordinación y el esfuerzo para generar equipos de trabajo.

- Adaptación: Debe contar con la habilidad de adaptarse a situaciones adversas y cualquier tipo de cliente o queja para de este modo saber llevar a cabo una solución inmediata

- Tolerancia: Debe ser tolerante ante sus compañeros y clientes. Debe saber escuchar con atención las opiniones y/o quejas de los clientes y aceptar cualquier error cometido por la empresa o por cuenta propia pero mostrando la disposición a la solución del mismo.

- Amabilidad: Es una virtud necesaria para el trabajo en Guapaletas. Comportamiento con tacto y buena energía, con la finalidad de establecer una buena comunicación interpersonal. La sonrisa es parte del trato al igual que la tonalidad del habla.

- Seguridad: Seguridad de sí mismo y hacia el resto, capaz de superar cualquier inconveniente que se presente.

Como modelo para el entrenamiento de campo el máster franquiciado otorgara manuales que sirven como material de consulta permanente ante cualquier duda o inconveniente. Se cuenta también con el respaldo permanente de Guapaletas Argentina para evitar inconvenientes en el cumplimiento de este. Así mismo, se deberán realizar visitas por parte del supervisor asignado por el Máster Franquiciado con el propósito de constatar el funcionamiento del sistema y el uso correcto del mismo por parte del personal. Los entrenamientos brindados al personal están generalmente basados en el contenido de los manuales de operaciones; Se deben realizar periódicamente para mantener al personal bien entrenado y actualizado con los avances en el área de sistemas, operaciones y control de inventarios. Todo el personal que labora en una franquicia debe ser entrenado o por lo menos aprobado por personal autorizado por el Máster Franquiciado.

MANUAL DE MÁSTER FRANQUICIA

El manual para la máster Franquicia contará los siguientes aspectos:

1.- Preapertura y Apertura: Para conocer variables previas como:

- Cronograma de Apertura.
- Trámites y Permisos.
- Remodelaciones y Adecuaciones.
- Servicios y actividades de apertura.
- Instalaciones y Equipamiento.

2.- Operación: Durante el proceso de uso de la franquicia:

- Estructura Organizacional.
- Operación y Procedimientos.
- Compras y Abastecimiento.
- Seguridad, Higiene y Mantenimiento.
- Administración y Recursos Humanos.
- Mercadotecnia y Publicidad.

3.- Imagen: Importante para mantener la identidad de la marca:

- Desarrollo de Imagen.
- Aplicación de Logotipo.
- Publicidad.
- Fachada y Local.

4.- Marketing: Manual de marketing para el desarrollo de la franquicia:

- Concepto del negocio
- Modelos publicitarios
- Segmentación y público objetivo
- Potencialidad del negocio en el país de destino
- Transmisión del Know how

Guapaletas brindará capacitación para que el Máster Franquiciante brinde a los franquiciados lo siguiente:

- Uso de la marca
- Derecho a utilizar los conocimientos y estrategias de la empresa franquiciante (know how)
- Un territorio definido y exclusivo para la operación de su unidad de negocio
- Evaluación inicial de la unidad de negocio, en cuanto a la ubicación como también los costos inmobiliarios para determinar la rentabilidad de la misma
- Cumplimiento pactado de la entrega periódica de mercadería
- Asistencia constante en el manejo del punto de venta
- Asesoría y supervisión en la instalación completa de la unidad de negocio
- Entrenamientos y capacitación en cada una de las áreas
- Entrega del Manual de Operaciones

El manual de operaciones contará con los siguientes aspectos:

Lineamiento	Descripción
Preparación de la Franquicia	Manual de operaciones: Capítulo 1: Preparación de la franquicia • Presentación del franquiciante • Requisitos generales para la preparación de la franquicia: pre- apertura, apertura del local y post-apertura. Se determina las actividades relevantes para la apertura de un negocio particular. • Responsabilidad del subfranquiciado, con respecto a los clientes, a los empleados y Master franquiciado. • Puesta en marcha de un local, requerimientos mínimos en amoblado y equipamiento, inventario inicial de mercadería, limpieza y seguridad.
	Capítulo 2: Organización y procesos • Sistema organizativo de franquicia, competencias del personal. Formato del perfil de puestos. Sistema de remuneración. Leyes de trabajo. Reclutamiento y selección de personal. Políticas de contratación. Jornada laboral. Evaluación de desempeño del personal. Normas básicas de disciplina. • Procedimientos administrativos, en

Organización y procesos	relación con la atención del público, horarios del personal, aprovisionamiento de mercaderías, administración de inventario, administración de caja (manejo de efectivo y deposito, normas de cobro al cliente, control de caja, pago a proveedores). • Obligaciones generales del gerente o administrador, funciones administrativas, trabajo en equipo, evaluación de metas. herramienta (tablero de control).
Procedimientos de ventas y atención al cliente	Capítulo 3: Procedimiento de atención al cliente · incluye actividades de preapertura y cierre del local. Instrucciones para el manejo de quejas y tabulación de encuestas de satisfacción al cliente. Formato: Encuesta de Satisfacción al Cliente. · Procesos para concretar ventas en puntos de venta de 1, 2 o más empleados · Métodos y modos de atención al público

PROCESOS

Front Office

Se busca imitar la experiencia Guapaletas otorgada en el país de origen impulsando el valor humano, generando una experiencia grata y una correcta prestación del servicio. Para ello, será necesario el cumplimiento de los procesos por parte de los trabajadores. Dichos procesos, van a estar desarrollados en el manual de operaciones con el que el sub franquiciado tendrá la obligación de otorgar a sus empleados para el estudio de este. Se busca una excelencia en la calidad del servicio brindado, consideramos que este inicia desde la entrada o cercanía de un potencial cliente al punto de venta hasta la realización de la venta y despedida de este.

Se deberá contar con dos tipos de habilidades:

Habilidades Duras

- Utilización de la caja registradora
- Entrega de la paleta y complementos (servilletas, contenedor)
- Armado de packs en caso de compras más grandes

Habilidades Blandas

- Saludo y despedida
- Mantener siempre una sonrisa
- Brindar recomendaciones
- Solución de dudas e inconvenientes

APERTURA DEL LOCAL

En principio, parte del proceso a realizar por el encargado del local comienza desde el momento de apertura de este. Será necesaria la presencia del encargado del local 1 hora antes de la apertura al público. En este tiempo el personal deberá encargarse de 3 aspectos básicos.

1) Limpieza del local

La limpieza del punto de trabajo es fundamental, ya que, al cierre se realiza una limpieza general, la limpieza a la apertura será un proceso más sencillo. Es en este momento que el encargado dará una repasada a la caja, neveras, sillas y mesas (para locales grandes) y el suelo del punto de venta.

2) Preparación y acondicionamiento de neveras

Es indispensable mantener las neveras ordenadas y completamente stockeadas para la apertura del local. El personal se encargará del acondicionamiento de las neveras agregando algún sabor faltante u ordenando la presentación de estas. Las paletas deben de estar ordenadas por sabores y categorías de acuerdo con lo explicado en la distribución física.

3) Inicio del sistema y caja

Es en este momento en el que se preparará el sistema de ventas, el cual se debe dejar listo y en funcionamiento para el momento de la apertura. Esto supone la apertura del programa de contabilidad, en caso de haber agregado paletas del inventario a la nevera deberán ser agregadas al sistema y descontadas del inventario. La caja deberá contar con el efectivo suficiente para poder realizar los cambios de dinero de las ventas diarias. De no contar con el efectivo necesario se deberá agregar de la caja chica.

El horario de apertura se deberá respetar a la perfección por lo que todo este proceso va a tener que ser realizado previamente. Para locales más grandes o suponiendo que el tiempo no sea necesario, se deberá modificar el horario de ingreso de los empleados para que de este modo tengan el tiempo necesario.

Ventas

El proceso de venta de Guapaletas, debe ser eficaz con la finalidad de disminuir a mayor escala los tiempos de colas que podrían ocasionarse. Se busca evitar la disconformidad del cliente ante cualquier situación, generando una experiencia grata en la compra de las Guapaletas, que provoque en el cliente las ganas de volver. Para ello, se deberá diferenciar los locales pequeños de los grandes, esta diferencia varía en la cantidad de trabajadores a contratar. En puntos de venta pequeños, con menor tráfico de personas, se la atención puede ser brindada por una sola persona. Suponiendo un aumento de demanda en fechas especificas o fines de semana, será necesaria la contratación de un personal más para la división de trabajo. Al contar con dos o más trabajadores, se busca la integración de estos para generar equipos de trabajo sólidos, optimizando la división de los deberes entre los mismos.

El proceso de venta deberá seguir este procedimiento que, según lo mencionado en la distribución física, la optimización de este se debe al posicionamiento y distribución los sectores de los puntos de ventas.

En locales de un encargado, el mismo realizará el proceso de venta y cobro. En locales de dos personas, se dividirá el proceso en dos en el que uno generará la venta y entrega mientras que el otro el cobro generado por la venta. En principio el cliente se acercará a ver los sabores disponibles, en este momento el encargado de ventas debe formular esta serie de preguntas.

"¿Primera vez comprando Guapaletas? Si la respuesta es afirmativa, se procederá a explicar el sistema, mostrando la carta con sabores y las modalidades de venta. Luego preguntará si desea alguna recomendación y procederá a explicar los contenidos de los sabores en relación con la categoría de interés por parte del cliente. Si la respuesta es negativa, procederá a brindar recomendaciones basadas en la categoría de interés.

Cobro y entrega de la mercadería

Una vez seleccionado los sabores y la cantidad de paletas para comprar, se procederá al cobro de la mercadería. El cobro se realiza en conjunto con el sistema, es decir que el encargado seleccionara los sabores y las cantidades en el sistema para poder totalizar el valor a cobrar. En este momento, el encargado de cobranza preguntará el medio de pago. De ser efectivo, procederá al cobro y entrega del cambio si es que se requiere. Por otro lado, si se decide pagar con tarjeta de crédito o debito, se procederá al cobro mediante el sistema de POS. Una vez ingresado el efectivo

en caja o aceptada la transacción de la tarjeta, finalizará la venta en el sistema el cual descontará del inventario en muestra la cantidad y respectivos sabores vendidos.

Una vez finalizada la venta, se procede a la entrega de la mercadería. En locales de un encargado el mismo generara la entrega de las paletas y merchandising de la marca. Por lo contrario, en locales de dos encargados el que se encargará de este proceso será el encargado de la venta.

Cierre de caja y sistema

Este proceso es de suma importancia y se realizará al finalizar el horario de apertura del local. En este momento el encargado de la cobranza deberá constatar que la totalidad de ventas del sistema correspondan a las facturas o boletas generadas por ventas. De no ser así, se procederá al descuento de mercadería faltante por parte del subfranquiciado al personal (detallado en el manual de operaciones). El dinero en efectivo generado por ventas deberá ser colocado en un sobre proporcionado por el subfranquiciado con la fecha de cierre. Este podrá ser entregado diaria, semanal o mensualmente al sub-franquiciado de acuerdo con su preferencia. Una vez realizado el cierre de caja se procederá a cerrar el sistema totalizando la cantidad de ventas generadas en el día.

Limpieza Post Venta

Al finalizar el horario de apertura, el/los encargados deberán realizar una limpieza del punto de venta. Esta limpieza debe cubrir los mismos aspectos mencionados en el apartado Limpieza de Apertura. En esta limpieza se le dará mayor profundidad que la realizada en la apertura para de este modo evitar la acumulación de suciedad durante la noche y alivianar la limpieza de la apertura. Se procederá a desinfectar la caja, la/s nevera/s, y la fachada del local.

Cierre del local

Los empleados cerraran el local una vez se haya realizado los procedimientos mencionados anteriormente. El cierre del local en caso de islas de centros comerciales constará en el guardado de los equipamientos y del efectivo. En caso de locales comerciales de mayor tamaño, los empleados deben asegurarse de cerrar con candado y las respectivas llaves el local. La temperatura de las neveras deberá ser monitoreada antes del cierre para de este modo evitar cualquier inconveniente con la mercadería.

Back Office

La estructura a seguir del Back office podrá depender del Máster Franquiciado y de cada Sub Franquiciado.

Sera necesario para el Máster Franquiciado contratar a un supervisor, contador y el personal administrativo necesario para la organización de la franquicia. Así mismo, deberá tomar la decisión de centralizar la atención al cliente para de este modo brindar un asesoramiento parejo y bajo los mismos estándares para todo el país. Por otro lado, deberá contar con un arquitecto o grupo de arquitectos los cuales cumplirán la función del diseño de los locales. Para el amoblado y habilitación de los locales tendrá la posibilidad de tercerizar las labores a un grupo definido de fabricantes o podrá dejarlo a cuenta de los subfranquiciados. Le recomendamos encargarse en mayor medida de la fabricación por cuenta propia o proporcionar los planos necesarios con los materiales a utilizar para de este modo lograr la imagen planteada.

Supervisor

Encargado de la supervisión y aceptación de los nuevos locales como del funcionamiento de este. Deberá realizar los viajes pertinentes previos a la aceptación de los nuevos puntos de venta. El proceso a seguir en relación con la selección de los puntos de venta se menciona en la "Distribución Física". Así mismo, será el encargado de realizar viajes para corroborar el funcionamiento de las sub-franquicias y la correcta aplicación del manual de operaciones. El Supervisor del Masterfranquiciado deberá del mismo modo mantener una comunicación constante con los supervisores de los subfranquiciados.

Contador/es

Encargado de la contabilidad y cobro de los subfranquiciados, el proceso de cobro se realiza de manera mensual. Sera el grupo encargado de la administración contable de la franquicia, su deber se basa en contabilizar los recibos de mercadería para su envió y distribución a nivel país como también el cobro de esta por parte de los subfranquiciados. El área mantendrá una constante relación con Guapaletas Argentina para evitar inconvenientes de índole contable.

Arquitectos / Fabricantes

Se encargarán del proceso de acondicionamiento y preparación de los planos de la franquicia. El tipo de estructura e imagen deseada se desarrolla en la "Distribución física" la cual imitara lo

logrado en Argentina. Los fabricantes deberán mantener una línea de producción idéntica o similar para los distintos locales, de este modo se podrá generar una imagen homogénea para la marca.

Personal de atención al cliente

Factor importante para la solución de controversias. Recomendamos al Máster Franquiciado encargarse de este aspecto y lograr ligar esta área con la parte administrativa de cada ciudad. De este modo se logrará la brindar una atención acorde a las necesidades esperadas. Así mismo, se podría recomendar la implementación de una sección de atención al cliente o un Bot en línea en la página web. Esto se debe a que hoy en día la gran parte de las quejas se realizan vía redes sociales, mail o web. La optimización de un Bot con auto respuesta con la finalidad de notificar al personal de atención al cliente sobre una queja vía web no implica algún costo extra y mejoraría íntegramente el servicio de atención brindado.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Se busca imitar el concepto logrado en Argentina. Siguiendo un estilo simple pero fácilmente reconocible y con una gama de colores suaves, se busca generar en el consumidor una experiencia serena pero agradable sin llegar al punto de ser abrumador con colores fuertes ni llamativos. La armonía de los puntos de venta genera una experiencia placentera a la vista sin importar el tamaño de estos.

A continuación, se detallan tres tipos distintos de locales utilizados como modelo para detallar las posibilidades de estos. Estos puntos de venta se diferencian principalmente en el tamaño de estos.

Punto de venta Chico

Esta modalidad es ideal para centros comerciales o para aplicar cerca a la costa. Puede ser manejado por un solo encargado y el diseño de este puede ser muy versátil. Este punto de venta puede ser muy productivo con muy bajos costos sin perjudicar la imagen.

Ilustración 28: Punto de venta chico

Punto de venta Medio

Este punto de venta es ideal para la atención de dos empleados. Este local puede ser ubicado en cualquier calle concurrida y al ser de tamaño medio su finalidad es la de acceso rápido comparado

con la modalidad “drive through” o “take away” ideal para que el cliente ingrese y compre sin la intención de quedarse a comer en el punto de venta.

Ilustración 29: Punto de venta tamaño medio.

Punto de venta Grande

Ideal para atención de dos a más empleados. A diferencia del punto de venta Medio este cuenta con un área destinada hacia el consumidor, la cual permite el consumo de las paletas dentro del Punto de venta. Es ideal para realizar en ciudades más grandes o puntos con gran movimiento de personas. Cambia la idea de “take away” a una especie de restaurante brindando una experiencia completamente distinta en los consumidores. Para este local se recomienda la habilitación de un área de servicios higiénicos y red de WiFi para los usuarios. Aunque el costo de este es mayor, si se implementa en el área correcta los resultados pueden ser superiores.

Ilustración 30: Punto de venta tamaño grande.

EVALUACIÓN DE PUNTOS DE VENTA

La evaluación de puntos de venta resulta ser fundamental ya que es uno de los factores esenciales a considerar al momento del armado de la franquicia. El máster Franquiciado deberá aprobar la elección de los puntos de venta. Esto se debe basar en lo detallado en el capitulo "Marketing Mix-Plaza". Para ello, deberá brindarle asesoramiento en el local ideal dependiendo de la ciudad destinada.

Dado que según la investigación realizada existe una estacionalidad en el consumo y posibles ventas. En los lugares con marcada orientación turística, de ocio o ubicados en ambientes abiertos es conveniente y recomendable que la apertura se realice entre los meses de abril a octubre, ya que, existe una estacionalidad que facilitaría la concurrencia y asistencia del público y turistas en época de verano. Por otro lado, en el caso de las grandes ciudades se podría recomendar los formatos de centros comerciales abiertos o islas en centros comerciales donde transcurre un público cautivo y se comparte un mismo lugar de presentación con otros negocios de comida y ocio. De acuerdo con la investigación realizada podemos decir que no consideramos determinante la estacionalidad en los lugares de gran flujo de personas como suele ser los centros de las ciudades donde el consumo podría darse diariamente.

Una vez escogido el punto inmobiliario, el Máster franquiciado propondrá el diseño arquitectónico a un profesional encargado del diseño de los puntos de venta en España, el cual logrará desarrollar el proyecto de la manera más acorde con el concepto a franquiciar. De esta manera, se garantizará la estandarización de la imagen. Se le brindará al Máster Franquiciado un "plano arquitectónico del local" en el que se detalle la estética esperada. Para el funcionamiento de este, un supervisor se encargará de la revisión previa aceptación, a fin de que, ante la detección de errores, éstos sean corregidos previamente. Los costos de instalación y alquiler correrán por cuenta del franquiciado.

IMAGEN

Gama de colores

La gama de colores utilizada por guapaletas es bastante sutil a la vista. Predomina el celeste y el blanco o crema y grises, siendo los primeros dos los colores principales utilizados en el logotipo. Se acentúan los colores al combinarlos con madera, dándole un aspecto minimalista pero moderno. Este diseño será proporcionado en los planos por el arquitecto y diseñador, quienes los adecuarán dependiendo del punto de venta presentado.

PROMOCIÓN Y BANNERS DENTRO DEL LOCAL

Comúnmente utilizados en los puntos de venta medianos y grandes con la finalidad de generar un contraste en el ambiente al mostrar paletas de una manera muy llamativa. Es mediante esta publicidad que se sale de la gama de colores básica para aumentar el color y atractivo visual de los locales. Así mismo, se pueden hacer banners con la finalidad de mostrar alguna promoción. Esta modalidad se puede adaptar dependiendo del punto de venta siendo aplicados como banners fijos o móviles. Por otro lado, se pueden utilizar para la presentación de nuevos sabores o alguna promoción como por ejemplo "2x1" que desee hacer el sub-franquiciado

Ilustración 31: Imagen de la promoción hechas por cantidad

Ilustración 32. Imagen de promoción

ESTRUCTURA Y POSICIONAMIENTO

La estructura y posicionamiento varían de acuerdo con el tamaño del local. El principal foco deseado se encuentra en el posicionamiento de las neveras con las paletas, dichas deben estar posicionadas directamente frente a la puerta con el mostrador al costado derecho o izquierdo dependiendo de la disposición del local. En puntos de venta chicos, al encontrarse comúnmente en islas de supermercados el foco es distinto, ya que, el conjunto de la estructura es la que le da el foco principal. Sin embargo, se busca la prioridad en resaltar la nevera con las paletas sin importar el espacio disponible. La estructura será diseñada por diseñadores expertos que lograrán adecuar de mejor manera la imagen deseada al local que se les presente.

Ejemplo de Estructura personalizada para centro comercial:

Ilustración 33: Ejemplos de Stands

Ejemplo de Estructura para local Chico/Mediano:

Ilustración 34: Ejemplo de Stands chicos y medianos.

Ilustración 35: Ejemplo de Stands

Nevera/Heladera

Se trata de una pieza fundamental en el desarrollo de la imagen. Se deberán respetar dos aspectos básicos para mantener el orden de esta. En principio, de acuerdo con el tamaño del local se podrá elegir la cantidad de refrigeradores a acoplar. Recomendamos un máximo de dos, si es que hay mucha rotación de inventario de ser una sola se deberá mantener con stock suficiente para evitar espacios sin productos o poca cantidad de estos. Es importante este punto, ya que, es el principal foco por lo que la elección correcta será de suma importancia. El diseñador recomendara la cantidad de neveras a emplear en el punto, en relación con aspectos como la cercanía de otra nevera para guardar inventario, tamaño del punto de venta y la rotación de inventarios esperada.

Modelo guía de refrigeradores dobles:

Ilustración 36: Refrigeradores

Por otro lado, el display de las paletas y el orden de estas son fundamentales en la presentación del producto.

Ilustración 37: Distribución de paletas en el refrigerador.

Las neveras incluyen separaciones, dependiendo del tamaño de esta, la cantidad de separaciones disponibles. El orden de las paletas debe ser siempre por sabor y categorías. De esta forma el acceso se simplifica para el empleado como también para el cliente. Visualmente, se genera un orden armonioso el cual debe ser respetado y corroborado diariamente como se menciona en "Preapertura".

El almacenamiento y conservación del helado se efectúa a temperaturas, en el centro de este, iguales o inferiores a -18°C por lo que se debe mantener un chequeo constante de la nevera la cual deberá estar en -14°C por parte del encargado del punto de venta.

PRECIO

El precio de cada paleta en el punto de venta será de EUR 2,50. Llegamos a dicho precio, considerando distintas utilidades para cada año sobre el Precio FOB. Para el año 2019, el margen de utilidad fija para la empresa será del 27%, acrecentado a un 41,54% a fin de contemplar la incidencia del impuesto a las ganancias, arribando a un Precio FOB unitario de EUR 0,80. El margen a percibir por Guapaletas se elevará a un 28%, 32% y 33% los siguientes años (2020, 2021 y 2022).

Los costos de flete internacional, los gastos de terminal y de impuestos a la importación en destino llevan a un precio de venta DDP de EUR 1; valor que se mantendrá constante a lo largo del proyecto. A su vez, el máster franquiciado margina un 30% sobre dicho valor y el subfranquiciado se queda con un margen del 75%, al que se le adiciona un 10% de IVA por tratarse de alimentos, colocando al producto a EUR 2,50 para el consumidor final.

La estrategia utilizada para la colocación de los precios fue el establecimiento en base al valor percibido. Consideramos que se repetirá la tendencia conseguida en Argentina en relación con la percepción de la marca para el cliente. Debido al planteamiento del servicio que se brindará y la calidad del producto ofrecido en relación con el consumo de helado y la actualidad del mercado español, nos permite generar una experiencia grata a bajo costo. Luego del análisis generado por Guapaletas, el tamaño de las “guapitas” es ideal para el consumo, sin ser un tamaño chico, satisface las necesidades del consumidor promedio. Con relación al precio, el poder brindar esta paleta a un valor inferior al presentado por la competencia será un factor de gran relevancia para la marca siendo aún rentable para el máster franquicado como sus franquiciados. En cuanto a la calidad del servicio en sí, consideramos que se presentan las condiciones necesarias para poder destacar e ingresar al mercado con un gran valor agregado con relación a la competencia.

El valor percibido por los clientes se debe mantener a lo largo de los años sin descuidar la calidad, servicio y precio.

COSTING

Los cálculos proyectados para los años 2020, 2021 y 2022 se encuentran en el documento económico financiero.

GUAPALETAS	%	AÑO 2 USD	AÑO 2 EUR
Costos Variables de Producción		USD 251.004,22	226.656,81 €
Costos Logísticos		USD 16.113,04	14.550,08 €
Gastos Comerciales		USD 5.802,88	5.240,00 €
Gastos RRHH		USD 46.644,52	42.120,00 €
Gastos de Marketing		USD 49.663,61	44.846,24 €
Gastos Administrativos		USD 139,14	125,65 €
Costos Bancarios		USD 2.903,49	2.621,85 €
Costos Financieros		USD 4.166,98	3.762,78 €
% Reintegro	3,25%	3,25%	3,25%
Reintegro afectado por Ganancias	0,021125	2,11%	2,11%
% Derecho de Exportación	3 ARS / 1 USD	5,95%	5,95%
Despachante de Aduana	1,20%	1,20%	1,20%
% Utilidad fija	27,00%	27,00%	27,00%
Utilidad con acrecentamiento	41,54%	41,54%	41,54%
Tasa efectiva	53,85%	53,85%	53,85%
Precio FOB		USD 744.023,79	USD 671.853,49
Precio FOB Unitario		USD 0,89	**0,80 €**
Flete Internacional		USD 8.250,00	7.452,57 €
CFR		USD 752.273,79	679.306,06 €
Seguro Internacional	1%	USD 7.440,24	6.721,08 €
CIF		USD 759.714,03	686.027,14 €
Terminal en Destino		USD 1.770,76	1.599,61 €
DAT		USD 761.484,80	687.626,75 €
Transporte Interno		USD 762,12	688,46 €
DAP		USD 762.246,92	688.315,20 €
Derechos de Importación	19,76%	USD 150.119,49	135.558,96 €
Honoratios Despachante	1,20%	USD 9.116,57	8.232,33 €
DDP		USD 921.482,98	832.106,49 €
DDP Unitario		USD 1,10	**1,00 €**
Margen Importador - Master Franquiciado	30%	USD 1,44	1,30 €
Margen Sub Franquiciado	75%	USD 2,51	2,27 €
IVA España	10%	USD 2,76	2,49 €
Precio en Punto de Venta €		USD 2,76	**2,49 €**

PRICING

Partiendo del precio de venta de nuestra competencia directa y considerando nuestro embarque para el primer año de 826.278 paletas se llegó a los siguientes resultados para el inicio del proyecto.

Cantidad de embarques	AÑO 1
Anual	826278
Flete internacional en USD	$ 8.250,00
Gastos en destino en USD	$ 3.744,34

Márgenes	
Minorista (Grandes almacenes)	40%
Importador	15%
IVA ESPAÑA	10%
Derecho de Importación	19,76%
Alícuota de seguro	1,00%

Ver fórmula completa en archivo económico-financiero (Pricing)

FOB óptimo	Precio unitario	Precio unitario en EUR
$ 1.660.478,10	$ 2,01	€ 1,73
$ 1.794.636,79	$ 2,17	€ 1,87
$ 1.639.838,30	$ 1,98	€ 1,71

Este método nos sirve para lograr una visión más amplia del costo de nuestro producto, considerando los gastos de transporte y logística hasta destino para de este modo igual el nivel de precios logrado por la competencia.

DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

El principal interviniente en nuestra logística internacional es nuestro Freight Forwarder Panalpina que se encargará del contacto y coordinación de los transportes terrestres, la compañía naviera, la compañía aseguradora, el depósito fiscal y el despachante.

Origen: Puerto de Buenos Aires, Argentina

Destino: Puerto de Valencia, España

PUERTO DE VALENCIA

La Autoridad Portuaria de Valencia (APV), bajo la denominación comercial de Valenciaport, es el organismo público responsable de la gestión de tres puertos de titularidad estatal situados a lo largo de 80 kilómetros en el borde oriental del Mediterráneo español: Valencia, Sagunto y Gandía. La APV, como el resto de Autoridades Portuarias, depende del Ministerio de Fomento y se rige por el Real Decreto Legislativo 2/2011 de 5 de septiembre por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Puertos del Estado y de la Marina Mercante. Esta ley establece:

- El rol que debe desempeñar la APV en el cumplimiento de las funciones que tiene encomendadas.
- Su estructura organizativa.

Por otra parte, el Plan Estratégico de la APV fija su misión y los objetivos estratégicos a alcanzar en los próximos años.

Valenciaport es el puerto español líder del Mediterráneo en tráfico comercial, fundamentalmente de mercancías en contenedor, gracias sobre todo a un área de influencia dinámica y una extensa red de conexiones con los principales puertos del mundo.

Valenciaport se caracteriza por una Comunidad Portuaria cohesionada, a través de elementos innovadores como son la Marca de Garantía o la plataforma tecnológica valenciaportpcs.net y formada por todos los agentes públicos y privados que prestan sus servicios a través de los puertos de Valencia, Sagunto y Gandía.

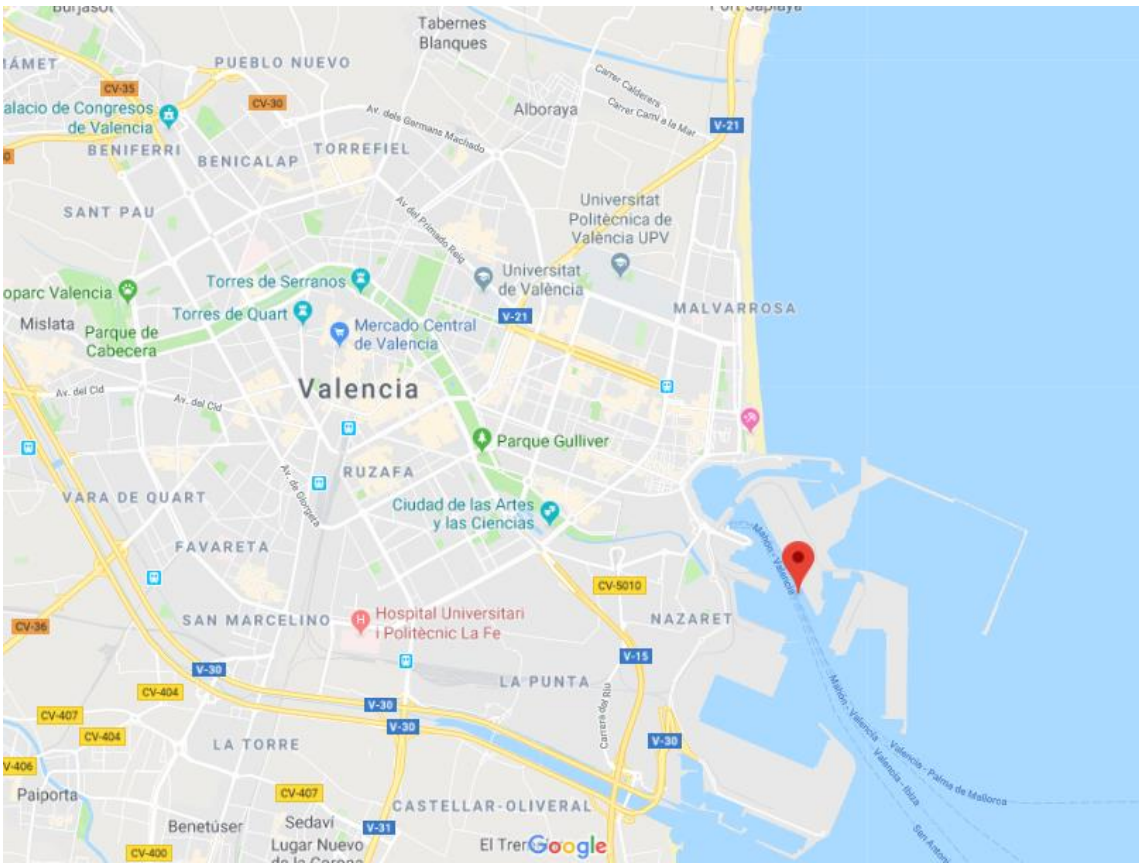
Valenciaport es no sólo un elemento clave en la proyección exterior de la Comunidad Valenciana, sino también la puerta marítima de producción y consumo de toda la Península Ibérica.

Su liderazgo se sustenta sobre las siguientes bases:

- Ubicación privilegiada.

Imagen 19: Ubicación Puerto de Valencia.

Ilustración 38: Ubicación del Puerto de Valencia.



Fuente: Google Maps.

- Área de influencia

Valenciaport es una óptima elección para cualquier línea de navegación, al contar con una potente área de influencia directa que se encuentra entre las más dinámicas de Europa y a poca distancia de los países del Sur de Europa y del Norte de África:

- El área de influencia directa de Valenciaport abarca un radio de 350 km, donde se produce el 51 por ciento del PIB español y reside la mitad de la población activa.

- Valenciaport, además de encontrarse en el corazón de la Comunidad Valenciana, dispone de inmejorables conexiones por carretera y ferrocarril con el centro de España, convirtiéndolo en el puerto natural de Madrid y una de las plataformas esenciales para la Península Ibérica.

- Como puerto hub del Mediterráneo Occidental, desde Valenciaport se puede distribuir eficientemente las mercancías en un radio de 2.000 km, no solo en los países del Sur de la Unión Europea sino también en los países del Norte de África -Marruecos, Argelia, Túnez y Libia-, que representan un inmenso mercado de 270 millones de consumidores.

- Una red de conexiones interoceánicas y regionales regulares con los principales puertos del mundo

Valenciaport ofrece una completa red de conexiones a los principales puertos del mundo a través de:

- Más de 100 líneas regulares, entre las que se encuentran las de las principales compañías marítimas internacionales.

- Múltiples conexiones regionales que dotan de una gran capilaridad al transporte de mercancías por Valenciaport.

Procedimiento Logístico

El procedimiento logístico que realizaremos, una vez establecida la fecha de entrega de mercadería en destino tomando en cuenta los tiempos de la presente DFI, es el siguiente:

Primero se realiza el Booking con al menos 1 semana de anticipación a la llegada del buque.

Seguido de esto la naviera enviará confirmación de la reserva y nos informará la fecha para el retiro de contenedor vacío.

Una vez que sepamos en qué buque se trasportará la mercadería, tendremos acceso a la siguiente información:

- Cut-off documental – Entre 48 y 72 hs antes del arribo del buque

- Cut-off físico – Entre 24 y 48 hs después del Cut-off documental.

- Fecha de arribo del buque – La fecha y hora, particularmente en Argentina, son aproximadas ya que los buques pueden sufrir retrasos, adelantos y cancelaciones.

A continuación, se empaqueta y embalan las paletas heladas en la misma planta donde se produjeron, ubicada en Malvinas Argentinas, provincia de Buenos Aires. Se paletiza la mercadería y se embalan dichos pallets.

Para el traslado de la mercadería al puerto se utilizará un camión con cámara de frío coordinado previamente con la empresa de transporte.

Una vez que llega el vehículo a la fábrica, se cargaran los pallets (tiempo estimado de demora: de 8 a 10 minutos por cada pallet).

Luego el camión inicia viaje hacia el depósito fiscal Dodero, ubicado en General Pacheco, cuya planta cuenta con cámara frigorífica, además de la aprobación de Senasa, INAL y Unión Europea. El tiempo estimado de viaje de la planta al depósito es de 25 minutos)

A su vez, en la terminal, se presenta otro camión tercerizado con la orden en cuestión. En ese momento, se le fija un contenedor vacío, se proporcionan los precintos de la naviera para cerrar el contenedor una vez consolidado, se hace entrega del “interchange” al chofer (donde conste el retiro y describiendo el estado del contenedor en ese momento).

Finalmente, permite el retiro del contenedor vacío.

En el depósito fiscal se procederá a realizar el Cross-docking. Se procede al pesaje de la unidad vacía, se continúa con la consolidación de la carga en presencia del verificador de aduana y despachante de la operación. Este último, disponiendo del packing-list y factura comercial o proforma, debió haber confeccionado el permiso de embarque, de lo contrario las unidades no podrían ingresar al depósito.

Se le asigna un canal a la carga, pudiendo ser:

- Verde – Control de documentación básico. Suele verificar y liberar dentro de las

primeras 4 hs.

- Naranja – Control exhaustivo de la documentación. El proceso de liberación suele tardar entre 4 y 12 hs.

- Rojo – Control exhaustivo de la documentación y mercadería cargada. El proceso

suele tardar entre 12 y 36 hs.

El guarda aduanero confecciona el Pre-cumplido al dorso del permiso de embarque, controlando la mercadería de acuerdo con el canal asignado. Una vez terminado el proceso se cierra el contenedor con el precinto provisto por la oficina de aduana del depósito fiscal y los adicionales de la naviera. Además, se pesa nuevamente la unidad buscando comprobar, por diferencia de peso, lo cargado.

Se reserva el turno para el ingreso a la terminal portuaria con anticipación recomendada de mínimo 24Hs con máximo de lo que permita reservar el sistema.

La unidad se presenta en la terminal en que se encuentre el buque. El chofer junto con el despachante se presentará en la primera puerta de la terminal donde se controlará la presencia del sobre cerrado brindado por aduana con los documentos de la operación firmados y sellados. Además, tendrán consigo la factura comercial, packing list, certificado de intervención, permiso de embarque, pase de exportación y APCM estos dos últimos gestionados a través de la web. Procederán luego a una “segunda puerta” de aduana donde el guarda aduanero asignado verificará los datos básicos de la operación, documentos del sobre de aduana y el contenedor. De estar todo en orden se derivará la unidad a posición para que sea descargada y el contenedor dispuesto como convenga al diagrama operativo de carga y descarga del buque. El cumplido será emitido electrónicamente en aproximadamente 3 días.

En puerto, el chofer con el aval del despachante, harán un control de la documentación chequeando que todos los documentos coincidan entre sí.

Por otro lado, el despachante procederá al pago de los gastos de terminal, manipuleo, etc. para poder realizar la entrega del contenedor.

Una vez arribado el buque, será descargado y cargado simultáneamente para poder partir en el mínimo tiempo posible y así ahorrar los costos vinculados a su permanencia en puerto. La partida usualmente demora 1 o 2 días a partir de la fecha de llegada, sin tomar en cuenta los posibles contratiempos del puerto de Buenos Aires. Una vez que el buque parta hacia destino, el tiempo de tránsito de este, siendo un viaje directo al puerto de Valencia, está previsto en 25 días.

Dentro de los 5 días de emitido el cumplido, el exportador por intermedio del despachante debe emitir la declaración Post-embarque en caso de haber discrepancias entre lo cumplido y lo declarado en el permiso de embarque.

Por otra parte, desde la partida del buque la naviera cuenta con 5 días para emitir el Bill of Lading. En nuestro caso la compañía le brindará un B/L madre a Panalpina para que a su vez este último emita B/Ls hijos a nuestro nombre y que nuestra empresa pueda disponer con libertad de estos.

El certificado de INAL para el destino en particular será gestionado tomando en cuenta los tiempos de envió de la documentación en cuestión, para que al momento del arribo del buque ya se encuentren a disposición del importador.

En destino, el importador (máster franquiciado) se encargará del proceso de importación, seguido del transporte interno de la mercadería a Valencia y las demás ciudades correspondientes.

En puerto, el chofer con el aval del despachante, harán un control de la documentación chequeando que todos los documentos coincidan entre sí.

Por otro lado, el despachante procederá al pago de los gastos de terminal, manipuleo, etc. para poder realizar la entrega del contenedor.

En España, los siguientes procedimientos y requisitos deben ser cumplidos por

el importador:

- Contar con la posición arancelaria comunitaria de la Unión Europea

- Realizar la gestión de Economic Operator Registration and Identification (EORI) por única vez. Para esto se completa un formulario a través de internet para que dentro de tres días hábiles se obtenga el número de registro y así poder operar.

- Se debe confeccionar el Documento Único Administrativo (DUA), todas las mercancías importadas en la UE deben ser declaradas a las autoridades aduaneras españolas mediante dicho documento, que es la forma de declaración de importación común para todos los países de la UE. Este documento actualmente es electrónico y lo utilizan los representantes aduaneros autorizados, por cuenta de los clientes.

Tanto el EORI como el DUA son necesarios para importaciones o exportaciones con países que estén por fuera de la Unión Europea.

-El importador, ubicado en territorio español, deberá estar inscrito en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, conforme al Real Decreto 191/2011 de 18 de febrero.

Debe acompañar en la importación el documento sanitario oficial expedido por la autoridad competente del país de origen que acredite el cumplimiento de los requisitos sanitarios establecidos en la legislación comunitaria.

- La marítima debe cargar mediante internet una Declaración Sumaria de Entrada (ENS) al Import Control System (ICS). Dicha declaración es la que se presenta en la primera aduana de entrada de las mercancías en el territorio aduanero comunitario donde se especifica los bienes importados, datos del importador y exportador y otra información relevante. Una vez realizado esto, se tendrá un número de referencia llamado Movement Reference Number (MRN) posibilitando la importación.

Documentación involucrada:

- Factura de exportación
- Packing List correspondiente.
- Permiso de embarque
- ANMAT – Instituto Nacional de Alimentos para exportar
- Certificado Apto Consumo (Dichos documentos se confeccionan desde la página de la AFIP y en ellos se carga la información del producto a exportar, tales como la cantidad de cajas, números de lote, fechas de vencimiento, etc).

Con anterioridad a la llegada de la mercadería a destino, se deberá realizar el Certificado de Origen para que éste llegue a tiempo y así poder desaduanar dicha mercadería.

- Certificado de origen Extrazona (costo incluido dentro de la tarifa del despachante de aduana).

ACONDICIONAMIENTO DE LA MERCADERÍA

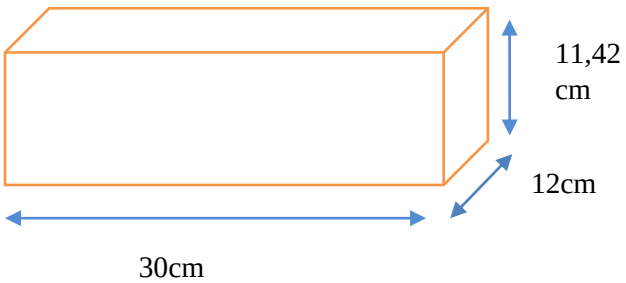
El empaquetado del producto lo realizará el fabricante en la misma planta una vez producidas las Guapaletas.

Cada paleta va a estar dentro de bolsitas individuales transparentes de polietileno como se muestra a continuación.

Ilustración 39: Unidad de producto en la caja para 24 unidades.

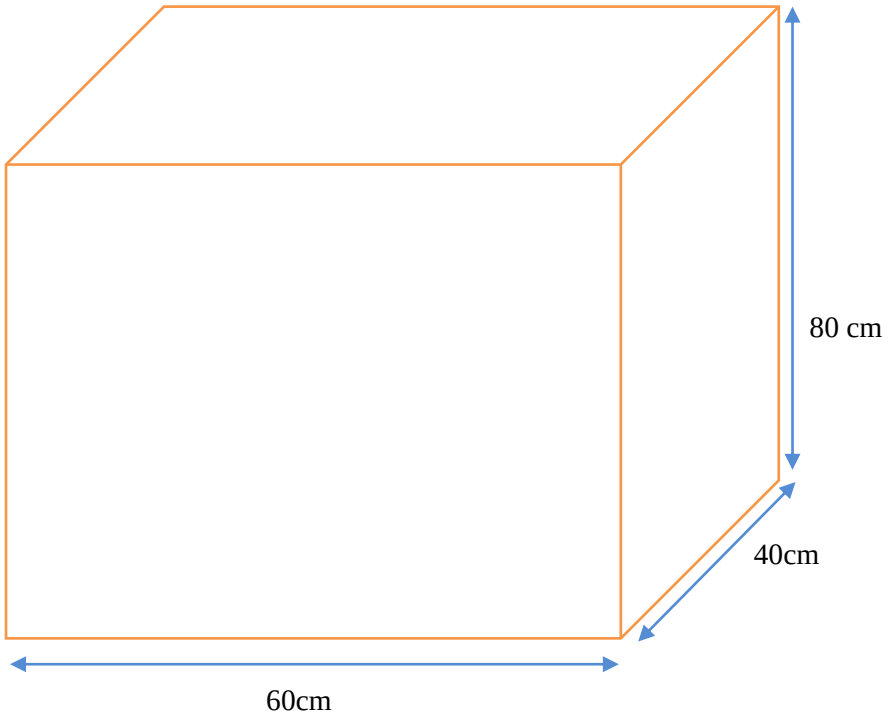
Se utilizarán cajas de 30 cm de largo, 12 cm de ancho y 11,42cm de alto. Cada caja contendrá 24 unidades individuales de 90gr.

Ilustración 40: Caja chica de 24 unidades individuales:



A su vez, dichas cajas, van a estar dentro de cajas más grandes de 60 cm de largo, 42 cm de ancho y 80 cm de alto para evitar que las cajas chicas se rompan y para mayor resistencia.

Ilustración 41: Caja grande para 42 cajas pequeñas:



PALETIZACIÓN

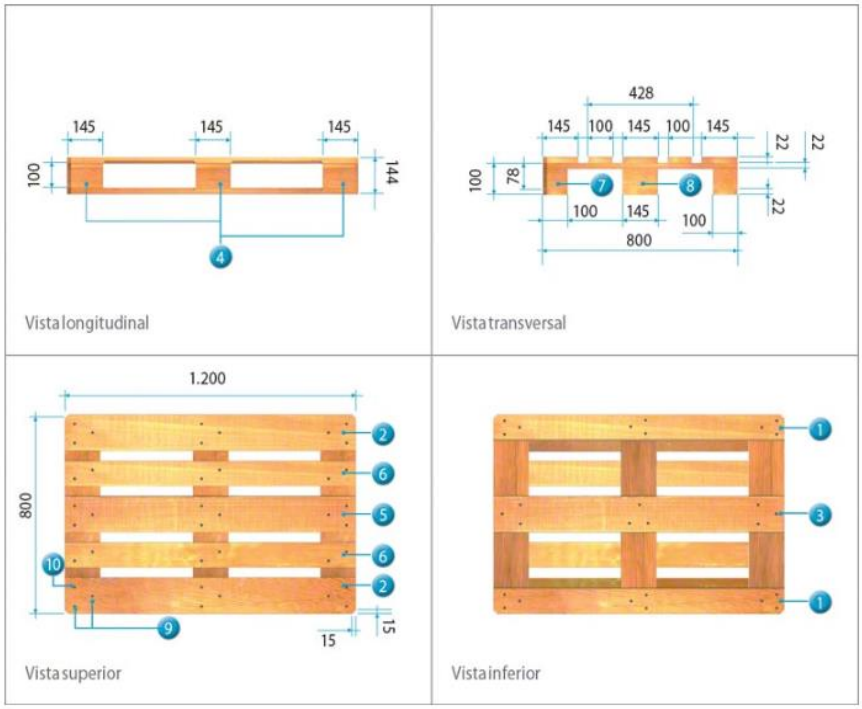
Vamos a utilizar pallets europeos, también conocidos como europalet o EPAL.

Medidas del pallet europeo:

Siguiendo los criterios constructivos para estos soportes establecidos por la norma UNE-EN 13698-1 de ámbito europeo, se adoptaron las medidas de 1.200 x 800 mm. En cuanto al peso, un europallet ronda los 25 kg y soporta cargas de hasta 1.500 kg.

Para el embalaje de cada pallet se utilizará Stretch Film virgen de 23 micrones (prioriza la resistencia y alta resistencia) en rollos de 1,30 cms de ancho y una longitud de 400 metros. Para 1 pallet se usará alrededor de 105 metros de film (10 vueltas horizontalmente y 10 verticalmente); un total de 2.415 metros por contenedor.

Ilustración 42: Caja grande para 42 cajas pequeñas:



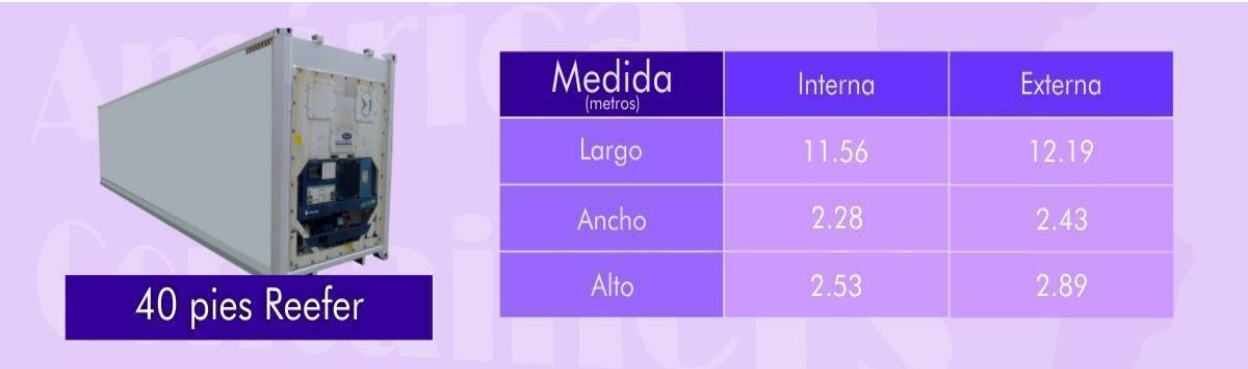
En cada pallet habrá 12 cajas grandes (4 abajo y otras 2 filas arriba de 4 cajas) y cada una de esas cajas contendrá 42 cajas pequeñas de 24 unidades.

El pallet quedará armado de la siguiente manera:

Ilustración 43: Pallet armado

	Peso de c/paleta
Caja de 24 unidades	90 gr

Ilustración 44: Medidas de un contenedor reefer High Cube de 40'



Medida (metros)	Interna	Externa
Largo	11.56	12.19
Ancho	2.28	2.43
Alto	2.53	2.89

A continuación, expondremos la cantidad de cajas y unidades que irán en un pallet

Carga útil: 29.900kg

Cálculo de peso de un pallet:

504 cajas chicas de 2,38 kg = 1.199,52 kg

+ peso de pallet 25 kg

+ 3 kg cajas grandes (250 gr cada una)

Total: 1.227,52 kg por pallet

Cantidad de pallets y peso por contenedor:

23 pallets de 1.227,52kg cada uno = 28.232,96 kg

Cantidad de paletas por contenedor: 278.208 unidades

Ilustración 45: Distribución de euro pallets dentro de un contenedor de un Reefer de 40 pies High Cube.

ENVÍOS

Los envíos de mercadería se realizarán vía marítima en los mencionados contenedores Reefer High Cube de 40 pies, con la mercadería palletizada del modo explicado anteriormente.

Considerando que cada contenedor tendrá una capacidad de carga de 278.208 unidades, y que los volúmenes de las demandas trimestrales de la temporada alta (2do y 3er trimestre) superan la capacidad de carga máxima del contenedor, completar el mismo será una ventaja para disminuir la incidencia del costo logístico por unidad y estandarizarlo a lo largo del proyecto.

En el caso de las ventas que cubrirán la demanda del 1er y 4to trimestre, las mismas se unificarán en un mismo envío y se incluirán en los espacios sobrantes de otros embarques, siempre respetando la fecha de caducidad del producto, y proveyéndole al franquiciado un margen considerable de tiempo para vender los productos dentro de su vida útil; respetando así las unidades que se estiman vender en cada trimestre del año.

Partiendo de un transit time *Puerto de Buenos Aires – Puerto de Valencia* de 25 días, decidimos embarcar la mercadería con 2 meses de anticipación al período donde el consumidor final comprará los productos. Es decir que, por ejemplo, a fin de cubrir la demanda de los meses de abril, mayo y junio, la mercadería se embarcará en febrero, considerando en adición al transit time, un mes adicional con el que el masterfranquiciado cuente para desaduanar la mercadería y distribuirla en los puntos de venta.

Las cantidades de Guapaletas a enviar consideran las unidades estimadas a vender y un 1% de merma logística. A su vez, se embarcarán unidades extras a utilizar en las campañas de marketing ante la apertura de cada nuevo punto de venta. Las mismas se incluirán en la factura comercial, considerando que el hecho de no cobrar mercadería que no fue inhabilitada para la venta ni se ampara bajo el régimen de envío de muestras, implicaría una subfacturación que podría generar un conflicto aduanero. En compensación, el valor de dichas unidades se le bonificarán al máster franquiciado en las actividades promocionales estipulados en el contrato a su cargo y expensa.

TIEMPOS APROXIMADOS DE LOGÍSTICA

Tabla 15: Tabla de tiempos aproximados de logística

TAREA	FECHA DE INICIO	DURACION	FECHA DE FINALIZACION
Envio de la mercadería desde la planta al depósito fiscal (camión)	4/2/2019 08:00am	40 minutos aprox	4/2/2019 08:40am
Retiro del contenedor del depósito fiscal	4/2/2019 08:40am	2 horas y media aprox	4/2/2019 11:10am
Cross docking y liberación (canal rojo posiblemente por ser nuevo exportador)	4/2/2019 11:10am	20 hs aprox	5/2/2019 07:00am
Depósito fiscal - Entrega de contenedor	5/2/2019 07:00am	2 horas y media aprox	5/2/2019 09:30am
Llegada del buque - Salida del buque	9/2/2019 09:00am	72 horas	12/2/2019 09:00am
Transit time Pto de Bs.As Pto de Valencia	12/2/2019 09:00am	25 dias	9/3/2019 09:00am
Operativa portuaria y aduanera en destino	9/3/2019 09:00am	3 horas	9/3/2019 12:00pm
Puerto de Valencia - Valencia centro (master)	10/3/2019 12:00pm	1 hora aprox	10/3/2019 13:00pm
Valencia - Madrid (subfranquicia)	10/3/2019 13:00pm	3 horas y 40 minutos	10/3/2019 16:40pm
Valencia - Barcelona (subfranquicia)	10/3/2019 13:00pm	3 horas y 45 minutos	10/3/2019 16:45pm
Valencia - Málaga (subfranquicia)	10/3/2019 13:00pm	6 horas y 20 minutos	10/3/2019 19:20pm
Valencia - Sevilla (subfranquicia)	10/3/2019 13:00pm	6 horas y 40 minutos	10/3/2019 19:40pm
Valencia - Islas Baleares (subfranquicia)	10/3/2019 13:00pm	45 minutos (aereo)	10/3/2019 14:00pm

ENVIOS DE MUESTRAS

La participación en ferias internacionales en busca de un comprador de la Máster Franquicia, y el posterior apoyo al Máster Franquiciado para la venta de franquicias en España, requerirá de varios envíos de muestras del producto a comercializar en sus variedades de sabores.

El Código Aduanero, a través del Artículo 560, define que "constituyen muestras los objetos representativos de una categoría determinada de mercadería ya producida, que estuvieren destinados exclusivamente a exhibiciones o demostraciones para concretar operaciones comerciales con dicha mercadería, y los objetos que fueren modelo de mercadería cuya producción se proyecta, siempre que en ambos supuestos su cantidad no excediere la que fuera usual para estos fines".[48]

[48] ARTICULO 561 del Codigo Aduanero © 2004-2019 Notarfor.com.ar. [online] Disponible en:http://www.notarfor.com.ar/codigo-aduanero/articulo-560.php [consulta 15 octubre]

El beneficio del Régimen de Muestras es la exención del pago de tributos, en este caso, a la exportación de muestras que no excedan el valor de USD 20.000, declarando los exportadores bajo juramento en el respectivo permiso de embarque que se efectúan sin cargo. Además, la cantidad y el modo de presentación o demás características determinadas por la reglamentación no deberán ser utilizables para una finalidad distinta a la establecida en el Artículo 560 del Código Aduanero.[49]

Es importante tener en cuenta que, al momento de la exportación, el servicio aduanero podrá exigir, bajo control, que se proceda a su inutilización mediante la colocación de marcas indelebles, cortes, perforaciones u otros procedimientos que no desvirtúen su carácter de muestras, pero que impidan que se las comercialice o se las utilice para otro fin.

Acogiéndonos a dicho régimen, exportaremos para cada ocasión de promoción internacional 2.016 Guapaletas, respetando los anteriores requisitos, estipulados en los Artículos 561 y 562 del Código Aduanero.

Las unidades se estibarán en cajas madres de 60 x 40 x 80 cms, que contendrán 42 cajas pequeñas con 24 unidades cada una.

El transporte de estas se llevará a cabo con IAG Cargo, la división de manejo de carga de International Airlines Group, con uno de sus centros globales en el Aeropuerto de Barajas, Madrid.

Se contratará el servicio de Constant Climate, de tecnología de última generación de cadena de frío, diseñado especialmente para el control preciso de mercancías sensibles la temperatura. La tecnología de Constant Climate utiliza sofisticados contenedores con refrigeración interior estable que asegura la temperatura constante a -20 grados centígrados; a la cual se debe transportar nuestro producto.

El servicio requiere de la reserva anticipada de hasta 14 días antes de la hora programada de salida del vuelo, con una hora límite de aceptación de carga y documentación de 120 minutos antes del despegue. La carga y documentación de la mercadería se entregará en destino 90 minutos después de la hora real de llegada.[50]

---

[49] ARTICULO 561 del Codigo Aduanero © 2004-2019 Notarfor.com.ar. [online] Disponible en: http://www.notarfor.com.ar/codigo-aduanero/articulo-561.php [consulta 15 ocutbre]

[50] Iagcargo.com(2018) Constant Climate . [online] Disponible en: https://www.iagcargo.com/es/page/product/constant-climate

IAG Cargo asegura que, si la mercancía no embarca según la reserva, se nos notificará en un plazo de 2 horas después de la hora real de salida, y se nos asegurará que la carga llegue a destino en un plazo de 24 horas después de la hora programada de llegada inicial. De este modo, la mercadería se dejará en manos de la empresa Terminal de Cargas Argentina (TCA), con los márgenes de tiempo previstos para su llegada a tiempo a Madrid, Barcelona o Valencia, según la ocasión.

El agente de carga confeccionará un remito de ingreso en las terminales de autogestión de TCA, con los datos asociados a la carga: cantidad de bultos, peso, número de guía aérea, destino, fecha y número de vuelo, además de la documentación de Aduana correspondiente.

Los vehículos con la carga aguardan en la playa de estacionamiento donde el agente de carga da dicho remito de ingreso, que permite acceder a la zona primaria aduanera.

En este caso, debido al carácter perecedero de la carga, la mercadería será descargada en un sector climatizado, para asegurar el mantenimiento de la cadena de frío que debe observarse en este tipo de mercaderías. La carga se podrá descargar directamente sobre los equipos dispuestos por la compañía aérea para su transporte y en presencia de las autoridades de control de Aduana y Senasa. Durante el proceso, el operador que recibe la carga se ocupará de controlar la cantidad de bultos, su estado, su peso y la correcta rotulación. De este modo, se convalida la información declarada y concluye el ingreso de carga al depósito.

El egreso de la carga será solicitado por la línea aérea, que presenta el Manifiesto de Vuelo, indicando las guías aéreas que se retirarán y los equipos en que se dispondrá la carga.

Con el Manifiesto aprobado por la Aduana, se procederá a preparar la carga con los equipos específicos para el servicio contratado a la línea aérea.

Una vez concluido este proceso y autorizada la salida por la Dirección General de Aduanas, se emitirá la salida a pista, para que el personal de la empresa de servicios de rampa procese su retiro del depósito y lo lleve hasta la aeronave.

Tras el arribo al Aeropuerto de Madrid-Barajas Adolfo Suárez, la mercadería se descarga en su centro de carga aérea mediante un proceso similar efectuado a la inversa, hasta almacenar la mercadería que esperará a ser retirada y trasladada a las instalaciones de la feria internacional que corresponda, o bien por el importador a quién se le envíen las muestras. [51]

---

[51] Terminal de cargas Argentina, 2018 Aeropuertos Argentina 2000 S.A. [online] Disponible en: http://www.tca.aero/operaciones_exportacion

MEDIOS DE PAGO

El medio de pago que se utilizará será la cobranza documentaria con aval bancario para el cobro de la exportación de paletas y para el cobro del fee de ingreso por la exportación de la máster franquicia se utilizará la transferencia bancaria.

A continuación, explicaremos qué es, quiénes son las partes intervinientes, cómo es la operativa de una cobranza y el motivo por el cual decidimos optar por este método de pago.

La cobranza se rige por la Brochure 522 de la Cámara de Comercio Internacional, vigente desde el 1 de enero de 1995 y se puede definir como:

Un banco de la plaza del vendedor, llamado "banco remitente" actuando por cuenta y orden de un cliente, llamado "cedente" tramita el cobro de valores o efectos ante un deudor, llamado "librado" por intermedio de un banco de la plaza del librado, llamado "banco cobrador" (presentador) sin más responsabilidad o compromiso que cumplir el mandato de un cliente.

Es documentaria debido a que va acompañada de documentos comerciales (facturas, documentos de transporte, etc.)

Esta definición implica lo siguiente:

- Los bancos intervinientes no tienen ninguna relación que los obligue frente al cedente (vendedor) y solo actúan en calidad de mandatarios de este, o sea que el pago o aceptación de la letra de cambio que instrumenta la cobranza corre por cuenta directa del librado (comprador), sin que los bancos estén obligados.

- Quien genera la cobranza es el cedente (vendedor), una vez efectuado el embarque, al solicitar por los canales bancarios el cobro de los documentos de embarque.

- Su utilización supone confianza del vendedor al comprador, ya que no cuenta con garantías de ningún banco, dependiendo el cobro de la solvencia económica, financiera y moral del importador.

SECUENCIA OPERATIVA DE LA COBRANZA:

1. Firma del contrato de compraventa internacional entre el vendedor y comprador.
2. El cedente (vendedor) remite la mercadería al librado (comprador)
3. El cedente presenta la documentación de embarque acompañada por las instrucciones de cobro.
4. El banco remitente envía al banco presentador los documentos avalados en gestión de cobro acompañados de una instrucción de cobro (letras a 90 y 120 días según corresponda)
5. El banco presentador da aviso al librado poniendo a su disposición los documentos, conforme a las instrucciones recibidas.
6. El librado abona la cobranza.
7. El banco presentador (cobrador) entrega los documentos al librado.
8. El banco cobrador transfiere el dinero al banco remitente.
9. El cedente cobra la cobranza.

COSTOS DE LA COBRANZA DOCUMENTARIA

REMESAS SIMPLES Y DOCUMENTARIAS SOBRE EXTRANJERO (COBRANZAS EMITIDAS)

	COMISIONES
• Comisión de cobro o negociación	0,10 % Min. Eur. 18,00
• Comisión documentaria (cuando sea contra entrega de documentos)	0,20 % Min. Eur. 18,00
• Comisión de devolución (en caso de devolución por impago o reclamado, además de las comisiones citadas, se percibirá)	0,10 % Min. Eur. 18,00
• Comisión de custodia (a percibir cuando el vencimiento de la remesa fuese superior a 180 días y únicamente en el caso de remesas en gestión de cobro y a petición expresa del cliente de tal custodia).	0,10 % Min. Eur. 18,00 por cada trimestre que exceda de los 180 días

Con respecto al plazo de cobro será de 60, 90 y 120 días. Decidimos manejarnos en 3 cuotas a dichos plazos debido a las grandes sumas de dinero que manejarán y al período de tiempo que el Master Franquiciado atraviesa entre la compra del producto y la venta del mismo.

POSICIÓN ARANCELARIA[52]

La posición arancelaria del producto a exportar es la siguiente:

Ilustración 46: Posición arancelaria.

Posición	Nomenclatura	Código AFIP/TRAM
2105.00.10 100 G	NCM/SIM	**0021.00.00.000** K

Descripción

HELADOS, INCLUSO CON CACAO.
En envases inmediatos de contenido inferior o igual a 2 kg
Elaborado con leche bovina

Texto según: Dto. PEN N 1126/2017 **Unidad Estadística:** 01 Kilogramo **Ramo:** II - Cereales, alimentos y maderas

A continuación, el tratamiento aduanero para la comercialización internacional de productos bajo esta posición arancelaria:

Ilustración 47: Tratamiento arancelario para la posición arancelaria correspondiente.

Exportación

DEE %	RE %	DEI %	RI %
12.00	3.25	12.00	3.25
Dto. PEN N 793/2018	Dto. PEN N 767/2018	Dto. PEN N 793/2018	Dto. PEN N 767/2018

Exportación

Reintegro	Reintegro Adicional del 0,5%
Derecho de Exportación	Tope Máximo $ 3 por cada dólar exportado
Acuerdos	Egipto - Mercosur: Mercadería negociada. Exportación (Rige a partir del 01/09/2017)
Impuestos	Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación. Ver alcances.
Intervención Previa	INAL - Exportación de Alimentos
Registro	Declaración Jurada de Ventas al Exterior de Productos Lácteos, DJVEL (Derogado)
Mercado de Cambios	Podrán Operar Libremente. Com. "A" 6363 y Dec. 893/17
	Anticipos y Prefinanciaciones.
MERCOSUR - CCPAC	Anexo II - Dec. Nº 37/05 CMC - Bolivia

Se abonarán Derechos de Exportación de ARS 3 por cada dólar exportado, estipulado por el Decreto 793/18, que ha modificado los derechos de exportación de todo el universo arancelario con fecha de finalización en diciembre del año 2019. También se cobrarán Reintegros por un 3,25%.

Por otra parte, la exportación del producto requerirá un Certificado Sanitario de Exportación de INAL, que se presentará a las Autoridades pertinentes. Se debe declarar que la fabricación de los helados en paleta cumple con los requerimientos normativos del país, previstos por la Ley 18.284, Decreto 341/92

[52] Tarifar.com. (2017). Tarifar :::: Comercio Exterior. [online] Disponible en: http://www.tarifar.com/tarifar/biblioteca/nomenclador/showTratamiento.jsp?idPA=91469 [Consulta: 10 Septiembre 2018]. [consulta 22 Ocubre]

PLAN DE CONTINGENCIAS

Consideramos necesario contemplar un plan de contingencias donde se prevean los riesgos asociados a la realización del proyecto.

La situación económica de Argentina y la incertidumbre respecto a la crisis que actualmente atraviesa nuestro país nos lleva a plantear alternativas ante la posible pérdida de competitividad en caso de que la inflación aumente en una proporción mucho mayor a la proyectada, y el aumento del tipo de cambio no lo acompañe en igual medida.

Ante el mencionado escenario, Guapaletas podría recortar su margen de utilidad e igualmente obtener ganancias que le permitan llevar a cabo el negocio, siempre priorizando el mantenimiento del precio de venta unitario del producto (EUR 1), estipulado en el contrato de máster franquicia como un compromiso asumido por la empresa.

Al esperarse un próspero futuro para la economía española, consideramos posible que la demanda aumente en mayor medida de la esperada por la empresa. En dicho caso, la fábrica de Guapaletas cuenta con la capacidad productiva necesaria para abastecer una demanda superior e incluso prevé la adquisición de una nueva planta de producción, dado el crecimiento a nivel nacional y la intención de internacionalización.

Ante la incapacidad de satisfacer la demanda y el riesgo de romper stock a una distancia imposible de realizar vía marítima en menos de 30 días, contemplamos la posibilidad de instalar a futuro una fábrica de Guapaletas en Valencia, a fin de minimizar lo máximo posible la distancia y los tiempos logísticos. O bien, transmitir el “know how” de la producción y el asesoramiento necesario al Máster Franquiciado, y así reducir riesgos e inversión necesaria.

ANALISIS FINANCIERO

VARIABLES

A continuación, se desarrollan las variables analizadas y, en consecuencia, aceptadas o descartadas para la proyección del negocio:

Crecimiento de la Demanda

- Crecimiento de la población en España: Considerando que la población española presentado en los últimos un crecimiento poblacional que no supera el 0,2% anual y se ve contrarrestado por años en los que la población decrece en igual proporción, decidimos no tomar en cuenta esta variable para el cálculo del crecimiento de la demanda a lo largo del proyecto.
- Crecimiento del turismo en España: El volumen de turistas que ha ingresado a España ha crecido un 57,4% desde el año 2009 hasta el 2017, con récord de 82,2 millones de personas en el último año. De acuerdo con lo analizado en términos de infraestructura y capacidad hotelera, consideramos que dicho pico difícilmente pueda superarse de un modo significativo en el futuro, de modo que no hemos tomado esta variable como un factor que pueda incrementar la demanda de nuestro producto.
- Crecimiento del mercado heladero: En base al crecimiento del consumo de helado de cada Comunidad Autónoma de España registrado entre los años 2010 y 2015[53]; descartando las variaciones en el consumo posterior cuyo exponencial crecimiento pudo haber sido favorecido por veranos más cálidos de lo habitual y picos de turismo; proyectamos para cada ciudad un crecimiento anual esperado promediando dichos valores. A partir del resultado, hemos calculado un crecimiento ponderado del consumo esperado de helado en el país del 5,35%, considerando también las expectativas positivas respecto a la industria heladera, la creciente des estacionalización del consumo de sus productos, y la aun latente tendencia del helado artesanal en paleta en el país de destino.
- Crecimiento del Market Share: Estimamos que, durante el primer año de ventas del producto en el mercado de destino, podremos alcanzar una participación de mercado del 1% a partir del segundo trimestre. Proyectamos que el market share se elevará al 1,25%, 1,75% y 2% en los siguientes años, considerando el crecimiento de la industria, la expansión de la red de franquicias de Guapaletas y los resultados de la inversión en marketing y prensa que realizará el máster franquiciado con soporte de la compañía.

[53] Boletín de Investigación de Constanza Business & Protocol School, El gasto en helados 2016, Documento 8/2016 (Agosto de 2016) ISSN: 2444 - 5495 . [online] Disponible en: http://www.constanza.org/wp-content/uploads/2016/09/Bolet%C3%ADn-de-Investigación-VIII-2016-Gasto-en-helados.pdf [consulta 20 octubre]

Inflación y Tipo de Cambio

Considerando la inflación histórica en España, cuyo incremento anual no ha superado en los últimos años el 1,5% e incluso ha registrado deflación en el año 2014[54], la variable no ha sido tenida en cuenta en las proyecciones del precio de venta en destino. El mismo se mantendrá a EUR 2,50 a lo largo de todo el proyecto.

En cuanto a la proyección la inflación en Argentina, hemos considerado como base el IPC núcleo (índice de precios al consumidor) y no el general, a fin de evitar sesgos por las variaciones estacionales de los precios. Los datos fueron calculados en base al Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina del mes de septiembre de 2018. Así mismo se proyectó el Tipo de Cambio entre pesos argentinos y dólares estadounidenses, para luego proyectar la conversión entre dólares y euros.

Tabla 16: Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)									
	Referencia	Mediana (sep-18)	Mediana (ago-18)	Variación*		Promedio (sep-18)	Promedio (ago-18)	Variación*	
2018	var. % i.a.; dic-18	44,0	40,5	↑	(9)	44,1	40,3	↑	(9)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	30,1	31,0	↓	(1)	31,7	32,2	↓	(1)
2019	var. % i.a.; dic-19	25,9	24,5	↑	(6)	26,3	25,8	↑	(9)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	19,5	20,2	↓	(1)	20,6	22,0	↓	(1)
2020	var. % i.a.; dic-20	17,5	18,0	↓	(1)	19,2	18,6	↑	(7)

*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al alza ↑; revisión a la baja ↓ sin cambios respecto al último pronóstico →
El número entre paréntesis significa por cuántos períodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Fuente: REM - BCRA (sep-18)

Fuente: REM.

[54] inflation.eu (2018) es una iniciativa de Triami Media en colaboración con HomeFinance - © 2010 - 2018 . [online] Disponible en: https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx [Consulta 25 octubre]

Tabla 17: Expectativas de tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal									
	Referencia	Mediana (sep-18)	Mediana (ago-18)	Variación*		Promedio (sep-18)	Promedio (ago-18)	Variación*	
oct-18	$/US$	41,0	40,0	↑	(2)	41,2	40,1	↑	(2)
nov-18	$/US$	42,0	41,1	↑	(2)	42,1	40,9	↑	(2)
dic-18	$/US$	43,0	41,9	↑	(3)	43,2	41,8	↑	(2)
ene-19	$/US$	43,6	42,5	↑	(2)	43,6	42,3	↑	(2)
feb-19	$/US$	44,1	42,8	↑	(1)	44,3	42,9	↑	(1)
mar-19	$/US$	44,9	-	-		45,1	-	-	
Próx. 12 meses	$/US$; sep-19	48,2	46,7	↑	(12)	49,6	46,7	↑	(10)
2019	$/US$; dic-19	50,4	50,0	↑	(2)	51,4	50,0	↑	(2)

*Comparación en relación al relevamiento anterior. Revisión al alza ↑; revisión a la baja ↓; sin cambios respecto al último pronóstico →
El número entre paréntesis significa por cuántos períodos consecutivos la variación tiene el mismo signo.

Fuente: REM - BCRA (sep-18)

Fuente: REM.

COSTOS DE PRODUCCIÓN

El costo variable de producción utilizado abarca la sumatoria de costos de materia prima, mano de obra directa y carga fabril por unidad, incluyendo también su packaging principal. Dicho monto es multiplicado por la cantidad de paletas a vender cada año para obtener el costo de producción total.

Partiendo de la cotización en pesos argentinos, se hizo un ajuste estimado por inflación para los años siguientes y se convirtió a euro de acuerdo con la proyección del tipo de cambio del año correspondiente.

VENTAS

Las ventas resultan por el envío de paletas reales totales; excluyendo la pérdida estimada como merma logística, e incluyendo las unidades extras que se le proporcionarán al vendedor para utilizar en campañas de marketing ante la apertura de nuevos puntos de venta. Las mismas se incluyen a igual precio en la factura comercial para evitar el anteriormente explicado delito aduanero por subfacturación, y por ende se perciben en el Estado de Resultados como ventas. Sin embargo, su valor se le bonifica al máster franquiciado en actividades promocionales a convenir, reflejando el egreso como un gasto de marketing.

COSTOS LOGÍSTICOS

Se realizó un tarifario con los costos correspondientes a cada concepto implicado en la Distribución Física Internacional para cada año del proyecto. Dada la alta demanda y la necesidad

de minimizar la incidencia del costo logístico por unidad, se pactaron envíos de contenedores Reefer 40 pies "High Cube", por lo cual la cotización del freight forwarder "Panalpina" se multiplicó cada año por la cantidad de envíos a realizar.

En el caso de las tarifas proporcionadas en dólares estadounidenses, se realizó la conversión al tipo de cambio proyectado en euros para cada año. Por su parte, las tarifas cotizadas en pesos argentinos fueron proyectadas contemplando la inflación esperada para el año correspondiente y el tipo de cambio en dólares estadounidenses, que luego se convierte a euro del modo explicado anteriormente.

GASTOS COMERCIALES

Los gastos comerciales son aquellos incurridos en la participación en ferias internacionales y viajes de negocios mencionados anteriormente en Promoción del Marketing Mix. Los mismos se llevarán a cabo durante el primer año del proyecto a fin de concretar la venta de la máster franquicia mediante la participación en ferias internacionales de franquicias y alimentos en Madrid, Barcelona y Valencia, además de invitaciones a Buenos Aires de posibles compradores de la máster franquicia, con la intención de definir la venta con uno de ellos.

A partir del segundo año, se contemplan los gastos de realizar un viaje cada 6 meses por un dueño de la empresa o un miembro del equipo de Guapaletas Internacional, con motivo de controlar el correcto desarrollo y la expansión de la red de franquicias estipulada en el contratado con el máster franquiciado.

Los gastos calculados fueron estimados en Euros. No se proyecta inflación, tratándose de una moneda estable sin variaciones significativas en los precios en plazos como el del presente proyecto. Los costos de producción de las muestras que se envían a España durante el primer año no se incluyen dentro de los costos productivos, sino que se contemplan dentro del mismo concepto de "envío de muestras", a fin de no considerarlo luego incorrectamente como un costo de mercadería vendida.

GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos incluyen aquellos útiles de librería e insumos básicos para el uso cotidiano en la oficina. Algunos de ellos se renuevan cada mes por medio, y otras compras se realizan semestralmente a mayor volumen. Dichas compras se realizan en la librería Staples, que ofrece también los insumos de cafetería a utilizar en la oficina.

Contemplamos además los gastos de servicios que se utilizan en la oficina, que solo incluye el mantenimiento de la página web en España, considerando que la empresa ya está en funcionamiento, y no percibirá un incremento significativo en sus cuentas de luz, agua y gas, ni deberá incurrir en gastos adicionales de telefonía, internet y expensas.

Considerando que, exceptuando el servicio de mantenimiento del sitio web, todos los gastos administrativos fueron cotizados en pesos argentinos, resulta necesario la conversión a moneda Euro, y su proyección año a año, contemplando la inflación y el tipo de cambio estimado para cada período.

AMORTIZACIONES

Se registraron amortizaciones de los muebles y equipos adquiridos en la inversión inicial, realizando la depreciación de cada uno según el tipo de artículo, contemplando entre 5 y 10 años para su amortización.

INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial consistirá en el aporte de los 4 socios de la empresa, de USD 175.000 y un préstamo solicitado al Banco de Inversión y Comercio Exterior de USD 70.000. Dicho dinero es estrictamente necesario para cubrir la necesidad de Capital de Trabajo a lo largo del proyecto, sobre todo durante los 2 primeros años de este, hasta comenzar a percibir los ingresos por ventas de producto.

La inversión inicial también contempla todos los muebles, equipos, electrodomésticos, útiles e insumos necesarios para la instalación y el funcionamiento de la nueva oficina que tendrá lugar en la planta actual de Guapaletas. Los muebles y equipos se compraron en MercadoLibre, los electrodomésticos en Frávega y los insumos en la librería Staples.

Además, se tuvieron en cuenta los gastos de registro de marca en la Unión Europea y el costo inicial de establecimiento de dominio web en España.

Finalmente, incluimos el fondo fijo destinado al primer mes para gastos varios de la oficina.

GASTOS DE RECURSOS HUMANOS

Los gastos de recursos humanos son los correspondientes al pago de sueldos del área de la empresa destinada al desarrollo del proyecto de exportación. Los empleados cobrarán su primer sueldo en el mes de enero y dos aguinaldos en junio y diciembre, correspondientes a la mitad del mejor sueldo percibido durante el año. Se toman en cuenta también los aportes jubilatorios (11%), obra social (3%) y aportes patronales (17%).

ESTADO DE RESULTADOS

VAN – Valor Actual Neto

Luego de descontar los flujos de fondos de los 5 años del proyecto a la tasa de descuento (WACC), se crea valor por EUR 671.888,42, aceptando el proyecto.

TIR – TASA INTERNA DE RETORNO

La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad del proyecto. Considerando que la TIR de nuestro proyecto es del 60% y supera ampliamente a la tasa de descuento, se acepta el proyecto.

WACC – COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL

Es la tasa a la cual se descontarán los fondos. Para su cálculo se tuvo en cuenta la rentabilidad exigida por los accionistas, el costo de la deuda que representa el interés del préstamo solicitado y el peso de la deuda y la inversión de los socios, además de la incidencia del impuesto a las ganancias sobre el rendimiento del proyecto. El WACC de nuestra empresa en este caso es 11,41%.

CAPM - CAPITAL ASSET PRICING MODEL

Este modelo calcula la tasa de retorno requerida para descontar los flujos de caja futuros que producirá un activo, dado el riesgo que tiene el mismo.

Considerando una tasa libre de riesgo del 2,96% (letras del tesoro americano), la rentabilidad del mercado europeo en base al Ibex35, y el riesgo país del 6,70%, arribamos a un CAPM del 13,64% para nuestro proyecto.

PERÍODO DE RECUPERO

El “Payback” es un criterio de valoración de inversiones que calcula cuánto tiempo llevará recuperar la inversión mediante los flujos de caja. El período de recupero para nuestro proyecto

será de 2 años y 4 meses. Dicho tiempo se justifica en que durante el primer año los esfuerzos de la empresa serán destinados a la venta de la máster franquicia, sólo cobrando un fee de ingreso al cliente. Luego en el segundo año, se realizarán las ventas del producto, llevando varios meses el recupero de la inversión.

GASTOS OPERATIVOS

Se tienen en cuenta todos los gastos necesarios para el funcionamiento de la unidad de comercio exterior y el correcto desarrollo del proyecto. Los Gastos Operativos incluyen los gastos administrativos, logísticos, comerciales, de recursos humanos, aduaneros, bancarios y de marketing.

INTERESES

Los intereses a pagar corresponden al préstamo solicitado al Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE) de USD 70.000 afectando los primeros 13 meses del proyecto; considerando que el período del préstamo es de 360 días y se solicita al iniciar proyecto. Los intereses resultan del Costo Financiero Total expresado como Tasa Efectiva Anual (CFTEA) del 9% en USD.

IMPUESTOS

Surgen del impuesto a las ganancias del 35% aplicado al Resultado Antes de Impuestos que puede observarse en el Estado de Resultados del proyecto.

CAPITAL DE TRABAJO

Inventarios

Se establece un período de inventarios de 30 días desde que llega la Materia Prima a la planta productiva en Malvinas Argentinas, Buenos Aires, se realiza la producción de las 278.208 unidades que se embarcan por cada venta realizada, y se carga la mercadería en el contenedor para su envío.

Cuentas por Cobrar

La política de cobros negociada con nuestro máster franquiciado será de 3 pagos mensuales consecutivos de igual monto a 60 días fecha de embarque; es decir, a 60, 90 y 120 días luego de embarcar la mercadería. Se pautaron dos excepciones: El primer contenedor se cobrará en 3 pagos, el primero al embarcar la mercadería y los dos posteriores, a 60 y 120 días. Por último, a fin de favorecer al cliente, los envíos de 2 contenedores en simultáneo se cobrarán bajo la misma condición, pero extendida a 6 pagos, manteniendo de este modo el importe de las cuotas que pagaría el máster franquiciado.

Cuentas por Pagar

La política de pagos de nuestra empresa negociada con nuestros proveedores será de 30 días fecha de factura. Por diferencia mínima de días, los honorarios cobrados por nuestro despachante de aduana se pagarán al mes siguiente de la operación. Los demás egresos, en cambio, se percibirán dentro del mismo mes en que se efectúan los gastos.

Activos Fijos

La inversión en Activos Fijos corresponde a los muebles y equipos adquiridos para el acondicionamiento de la oficina de Comercio Exterior que tendrá lugar en la planta actual de Guapaletas.

Utilidad

El margen de utilidad de la empresa fluctuará en relación con los costos a incurrir en cada año y las unidades vendidas. La finalidad de no mantener una utilidad fija es congelar el precio de venta unitario del producto a EUR 1 a lo largo de todo el proyecto.

De acuerdo con las proyecciones, Guapaletas percibirá una utilidad neta del 27% del Precio FOB para el año 2019, 28% para el año 2020, 32% para el año 2021 y finalmente 33% para el año 2022.

Dicha utilidad pretendida es acrecentada por la misma fórmula FOB considerando la incidencia del impuesto a las ganancias, por lo cual el Precio FOB toma una utilidad acrecentada del 41,54%, 43,08%, 49,23% y 50,77% respectivamente para cada año.

PRÉSTAMO

La empresa optó por financiar el 28,6% del proyecto a través de un préstamo solicitado al Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE), el cual nos otorgará USD 70.000 a un Costo Financiero Total expresado como Tasa Efectiva Anual (CFTEA) del 9% en USD a pagar en 360 días.

ANEXOS

Cotización Forwarder Panalpina Buenos Aires - Valencia, condición DDP.

PANALPINA
on 6 continents

PANALPINA TRANSPORTES MUNDIALES S.A.
BUENOS AIRES – ARGENTINA
BOUCHARD847 - 3er PISO
C1106ABG – BUENOS AIRES - ARGENTINA
TELEFONO: ++ 54 (11) 4348 4500

Customer Name: Guapaletas S.A.
Quote Reference: 00088FMP

Date: 9/13/2018
Sales Responsible: Federico Pinto
Validity 31/10/2018

SERVICE DESCRIPTION

Product:
Origin Airport / Port: BUENOS AIRES
Incoterm: DDP - Delivered Duty Paid
Destination Airport / Port: VALENCIA
Container Type (FCL): Container Type
Transit Time / Route / Frequency:

CARGO REMARKS

Cargo Description	Total Gross Weight	Total CBM	Chargeable Weight
	-	-	-

ORIGIN CHARGES

ITEM DESCRIPTION / CONCEPT	CURRENCY	RATE	BASIS	MIN RATE
HANDLING	USD	110.00	SHIPMENT	
SIM	USD	30.00	PER HBL	
VGM (MANUAL)	USD	12.75	CONTAINER	
VGM (AUTOMATICO)	USD	27.50	CONTAINER	
THC 40RH	USD	300.00	CONTAINER	
TOLL	USD	125.00	CONTAINER	
GATE OUT	USD	68.00	CONTAINER	
LOG FEE	USD	35.00	CONTAINER	
BL FEE	USD	65.00	PER HBL	
SHIPMENT COORDINATION FEE	USD	10.00	SHIPMENT	
PICK UP FROM MALVINAS ARGENTINAS	USD	590.00	PER CONTAINER	
GASTOS DE TERMINAL APROX	USD	750.00	PER 40RH CONTAINER	

FREIGHT CHARGES

ITEM DESCRIPTION / CONCEPT	CURRENCY	RATE	BASIS	MIN RATE
OCEAN FREIGHT FROM ARBUE TO ESVAL	USD	2750.00	PER 40RH CONTAINER	
EMERGENCY BUNKER SURCHARGE	USD	60.00	PER TEU	

DESTINATION CHARGES

ITEM DESCRIPTION / CONCEPT	CURRENCY	RATE	BASIS	MIN RATE
THC DESTINO	EUR	320.00	PER CONTAINER	
TASA POR PASE MUELLE	EUR	80.00	PER CONTAINER	
ISPS	EUR	16.00	PER CONTAINER	
EMISION DE DOC IMPORTACION	EUR	65.00	SHIPMENT	
COORDINACION DE EMBARQUE	EUR	10.00	SHIPMENT	
MANIPULACION DE IMPORTACION	EUR	45.00	SHIPMENT	
ORDEN DE ENTREGA	EUR	17.00	PER CONTAINER	
ADUANA (APROXIMADO)	EUR	250.00	PER DECLARATION	
DELIVERY	EUR	290.00	PER 40RH CONTAINER	

PANALPINA REMARKS

Otros servicios disponibles:

- Transportes aéreo, marítimo, terrestre internacional, combinados.
- Seguro de transporte internacional.
- Despachos de aduana.
- Proyectos: División "Energy Solutions".
- Entregas a domicilio / Transportes internos.

Condiciones generales:

a. Las tarifas y gastos cotizados están sujetos a las variaciones del mercado y en consecuencia a cambios y/o modificaciones sin previo aviso.
b. Para embarques LCL la cotización no incluye gastos de depósito fiscal.
c. Los servicios se facturan en dólares y se abonarán en dicha moneda o en pesos al tipo de cambio aplicable al día de fecha de pago, las diferencias de cambio deberán ser compensadas por los clientes sin excepción y a más tardar dentro de las 48:00 hs de reclamadas
d. Tarifas aplicables para mercadería no perecedera, no peligrosa y sin sobre-dimensiones.
e. Los gastos originados en Argentina están sujetos a IVA 21% según corresponda.
f. La presente cotización no incluye el seguro de la mercadería, la que viaja por su cuenta y riesgo. El seguro de transporte podrá ser contratado con su sola manifestación por escrito.
g. La presente oferta está sujeta a las condiciones generales de Panalpina Transportes Mundiales S.A.

PANALPINA

TRÁMITES PARA LA APERTURA DE LA EMPRESA

Tras la constitución de nuestra empresa es hora de comenzar con los trámites para la apertura de la misma. No olvidemos que no podremos comenzar la actividad empresarial hasta que hayamos realizado los trámites de apertura necesarios.

A continuación se enumeran y describen brevemente todos los trámites a realizar para la apertura de nuestra empresa:

- Licencia Municipal de Obras: si queremos hacer obras en el local en que vamos a abrir nuestra empresa necesitaremos una licencia municipal de obras, necesaria para la realización de cualquier tipo de obras en locales, naves, edi cios, etc. dentro de un municipio. Este trámite es obligatorio para todas los tipos de empresas;
- Licencia Municipal de Apertura: es obligatoria para todas las empresas. Se trata de la orden de comprobación de que la solicitud del administrado es conforme con las normas de uso previstas en los planes de urbanismo;
- Inscripción en el Registro de la Propiedad : si hemos comprado un local tendremos que inscribirlo en el Registro de la Propiedad . Inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles, es decir, a título enunciativo, adquisición y transmisión de dichos bienes y la constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos;
- Inscripción en el Registro Industrial: solo si nuestra empresa es industrial. Inscripción del establecimiento en el Registro Industrial y autorización de la puesta en marcha de la actividad industrial;
- Declaración Censal Inicio Actividad en Hacienda
- Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: asignación al empresario de un número para su identi cación y control de sus obligaciones en el Sistema de la Seguridad Social;
- A liación y número de la Seguridad Social: si no estamos a liados a la Seguridad Social debemos a liarnos. La Seguridad Social nos dará un número con el cual cotizaremos a la Seguridad Social;
- Alta en el Régimen especial de Autónomos de la Seguridad Social: este tramite solo deben realizarlo las personas físicas y, si así lo desean socios de cooperativas;
- Alta en el Régimen General de la Seguridad Social: este trámite se realiza cuando hay trabajadores por cuenta ajena;
- Comunicación de apertura del centro de trabajo: antes de iniciar la actividad debemos comunicar la apertura de nuestra empresa;
- Adquisición y legalización de los libros o ciales: en estos libros se re ejaran las distintas actividades empresariales;
- Adquisición y legalización del libro de Visitas: es obligatorio para todas las empresas. En el se anotan todas las gestiones que realicen los Inspectores de Trabajo en sus visitas a la empresa.

El siguiente cuadro indica dónde hay que realizar el trámite, la documentación a aportar, el plazo de entrega y el tipo de sociedad que está obligada a realizarlo.

Trámite	Sociedades y personas físicas	Lugar	Documentación	Plazo
Licencia Municipal de Obra	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Presupuesto - Plano de local - Memoria descriptiva - Plano de la nca - Proyecto rmado por un técnico	Inmediato
Licencia Municipal de Apertura: (1) Comunicación ambiental = Licencia Express (2)Licencia Actividad	Todas	Departamento de Urbanismo del Ayuntamiento	- Fotocopia del I.A.E - Escritura propiedad del local o contrato de arrendamiento - Fotocopia C.I.F - Plano del local - Memoria descriptiva de la actividad y local - Plano situación local - Presupuestos de instalaciones	(1) Inmediata (2) 30 días
Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria	Todas	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- Escritura Pública de compra-venta - Justi cante de pago del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados - Pago del arbitro sobre el incremento del valor de los terrenos	
Inscripción en el Registro Industrial	Solo empresas industriales	Registro de la Propiedad Inmobiliaria	- D.N.I. del empresario individual o Escritura de Constitución en el caso de sociedades - Fotocopia del I.A.E. - Boletín de instalaciones electricas rmado por Instalador autorizado. - Proyecto economico-industrial - Justi cación de condiciones higiénico-sanitarias	
Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Impresos 036 de alta en el Censo - D.N.I. y N.I.F. o C.I.F.	
Alta en el Censo	Todas	Administración de Hacienda correspondiente	- Primera Copia de Escritura - Fotocopia C.I.F. - Alta en el I.A.E - Impreso 036	Antes del inicio de la actividad
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo O cial - Fotocopia del C.I.F. - Alta en el I.A.E. - Propuesta en la Mutua	Antes del inicio de la actividad
A liación y número de la Seguridad Social	Todas y personas físicas que no las tuvieran	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo O cial de a liación - Fotocopia del D.N.I.	Antes del inicio de la relación laboral

Alta en el Régimen especial de la Seguridad Socialde los trabajadores	Todas	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social	- Modelo O cial de Alta de trabajadores - Fotocopia del D.N.I. - Fotocopia de la tarjeta de la Seguridad Social del trabajador	Antes del inicio de la relación laboral
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Todas	Consellería de Economía, Hacienda y Empleo (Dirección Territorial de Empleo)	- Datos de la empresa y del centro de trabajo - Datos de los trabajadores - Actividad de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad
Adquisición y legalización del libro de Visitas	Todas	Dirección Provincial del Ministerio de Trabajo	- Ficha con los datos de la empresa	En los 30 días siguientes al inicio de la actividad

REGLAMENTO (CE) Nº 1935/2004 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO,

de 27 de octubre de 2004,

sobre los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y por el que se derogan las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE

EL PARLAMENTO EUROPEO Y EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea y, en particular, su artículo 95,

Vista la propuesta de la Comisión,

Visto el dictamen del Comité Económico y Social Europeo (1),

De conformidad con el procedimiento establecido en el artícu-lo 251 del Tratado (2),

Considerando lo siguiente:

(1) La Directiva 89/109/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre los materiales y objetos desti-nados a entrar en contacto con productos alimenticios (3), establecía los principios generales para eliminar las diferen-cias entre las legislaciones de los Estados miembros por lo que se refiere a dichos materiales y objetos y preveía la adopción de Directivas de aplicación relativas a grupos específicos de los mismos (Directivas específicas). Dicho planteamiento ha tenido éxito y debe seguir aplicándose.

(2) En general, las Directivas específicas adoptadas en el marco de la Directiva 89/109/CEE contienen disposiciones que dejan escaso margen a los Estados miembros para el ejer-cicio del poder discrecional en la incorporación de éstas a su legislación nacional, además de estar sometidas a fre-cuentes modificaciones necesarias para adaptarlas rápida-mente a los avances técnicos. Por tanto, debe ser posible que tales medidas revistan la forma de reglamentos o deci-siones. Al mismo tiempo, es apropiado incluir una serie de materias adicionales. Procede, por tanto, sustituir la Directiva 89/109/CEE.

(3) El principio básico del presente Reglamento es que cual-quier material u objeto destinado a entrar en contacto directa o indirectamente con alimentos ha de ser lo sufi-cientemente inerte para evitar que se transfieran sustancias a los alimentos en cantidades lo suficientemente grandes para poner en peligro la salud humana, o para ocasionar una modificación inaceptable de la composición de los productos alimenticios o una alteración de las característi-cas organolépticas de éstos.

(1) DO C 117 de 30.4.2004, p. 1.

(2) Dictamen del Parlamento Europeo de 31 de marzo de 2004 (no publi-cado aún en el Diario Oficial) y Decisión del Consejo de 14 de octubre de 2004.

(3) DO L 40 de 11.2.1989, p. 38; Directiva modificada por el Reglamento (CE) nº 1882/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L 284 de 31.10.2003, p. 1).

(4) Los nuevos tipos de materiales y objetos diseñados para mantener o mejorar activamente las condiciones de los ali-mentos («materiales y objetos activos en contacto con ali-mentos») no son inertes por su diseño, al contrario que los materiales y objetos tradicionales destinados a entrar en contacto con alimentos. Existen además otros tipos de nue-vos materiales y objetos que están diseñados para contro-lar las condiciones de los alimentos («materiales y objetos inteligentes en contacto con alimentos»). Ambos tipos de materiales y objetos pueden entrar en contacto con alimen-tos. Por tanto, en aras de la claridad y de la seguridad jurí-dica, es necesario que estos materiales y objetos activos e inteligentes sean incluidos en el ámbito de aplicación del presente Reglamento y que se establezcan los requisitos principales para su uso. Los requisitos ulteriores deberían enunciarse en medidas específicas, que incluirían listas positivas de sustancias, materiales y objetos autorizados, que convendría adoptar lo antes posible.

(5) Los materiales y objetos activos en contacto con alimentos están diseñados para incorporar deliberadamente compo-nentes «activos» destinados a pasar a los alimentos o a absorber sustancias de los mismos. Deben distinguirse de los materiales y objetos que se utilizan tradicionalmente para transmitir sus ingredientes naturales a tipos concre-tos de alimentos durante el proceso de fabricación, como los barriles de madera.

(6) Los materiales y objetos activos en contacto con alimentos pueden modificar la composición o las propiedades orga-nolépticas de los alimentos, pero únicamente si estas modi-ficaciones cumplen las disposiciones comunitarias aplica-bles a los alimentos, tales como la Directiva 89/107/CEE (4) sobre aditivos alimentarios. En particular, las sustancias como los aditivos alimentarios incorporadas deliberada-mente a determinados materiales y objetos activos en con-tacto con alimentos con el propósito de que sean liberadas en los alimentos envasados o en el entorno de éstos han de estar autorizadas con arreglo a las disposiciones comuni-tarias pertinentes aplicables a los alimentos y estar sujetas además a otras normas que se establecerán mediante medi-das específicas.

(4) Directiva 89/107/CEE del Consejo, de 21 de diciembre de 1988, rela-tiva a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre los aditivos alimentarios autorizados en los productos alimen-ticios destinados al consumo humano (DO L 40 de 11.2.1989, p. 27); Directiva cuya última modificación la constituye el Reglamento (CE) nº 1882/2003.

Además, hay que facilitar a los usuarios un etiquetado y una información adecuados que les ayuden a utilizar de manera segura y correcta los materiales y objetos activos en cumplimiento de la legislación alimentaria, en particu-lar las disposiciones relativas al etiquetado de los alimentos.

(7) Los materiales y objetos activos e inteligentes en contacto con alimentos no deben alterar la composición o las propiedades organolépticas de los alimentos ni dar una información sobre el estado de los alimentos que pueda inducir a error a los consumidores. Por ejemplo, los materiales y objetos activos en contacto con alimentos no deben libe-rar o absorber substancias como aldehídos o aminas con objeto de disimular un deterioro incipiente de los alimen-tos. Este tipo de cambios, que pueden distorsionar los sig-nos de deterioro e inducir a error al consumidor, no deben estar permitidos. De manera similar, los materiales y obje-tos activos en contacto con alimentos que modifican el color de los alimentos de tal modo que dan una informa-ción errónea sobre su estado pueden inducir a error al con-sumidor, por lo que tampoco deben estar permitidos.

(8) Todos los materiales y objetos comercializados destinados a entrar en contacto con alimentos deben cumplir los requisitos del presente Reglamento. No obstante, deben excluirse los materiales y objetos que se suministran como antigüedades ya que están disponibles en cantidades limi-tadas y su contacto con los alimentos es, por consiguiente, limitado.

(9) Los materiales de recubrimiento y revestimiento que for-men parte de los alimentos y que puedan ser consumidos con los mismos no deben entrar en el ámbito de aplicación del presente Reglamento. Por el contrario, el presente Reglamento sí debe aplicarse a materiales de recubrimiento o revestimiento como los que cubren la corteza de los que-sos, los productos cárnicos o las frutas pero que no forman parte integrante de los alimentos ni están destinados a con-sumirse con ellos.

(10) Es necesario establecer distintos tipos de restricciones y condiciones para la utilización de los materiales y objetos contemplados en el presente Reglamento y las sustancias utilizadas en su fabricación. Conviene establecer dichas res-tricciones y condiciones en medidas específicas que tengan en cuenta las características técnicas específicas de cada grupo de materiales y objetos.

(11) Con arreglo al Reglamento (CE) nº 178/2002 del Parla-mento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos gene-rales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimien-tos relativos a la seguridad alimentaria (1), debe consultarse a la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria («la Auto-ridad») antes de adoptar, en el marco de medidas específi-cas, medidas que puedan afectar a la salud pública.

(1) DO L 31 de 1.2.2002, p. 1; Reglamento modificado por el Reglamento (CE) nº 1642/2003 (DO L 245 de 29.9.2003, p. 4).

(12) Cuando las medidas específicas incluyan una lista de sustancias autorizadas en la Comunidad para ser utilizadas en la fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos, dichas sustancias deben ser objeto de una evaluación de seguridad antes de ser autorizadas. La evaluación de seguridad y la autorización de dichas sustan-cias deben hacerse sin perjuicio de los requisitos pertinen-tes de la legislación comunitaria en materia de registro, evaluación, autorización y restricción de las sustancias y preparados químicos.

(13) Las diferencias existentes entre las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas nacionales en relación con la evaluación de la seguridad y la autorización de sustancias utilizadas para la fabricación de materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos pueden obstaculizar la libre circulación de dichos materiales y objetos y crear condiciones de competencia desiguales y desleales. En consecuencia, debe establecerse un procedi-miento de autorización de ámbito comunitario. A fin de garantizar una evaluación armonizada de la seguridad de estas sustancias, conviene que sea la Autoridad quien rea-lice dichas evaluaciones.

(14) A la evaluación de la seguridad de las sustancias debe seguir una decisión relativa a la gestión del riesgo que permita determinar si deben ser incluidas o no en una lista comu-nitaria de sustancias autorizadas.

(15) Procede prever la posibilidad de una revisión administra-tiva de actos u omisiones específicos de la Autoridad con arreglo al presente Reglamento. Dicha revisión no debe afectar en modo alguno al papel de la Autoridad como punto de referencia científica independiente en materia de evaluación de riesgos.

(16) El etiquetado ayuda a los usuarios a utilizar correctamente los materiales y objetos. Los métodos utilizados para el eti-quetado pueden variar en función del usuario.

(17) La Directiva 80/590/CEE de la Comisión ([2]) introdujo un símbolo que puede acompañar a los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenti-cios. Dicho símbolo, en aras de la simplicidad, debe incor-porarse en el presente Reglamento.

(18) La trazabilidad de los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentosdebe garantizarse en todas las fases para facilitar el control, la retirada de los produc-tos defectuosos, la información de los consumidores y la atribución de responsabilidades. Los operadores de empre-sas deben ser capaces de identificar, como mínimo, a las empresas que les suministraron y a las empresas a las que suministraron dichos materiales y objetos.

([2]) Directiva 80/590/CEE de la Comisión, de 9 de junio de 1980, relativa a la determinación del símbolo que puede acompañar a los materiales y objetos destinados a entrar en contacto con productos alimenticios (DO L 151 de 19.6.1980, p. 21); Directiva cuya última modificación la constituye el Acta de adhesión de 2003

(19) En el control de la conformidad de los materiales y objetos con el presente Reglamento conviene tener en cuenta las necesidades específicas de los países en desarrollo, y en especial de los países menos adelantados. En virtud del Reglamento (CE) nº 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, sobre los controles oficiales efectuados para garantizar la verificación del cum-plimiento de la legislación en materia de piensos y alimen-tos y la normativa sobre salud animal y bienestar de los animales (1), la Comisión tiene la misión de prestar apoyo a los países en desarrollo en lo que se refiere a la seguridad de los alimentos, incluida la seguridad de los materiales y objetos que entran en contacto con alimentos. En conse-cuencia se han establecido en dicho Reglamento disposi-ciones especiales que deberían ser aplicables también a los materiales y objetos que entran en contacto con los alimentos.

(20) Es necesario establecer procedimientos para la adopción de medidas de salvaguardia en situaciones en las que sea pro-bable que un material u objeto constituya un riesgo grave para la salud humana.

(21) El Reglamento (CE) nº 1049/2001 del Parlamento Euro-peo y del Consejo, de 30 de mayo de 2001, relativo al acceso del público a los documentos del Parlamento Euro-peo, del Consejo y de la Comisión (2) se aplica a los docu-mentos que obran en poder de la Autoridad.

(22) Conviene proteger las inversiones efectuadas por personas innovadoras en la recopilación de información y de datos que apoyen una solicitud en el marco del presente Regla-mento. No obstante, debe permitirse que se compartan los datos a fin de evitar repeticiones innecesarias de estudios y, en particular, de ensayos sobre animales, siempre que las partes interesadas estén de acuerdo.

(23) Deben designarse un laboratorio comunitario y laborato-rios nacionales de referencia para contribuir a una elevada calidad y uniformidad de los resultados analíticos. Este objetivo se logrará en el marco del Reglamento (CE) nº 882/2004.

(24) Convendría, por razones de carácter medioambiental, fomentar en la Comunidad la utilización de materiales y objetos reciclados, siempre que se establezcan requisitos estrictos para garantizar la seguridad de los alimentos y la protección del consumidor. Dichos requisitos deberían establecerse tomando, asimismo, en consideración las características tecnológicas de los distintos grupos de mate-riales y objetos mencionados en el anexo I. Debería otor-garse prioridad a la armonización de normas sobre mate-riales y objetos de plástico reciclado ya que su utilización va en aumento y las normativas y disposiciones nacionales al respecto, cuando existen, no son uniformes. Por ello, debería ponerse a disposición del público cuanto antes un proyecto de medida específica sobre materiales y objetos de plástico reciclado, para aclarar la situación jurídica en la Comunidad.

(25) Las medidas necesarias para la aplicación del presente Reglamento y las modificaciones de sus anexos I y II deben adoptarse de conformidad con la Decisión 1999/468/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, por la que se estable-cen los procedimientos para el ejercicio de las competen-cias de ejecución atribuidas a la Comisión (3).

(26) Los Estados miembrosdeben establecer normas relativas a las sanciones aplicables a los supuestos de infracción de las disposiciones del presente Reglamento y velar por su eje-cución. Tales sanciones deben tener un carácter efectivo, proporcionado y disuasorio.

(27) Es necesario que los operadores de empresas tengan tiempo suficiente para adaptarse a algunos de los requisitos que se establecen en el presente Reglamento.

(28) Dado que los objetivos del presente Reglamento no pue-den ser alcanzados de manera suficiente por los Estados miembros en razón de las diferencias entre las disposicio-nes nacionales y, por consiguiente, pueden lograrse mejor a nivel comunitario, la Comunidad puede adoptar medi-das, de acuerdo con el principio de subsidiariedad consa-grado en el artículo 5 del Tratado. De conformidad con el principio de proporcionalidad enunciado en dicho artículo, el presente Reglamento no excede de lo necesario para alcanzar dichos objetivos.

(29) Procede, pues, derogar las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE.

HAN ADOPTADO EL PRESENTE REGLAMENTO

Artículo 1

Finalidad y objeto

El presente Reglamento tiene como finalidad garantizar el [illegible] de protección de la salud

(1) DO L 165 de 30.4.2004, p. 1; Reglamento corregido en el DO L 191 de 28.5.2004, p. 1.
(2) DO L 145 de 31.5.2001, p. 43.

1. consumidores.

2. El presente Reglamento se aplicará a los materiales y obje-tos terminados, incluidos los materiales y objetos activos e inte-ligentes en contacto con alimentos (en lo sucesivo denominados «materiales y objetos»):

a) que estén destinados a entrar en contacto con

alimentos, o

b) que estén ya en contacto con alimentos y estén destinados a tal efecto,

o

c) de los que quepa esperar razonablemente que entrarán en contacto con alimentos o que transferirán sus componentes a los alimentos en condiciones normales o previsibles de empleo.

3. El presente Reglamento no se aplicará a:

a) materiales y objetos que son suministrados como antigüedades;

b) materiales de recubrimiento o revestimiento, tales como los materiales de revestimiento de la corteza del queso, los pro-ductos cárnicos o las frutas, que formen parte integrante de los alimentos y que puedan consumirse junto con ellos;

c) equipos fijos, públicos o privados, de suministro de agua.

Artículo 2

Definiciones

1. A efectos del presente Reglamento, se aplicarán las defini-

ciones pertinentes establecidas en el Reglamento (CE) nº 178/2002, salvo las de trazabilidad y comercialización, por las que se entenderá lo siguiente:

a) «trazabilidad», la posibilidad de encontrar y seguir la trayec-toria de un material u objeto en todas las etapas de fabrica-ción, transformación y distribución;

b) «comercialización», la tenencia de materiales u objetos con el propósito de venderlos; se incluye la oferta de venta o de cualquier otra forma de transferencia, ya sea a título oneroso o gratuito, así como la venta, distribución u otra forma de transferencia.

2. Se aplicarán asimismo las siguientes definiciones:

a) «materiales y objetos activos en contacto con alimentos» (en lo sucesivo denominados «materiales y objetos activos»), los materiales y objetos destinados a ampliar el tiempo de con-servación, o a mantener o mejorar el estado de los alimentos envasados, y que están diseñados para incorporar delibera-damente componentes que transmitan sustancias a los ali-mentos envasados o al entorno de éstos o que absorban sus-tancias de los alimentos envasados o del entorno de éstos;

b) «materiales y objetos inteligentes en contacto con alimentos» (en lo sucesivo denominados «materiales y objetos inteligen-tes»), los materiales y objetos que controlan el estado de los alimentos envasados o el entorno de éstos;

c) «empresa», toda empresa, con o sin ánimo de lucro, pública o privada, que lleve a cabo cualquier actividad relacionada con cualquiera de las etapas de la fabricación, la transforma-ción y la distribución de materiales y objetos;

d) «operador de empresa», las personas físicas o jurídicas res-ponsables de asegurar el cumplimiento de los requisitos del presente Reglamento en la empresa bajo su control.

Artículo 3

Requisitos generales

1. Los materiales y objetos, incluidos los materiales y objetos activos e inteligentes, habrán de estar fabricados de conformidad con las buenas prácticas de fabricación para que, en las condicio-nes normales o previsibles de empleo, no transfieran sus compo-nentes a los alimentos en cantidades que puedan:

a) representar un peligro para la salud humana, o

b) provocar una modificación inaceptable de la composición de los alimentos,

o

c) provocar una alteración de las características organolépticas de éstos.

2. El etiquetado, la publicidad y la presentación de los mate-riales u objetos no deberán inducir a error a los consumidores.

Artículo 4

Requisitos especiales para los materiales y objetos activos e inteligentes

1. En caso de aplicarse las letras b) y c) del apartado 1 del artícu-lo 3, los materiales y objetos activos podrán ocasionar modifica-ciones de la composición o de las características organolépticas de los alimentos a condición de que dichas modificaciones cumplan las disposiciones comunitarias aplicables a los alimentos, como pueden ser las disposiciones de la Directiva 89/107/CEE sobre los aditivos alimentarios y las medidas de aplicación correspondien-tes, o, de no existir normativa comunitaria, las disposiciones nacionales aplicables a los alimentos.

2. Hasta que se adopten normas adicionales mediante una medida específica sobre los materiales y objetos activos e inteli-gentes, las sustancias deliberadamente incorporadas en los mate-riales y objetos activos que vayan a liberarse en los alimentos o en su entorno deberán autorizarse y utilizarse con arreglo a las dis-posiciones comunitarias correspondientes aplicables a los alimen-tos, y deberán cumplir con lo dispuesto en el presente Regla-mento y en sus medidas de aplicación.

Dichas sustancias deberán considerarse como ingredientes según la definición de la letra a) del apartado 4 del artículo 6 de la Direc-tiva 2000/13/CE (1).

3. Los materiales y objetos activos no ocasionarán modifica-ciones de la composición ni de las características organolépticas de los alimentos, por ejemplo enmascarando su deterioro, que puedan inducir a error a los consumidores.

4. Los materiales y objetos inteligentes no darán información sobre el estado de los alimentos que pueda inducir a error a los consumidores.

5. Los materiales y objetos activos e inteligentes que estén ya en contacto con alimentos deberán llevar el etiquetado adecuado que permita al consumidor identificar las partes no comestibles.

6. Los materiales y objetos activos e inteligentes estarán con-venientemente etiquetados para indicar que dichos materiales y objetos son activos o inteligentes, o ambas cosas.

Artículo 5

Medidas específicas para grupos de materiales y objetos

1. Respecto de los grupos de materiales y objetos enumerados en el anexo I y, si procede, respecto de combinaciones de dichos materiales y objetos o de materiales y objetos reciclados utiliza-dos en la fabricación de dichos materiales y objetos, se podrán adoptar medidas específicas o modificaciones de éstas de confor-midad con el procedimiento contemplado en el apartado 2 del artículo 23.

Las medidas específicas podrán incluir:

a) una lista de las sustancias autorizadas para su uso en la fabri-cación de materiales y objetos;

(1) Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de marzo de 2000, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios (DO L 109 de 6.5.2000, p. 29); Directiva cuya última modificación la constituye la Directiva 2003/89/CE (DO L 308 de 25.11.2003, p. 15).

b) una o varias listas de sustancias autorizadas incorporadas en materiales y objetos activos o inteligentes destinados a entrar en contacto con alimentos y, cuando resulte necesario, condiciones específicas para la utilización de dichas sustancias y de los materiales y objetos en las que estén incorporadas;

c) especificaciones de pureza para las sustancias contempladas en la letra a);

d) condiciones especiales de uso para las sustancias contempla-das en la letra a) y los materiales y objetos en los que se emplean;

e) límites específicos para la migración de ciertos componentes o grupos de componentes a los alimentos o a su superficie, prestándose la debida atención a otras posibles fuentes de exposición a dichos componentes;

f) un límite global para la migración de componentes a los ali-mentos o a su superficie;

g) disposiciones destinadas a proteger la salud humana contra los peligros derivados del contacto oral con materiales y objetos;

h) otras normas para garantizar el cumplimiento de los artícu-los 3 y 4;

i) normas fundamentales para el control de la observancia de las letras a) a h);

j) normas relativas a la toma de muestras y los métodos de aná-lisis para el control de la observancia de las letras a) a h);

k) disposiciones específicas para garantizar la trazabilidad de los materiales y objetos, incluidas disposiciones relativas a la duración de conservación de los registros o disposiciones que permitan, en caso necesario, excepciones a los requisitos contemplados en el artículo 17;

l) disposiciones adicionales para el etiquetado de materiales y objetos activos e inteligentes;

m) disposiciones que exijan a la Comisión que establezca y lleve un Registro comunitario público («Registro») de sustancias, procesos, o materiales u objetos autorizados;

n) normas específicas de procedimiento que adapten, según corresponda, el procedimiento contemplado en los artículos 8 a 12, o que lo hagan adecuado para la autorización de determinados tipos de materiales y objetos y/o procesos uti-lizados en su fabricación, incluyendo, de ser necesario, un procedimiento de autorización individual para una sustancia, proceso o material u objeto mediante decisión dirigida al solicitante.

2. Las Directivas específicas ya existentes sobre materiales y objetos se modificarán de conformidad con el procedimiento establecido en el apartado 2 del artículo 23.

Artículo 6

Medidas específicas nacionales

A falta de las medidas específicas mencionadas en el artículo 5, el presente Reglamento no impedirá a los Estados miembros man-tener o adoptar disposiciones nacionales siempre que sean acor-des con lo dispuesto en el Tratado.

Artículo 7

Función de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria

Las disposiciones que puedan afectar a la salud pública se adop-tarán tras consultar a la Autoridad Europea de Seguridad Alimen-taria, en lo sucesivo denominada «la Autoridad».

Artículo 8

Requisitos generales para la autorización de sustancias

1. Cuando se adopte una lista de sustancias de las previstas en las letras a) y b) del párrafo segundo del apartado 1 del artículo 5, todo el que desee obtener una autorización para una sustancia aún no incluida en dicha lista deberá presentar una solicitud con arreglo al apartado 1 del artículo 9.

2. No se autorizará ninguna sustancia a menos que se haya demostrado adecuada y suficientemente que, cuando se utiliza en las condiciones que deberán establecerse en las medidas específi-cas, el material u objeto final cumple los requisitos del artículo 3 y, de aplicarse, del artículo 4.

Artículo 9

Solicitud de autorización de una nueva sustancia

1. Para obtener la autorización contemplada en el apar-tado 1 del artículo 8, se aplicará el siguiente procedimiento:

a) se presentará una solicitud a la autoridad competente de un Estado miembro, con los datos y documentos siguientes:

i) el nombre y la dirección del solicitante,

ii) una documentación técnica que contenga la información especificada en las directrices que rigen la evaluación de la seguridad de una sustancia, y que será publicada por la Autoridad,

iii) un resumen de la documentación técnica;

b) la autoridad competente mencionada en la letra a):

i) enviará el acuse de recibo de la solicitud, por escrito, al solicitante en los catorce días siguientes a su recepción; en él se indicará la fecha en que se recibió la solicitud,

ii) informará inmediatamente a la

Autoridad, y

iii) pondrá a disposición de la Autoridad la solicitud y toda la información complementaria facilitada por el solicitante;

c) la Autoridad informará inmediatamente a los demás Estados miembros y a la Comisión sobre la solicitud y la pondrá a su disposición, junto con toda la información complementaria facilitada por el solicitante.

2. La Autoridad publicará unas directrices detalladas relativas a la preparación y la presentación de la solicitud (1).

Artículo 10

Dictamen de la Autoridad

1. En un plazo de seis meses a partir de la recepción de una solicitud válida, la Autoridad emitirá un dictamen sobre si, en las condiciones previstas de empleo del material u objeto en que se utiliza, la sustancia cumple los criterios de seguridad establecidos en el artículo 3 y, de aplicarse, en el artículo 4.

La Autoridad podrá prorrogar dicho plazo por un período máximo adicional de seis meses, en cuyo caso explicará el porqué de la demora al solicitante, a la Comisión y a los Estados miem-bros.

(1) En espera de su publicación, los solicitantes pueden consultar las «Directrices del Comité científico de la alimentación humana para la presentación de solicitudes de evaluación de la seguridad de una sus-tancia que vaya a utilizarse en materiales destinados a estar en con-tacto con alimentos antes de su autorización» (http://europa.eu.int/comm/food/fs/sc/scf/out82_en.pdf.)

2. Cuando proceda, la Autoridad podrá pedir al solicitante que complemente, en un plazo determinado por ella, la información que acompaña a la solicitud. Si la Autoridad pide información complementaria, el plazo establecido en el apartado 1 quedará suspendido hasta que se proporcione la información requerida. Del mismo modo, dicho plazo quedará suspendido durante el tiempo que se haya concedido al solicitante para preparar aclara-ciones orales o por escrito.

3. Para preparar su dictamen, la Autoridad:

a) verificará que la información y la documentación presenta-das por el solicitante se ajustan a lo dispuesto en la letra a) del apartado 1 del artículo 9, en cuyo caso la solicitud se consi-derará válida, y examinará si la sustancia cumple los criterios de seguridad establecidos en el artículo 3 y, de aplicarse, en el artículo 4;

b) informará al solicitante, a la Comisión y a los Estados miem-bros en caso de que una solicitud no sea válida.

4. En caso de ser favorable a la autorización de la sustancia evaluada, el dictamen deberá incluir:

a) la designación de la sustancia, incluidas sus

especificaciones, y

b) cuando proceda, recomendaciones sobre las condiciones o restricciones de uso de la sustancia evaluada y del material u objeto en que se utiliza,

y

c) una evaluación de la adecuación del método analítico pro-puesto para los fines de control previstos.

5. La Autoridad presentará su dictamen a la Comisión, a los Estados miembros y al solicitante.

6. La Autoridad hará público su dictamen tras haber eliminado cualquier dato considerado confidencial de conformidad con el artículo 20.

Artículo 11

Autorización comunitaria

1. La autorización comunitaria de una o varias sustancias deberá realizarse mediante adopción de una medida específica. Cuando proceda, la Comisión preparará un proyecto de medida específica, tal como se contempla en el artículo 5, para autorizar la sustancia o sustancias evaluadas por la Autoridad y para espe-cificar o modificar sus condiciones de uso.

2. En el proyecto de medida específica, se tomará en conside-ración el dictamen de la Autoridad, las disposiciones aplicables del Derecho comunitario y otros factores legítimos pertinentes al asunto en cuestión. En caso de que el proyecto de medida espe-cífica difiera del dictamen de la Autoridad, la Comisión explicará inmediatamente las razones de las diferencias. Si la Comisión no tuviera intención de preparar un proyecto de medida específica tras un dictamen positivo de la Autoridad, informará al solicitante sin demora y le facilitará una explicación.

3. La autorización de la Comunidad en forma de medida espe-cífica prevista en el apartado 1 será adoptada de conformidad con el procedimiento contemplado en el apartado 2 del artículo 23.

4. Tras la autorización de una sustancia de conformidad con el presente Reglamento, todos los operadores de empresas que utilicen la sustancia autorizada, o materiales u objetos que con-tengan la sustancia autorizada, deberán cumplir todas las condi-ciones o restricciones adjuntas a dicha autorización.

5. El solicitante o cualquier operador de empresa que utilice la sustancia autorizada, o materiales u objetos que contengan la sus-tancia autorizada, informará inmediatamente a la Comisión sobre cualquier nueva información científica o técnica que pueda afec-tar a la evaluación de la seguridad de la sustancia autorizada res-pecto a la salud humana. En caso necesario, la Autoridad revisará la evaluación.

6. La concesión de una autorización no afectará a la respon-sabilidad civil y penal general de ningún operador de empresa por lo que se refiere a la sustancia autorizada, el material u objeto que contiene la sustancia autorizada y los alimentos que están en con-tacto con dicho material u objeto.

Artículo 12

Modificación, suspensión y revocación de la autorización

1. Con arreglo al procedimiento establecido en el apar-tado 1 del artículo 9, el solicitante o cualquier operador de empresa que utilice la sustancia autorizada, o materiales u obje-tos que contengan la sustancia autorizada, podrá solicitar una modificación de la autorización existente.

2. La solicitud irá acompañada de lo siguiente:

a) una referencia a la solicitud original;

b) una documentación técnica que contenga la nueva informa-ción con arreglo a las directrices contempladas en el apar-tado 2 del artículo 9;

c) un nuevo resumen completo de la documentación técnica en formato normalizado.

3. Cuando proceda, bien por iniciativa propia, o bien previa solicitud del Estado miembro o de la Comisión, la Autoridad eva-luará si el dictamen o la autorización sigue ajustándose al presente Reglamento, con arreglo al procedimiento establecido en el artí-culo 10. La Autoridad podrá consultar al solicitante siempre que sea necesario.

4. La Comisión examinará el dictamen de la Autoridad inme-diatamente y preparará el proyecto de medida específica que deba ser adoptada.

5. El proyecto de medida específica que modifique una auto-rización especificará todos los cambios necesarios en las condi-ciones de uso y, en caso de que existan, en las restricciones adjun-tas a dicha autorización.

6. La medida específica definitiva de modificación, suspensión o revocación de la autorización se adoptará con arreglo al proce-dimiento contemplado en el apartado 2 del artículo 23.

Artículo 13

Autoridades competentes de los Estados miembros

Cada Estado miembro notificará a la Comisión y a la Autoridad el nombre y la dirección, así como un punto de contacto, de la auto-ridad o autoridades nacionales competentes encargadas en su territorio de recibir las solicitudes de autorización contempladas en los artículos 9 a 12. La Comisión publicará el nombre y la dirección de las autoridades nacionales competentes y de los pun-tos de contacto que se le notifiquen de conformidad con el pre-sente artículo.

Artículo 14

Revisión administrativa

La Comisión, por iniciativa propia o a petición de un Estado miembro o de cualquier persona directa y personalmente afec-tada, podrá revisar los actos adoptados por la Autoridad en vir-tud de las competencias que le confiere el presente Reglamento, al igual que sus omisiones.

A tal fin se presentará una solicitud a la Comisión en un plazo de dos meses a partir de la fecha en que la parte afectada tenga cono-cimiento de la acción u omisión de que se trate.

La Comisión adoptará una decisión en el plazo de dos meses exi-giendo a la Autoridad, si procediera, que anule su acto, o actúe si se abstuvo.

Artículo 15

Etiquetado

1. Sin perjuicio de las medidas específicas contempladas en el artículo 5, los materiales y objetos que aún no estén en contacto con alimentos cuando se comercialicen irán acompañados de:

a) los términos «para contacto con alimentos», o una indicación específica sobre su uso, tales como máquina de café, botella de vino, cuchara sopera, o el símbolo reproducido en el anexo II,

y

b) en caso necesario, de las instrucciones especiales que deban seguirse para un uso adecuado y seguro,

y

c) el nombre o el nombre comercial y, en cualquier caso, la dirección o domicilio social del fabricante, el transformador o el vendedor encargado de su comercialización establecido en la Comunidad,

y

d) un etiquetado o una identificación adecuados que permitan la trazabilidad del material u objeto tal como se contempla en el artículo 17,

y

e) en el caso de los materiales y objetos activos, información sobre el uso o los usos permitidos y demás información per-tinente como el nombre y la cantidad de las sustancias libe-radas por el componente activo a fin de que los operadores de empresas alimentarias que utilizan estos materiales y obje-tos puedan cumplir las demás disposiciones comunitarias o, en su defecto, las disposiciones nacionales aplicables a los ali-mentos, incluidas las disposiciones en materia de etiquetado de los alimentos.

2. No obstante, la información contemplada en la letra a) del apartado 1 no será obligatoria para los objetos que, por sus carac-terísticas, estén claramente destinados a entrar en contacto con alimentos.

3. La información exigida en el apartado 1 figurará con carac-teres visibles, claramente legibles e indelebles.

4. Se prohibirá el comercio al por menor de los materiales y objetos de que se trata cuando las indicaciones previstas en las letras a), b) y e) del apartado 1 no figuren en una lengua fácil-mente comprensible para los compradores.

5. Dentro de su territorio, el Estado miembro en el cual se comercialice el material u objeto podrá, de conformidad con lo dispuesto en el Tratado, estipular que esas indicaciones del etique-tado figuren en la lengua o lenguas oficiales de la Comunidad que determine.

6. Las disposiciones de los apartados 4 y 5 no impedirán que las indicaciones del etiquetado figuren en varias lenguas.

7. En el momento de la venta al por menor, la información exigida en el apartado 1 se mostrará:

a) en los materiales y objetos o en sus

envases, o

b) en etiquetas fijadas en los materiales y objetos o en sus envases,

o

c) en un rótulo que se encuentre en la proximidad inmediata de los materiales y objetos y sea claramente visible para los com-pradores; no obstante, en el caso de la información contem-plada en la letra c) del apartado 1, sólo se ofrecerá esta última posibilidad si, por razones técnicas, resulta imposible fijar en los propios materiales u objetos dicha información o una eti-queta que la contenga, tanto en la fase de fabricación como en la de comercialización.

8. En las fases de comercialización distintas de la venta al por menor, la información exigida en el apartado 1 se mostrará:

a) en los documentos

adjuntos, o

b) en las etiquetas o

envases, o

c) en los propios materiales y objetos.

9. La información prevista en las letras a), b) y e) del apar-tado 1 quedará reservada a los materiales y objetos que se ajusten:

a) a los criterios del artículo 3 y, en su caso, del

artículo 4, y

b) a las medidas específicas mencionadas en el artículo 5 o, en su defecto, a las disposiciones nacionales que sean aplicables a dichos materiales y objetos.

Artículo 16

Declaración de conformidad

1. Las medidas específicas contempladas en el artículo 5 exi-girán que los materiales y objetos a que se refieran estén acom-pañados de una declaración por escrito que certifique su confor-midad con las normas que les sean aplicables.

Para demostrar dicha conformidad, se hallará disponible la docu-mentación apropiada. Dicha documentación se pondrá a disposi-ción de las autoridades competentes si éstas así lo solicitan.

2. A falta de medidas específicas, el presente Reglamento no impide que los Estados miembros mantengan o adopten disposi-ciones nacionales relativas a las declaraciones de conformidad de los materiales y objetos.

Artículo 17

Trazabilidad

1. La trazabilidad de los materiales y objetos deberá estar garantizada en todas las etapas para facilitar el control, la retirada de los productos defectuosos, la información de los consumido-res y la atribución de responsabilidades.

2. Teniendo debidamente en cuenta la viabilidad tecnológica, los operadores de empresas pondrán en práctica sistemas y pro-cedimientos que permitan la identificación de las empresas que hayan suministrado o a las que se hayan suministrado los mate-riales u objetos y, cuando proceda, las sustancias o productos regulados por el presente Reglamento y sus medidas de aplicación que se hayan utilizado en su fabricación. Dicha información se pondrá a disposición de las autoridades competentes si éstas así lo solicitan.

3. Los materiales y objetos comercializados en la Comunidad deberán poder identificarse gracias a un sistema adecuado que permita su trazabilidad mediante el etiquetado o bien la documen-tación o información pertinente.

Artículo 18

Medidas de salvaguardia

1. Si un Estado miembro, sobre la base de una nueva informa-ción o de una nueva valoración de los datos existentes tiene razo-nes fundadas para determinar que el empleo de un material u objeto, aun siendo conforme con las medidas específicas pertinen-tes, representa un peligro para la salud humana, podrá suspender o limitar provisionalmente en su territorio la aplicación de las dis-posiciones en cuestión.

Informará inmediatamente de ello a los demás Estados miembros y la Comisión y explicará las razones de la suspensión o de la res-tricción.

2. La Comisión examinará lo antes posible en el Comité con-templado en el apartado 1 del artículo 23, después de obtener, si procede, un dictamen de la Autoridad, los motivos aducidos por el Estado miembro a que se refiere el apartado 1 del presente ar-tículo, y emitirá sin demora su dictamen adoptando las medidas apropiadas.

3. Si la Comisión considera que es necesario modificar las medidas específicas pertinentes para solventar las dificultades con-templadas en el apartado 1 y garantizar la protección de la salud humana, las modificaciones se adoptarán con arreglo al procedi-miento establecido en el apartado 2 del artículo 23.

4. El Estado miembro contemplado en el apartado 1 podrá mantener la suspensión o la restricción hasta que se hayan adop-tado las modificaciones mencionadas en el apartado 3 o hasta que la Comisión haya decidido no aprobar dichas modificaciones.

Artículo 19

Acceso público

1. Las solicitudes de autorización, la información complemen-taria de los solicitantes y los dictámenes de la Autoridad, excluida la información confidencial, se pondrán a disposición del público conforme a lo dispuesto en los artículos 38, 39 y 41 del Regla-mento (CE) nº 178/2002.

2. Los Estados miembros tramitarán las solicitudes de acceso a los documentos recibidos en el marco del presente Reglamento de conformidad con el artículo 5 del Reglamento (CE) nº 1049/2001.

Artículo 20

Confidencialidad

1. El solicitante podrá indicar qué datos de los presentados con arreglo al apartado 1 del artículo 9, al apartado 2 del artículo 10 y al apartado 2 del artículo 12 han de ser tratados como infor-mación confidencial por poder resultar su revelación gravemente perjudicial para la posición competitiva del solicitante. Deberá aportar una justificación verificable a este respecto.

2. No se considerará confidencial la siguiente información:

a) el nombre y la dirección del solicitante y el nombre químico de la sustancia;

b) la información con un interés directo para la evaluación de la seguridad de la sustancia;

c) el método o métodos analíticos.

3. La Comisión determinará, tras consultar al solicitante, qué información debe mantenerse confidencial e informará de su deci-sión al solicitante y a la Autoridad.

4. La Autoridad facilitará a la Comisión y a los Estados miem-bros toda la información que obre en su poder si así se le solicita.

5. La Comisión, la Autoridad y los Estados miembros adopta-rán las medidas necesarias para garantizar la adecuada confiden-cialidad de toda la información que reciban en el marco del pre-sente Reglamento, salvo que se trate de información que las circunstancias obliguen a hacer pública para proteger la salud de las personas.

6. Si un solicitante retira o ha retirado su solicitud, la Autori-dad, la Comisión y los Estados miembros respetarán la confiden-cialidad de la información comercial e industrial facilitada, incluida la relativa a la investigación y desarrollo, así como de aquella información sobre cuya confidencialidad no se hayan puesto de acuerdo la Comisión y el solicitante.

Artículo 21

Puesta en común de los datos existentes

La información contenida en la solicitud presentada con arreglo al apartado 1 del artículo 9, al apartado 2 del artículo 10 y al apar-tado 2 del artículo 12 podrá ser utilizada en provecho de otro solicitante, siempre que la Autoridad considere que la sustancia coincide con aquella para la que se presentó la solicitud original, incluido el grado de pureza y la naturaleza de las impurezas, y que el otro solicitante haya acordado con el solicitante original que dicha información puede ser utilizada.

Artículo 22

Modificaciones de los anexos I y II

Las modificaciones de los anexos I y II se adoptarán con arreglo al procedimiento contemplado en el apartado 2 del artículo 23.

Artículo 23

Procedimiento de comité

1. La Comisión estará asistida por el Comité Permanente de la Cadena Alimentaria y de Sanidad Animal creado en virtud del apartado 1 del artículo 58 del Reglamento (CE) nº 178/2002.

2. En los casos en que se haga referencia al presente apartado, serán de aplicación los artículos 5 y 7 de la Decisión 1999/468/CE, observando lo dispuesto en su artículo 8.

El plazo contemplado en el apartado 6 del artículo 5 de la Decisión 1999/468/CE queda fijado en tres meses.

3. El Comité aprobará su reglamento interno.

Artículo 24

Inspección y medidas de control

1. Los Estados miembros llevarán a cabo controles oficiales para hacer cumplir el presente Reglamento, con arreglo a las dis-posiciones pertinentes del Derecho comunitario sobre controles oficiales de alimentos y piensos.

2. Cuando sea necesario y a petición de la Comisión, la Auto-ridad prestará asistencia en la elaboración de orientaciones técni-cas sobre la toma de muestras y la realización de pruebas para facilitar un planteamiento coordinado de la aplicación del apartado 1.

3. El laboratorio comunitario de referencia para materiales y objetos destinados a entrar en contacto con alimentos y los labo-ratorios nacionales de referencia establecidos conforme a lo dis-puesto en el Reglamento (CE) n° 882/2004 asistirá a los Estados miembros en la aplicación del apartado 1 mediante su contribu-ción a la elevada calidad y uniformidad de los resultados de los análisis.

Artículo 25

Sanciones

Los Estados miembros establecerán las normas sobre las sancio-nes aplicables en los supuestos de incumplimiento de las disposi-ciones del presente Reglamento y adoptarán todas las medidas necesarias para garantizar su ejecución. Dichas sanciones tendrán un carácter efectivo, proporcionado y disuasorio. Los Estados miembros comunicarán las disposiciones pertinentes a la Comi-sión a más tardar el 13 de mayo de 2005, y le comunicarán de inmediato toda modificación ulterior de las mismas.

Artículo 26

Derogaciones

Quedan derogadas las Directivas 80/590/CEE y 89/109/CEE.

Las referencias a las Directivas derogadas se entenderán hechas al presente Reglamento y se leerán con arreglo al cuadro de corres-pondencias que figura en el anexo III.

Artículo 27

Régimen transitorio

Los materiales y objetos que se hayan comercializado legalmente antes del 3 de diciembre de 2004 podrán comercializarse hasta que se agoten las existencias.

Artículo 28

Entrada en vigor

El presente Reglamento entrará en vigor a los veinte días de su publicación en el *Diario Oficial de la Unión Europea*.

El artículo 17 será aplicable a partir del 27 de octubre de 2006.

El presente Reglamento será obligatorio en todos sus elementos y directamente aplicable en cada Estado miembro.

Hecho en Estrasburgo, el 27 de octubre de 2004.

Por el Parlamento Europeo
El Presidente
J. BORRELL FONTELLES

Por el Consejo
El Presidente
A. NICOLAI

-