

Facultad de Ciencias Económicas - Departamento de  
Comercio Internacional

Licenciatura en Comercio Internacional

Plan de exportación de yogurt helado para perros al mercado  
de Alemania

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

Tutores: Aldaz, Luisina

Cordiano, Marcelo Pablo Miguel

Giannice, Sergio Gabriel

Integrantes: Messina, María Micaela LU: 1053670

Nogueira, Victoria Camila LU: 1054247

Rodriguez, Giuliana Camila LU: 1053421

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: junio 2019

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiéramos agradecer a nuestros tutores, Luisina Aldaz, Miguel Cordiano y Sergio Giannice, por su dedicación y la ayuda brindada para poder llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

También a los profesores de la institución Mailen Rosenstein, Pablo Fera, Julio Martínez, Oscar Conde y Elena Roldan, quienes nos han acompañado en el último tramo de nuestras carreras y estuvieron siempre dispuestos a dedicarnos parte de su tiempo para aconsejarnos y ayudarnos a resolver nuestras inquietudes.

Además, deseamos agradecer a nuestras familias, amigos y compañeros, que con tantas expectativas como nosotras, estuvieron dispuestos a apoyarnos, alentarnos y ayudarnos en todo momento, proporcionando sus distintos puntos de vista y conocimientos durante la elaboración de este proyecto.

Finalmente, a aquellas personas pertenecientes a las distintas empresas y entidades, a quienes acudimos por su ayuda y realizamos consultas y solicitudes de cotizaciones en las diferentes instancias del presente documento, proveyéndonos de la información necesaria con gran amabilidad.

## RESUMEN

Pawgurt S.R.L. es una empresa productora y exportadora de yogurt helado para perros que observó una oportunidad de negocios factible de llevar a cabo en el hecho de que cada vez más se incluye a la mascota en la familia como si fuese un hijo propio.

Ante el crecimiento y expansión del mercado de las mascotas y la tendencia de suministrarles alimentos sanos y naturales, la empresa ha desarrollado un producto específicamente para perros, consistente en yogurt helado natural, saludable, de fácil digestión, sin azúcar ni conservantes artificiales, capaz de reforzar su comportamiento positivo, disminuir su temperatura corporal en días calurosos y contribuir a la salud del mismo.

El producto se presentará en *packs* de 2 potes de 55 gr cada uno, pudiendo escoger entre 5 sabores diferentes: tutti-frutti, banana con miel, manzana, zanahoria y calabaza con miel.

Es importante mencionar que la ventaja competitiva de la empresa es la diferencia de calidad, el principal cuidado de cada ingrediente y la incorporación de yogurt helado vegano al mercado -zanahoria, multifruta y manzana-. Se considera importante destacar que el valor de cada pote al inicio será de USD 0,62 CIF -por lo tanto el *pack* valdrá USD 1,24- y USD 1,03 o EUR 0,91 *retail* -arribando a un valor de USD 2,06 o EUR 1,82 por *pack*- durante el primer año.

El presente proyecto se enfoca en la inserción en el mercado alemán, país en donde se ha registrado un aumento de 3,2% entre 2015 y 2019 en la compra de alimento para mascotas - de los cuales un gran número son importados-, ubicándose en el segundo puesto mundial en cuanto a dicho porcentaje. Asimismo, Alemania es el segundo país en el mundo con mayor cantidad de perros por hogar, siendo éste de un 43%. Es destacable, además, el hecho de que Alemania es un gran consumidor de helado, y existe una tendencia de brindarle a los animales productos similares a aquéllos para humanos. Dentro del mercado alemán, la empresa apuntará a los *millennials* que tengan al menos un perro.

En cuanto a la rivalidad que enfrentará en el mercado, la misma será fuerte ya que sus productos son similares a los que posee Pawgurt, además de ya estar establecidos en él, lo que puede dificultar la entrada de la empresa. Sin embargo, ninguno de ellos ofrece un producto con las mismas características que Pawgurt.

La venta se realizará mediante exportación indirecta a través del distribuidor Das Futterhaus, empresa dedicada a la venta minorista física y asesoramiento *online* de productos para mascotas. Para estimular al distribuidor a que colabore voluntariamente con la promoción de Pawgurt, se ejecutará una estrategia de comunicación *push*. En los siguientes años, se buscará firmar contratos con distribuidores como Zooplus, Netto, entre otros.

Durante el segundo semestre del primer año, se estima una demanda de 1.219.026 potes de Pawgurt. Al siguiente año, la estimación es de 2.851.386 potes del mismo. En el tercer año, se espera una demanda de 3.334.793 potes del yogurt helado. En el transcurso del cuarto año, se estima una demanda de 3.900.154 potes. Finalmente, en el quinto año, se espera una demanda de 4.561.364 potes de Pawgurt.

El proyecto comenzará en enero del año 2020, realizándose el primer envío en junio del mismo año. Llevando a cabo un envío al mes hasta la finalización del proyecto en el año 2024, se exportarán aproximadamente 16.115.904 potes de yogurt helado Pawgurt.

La inversión inicial será de aproximadamente USD 830.000, compuestos por USD 456.500 de aportes de los dueños y USD 373.500 de créditos solicitados a Santander Río. Cabe mencionar que el período necesario para recuperar la inversión *-payback-* será de alrededor de 3 años.

La tasa de descuento a emplear *-WACC-* resultará de 12%, mientras que el CAPM será de 18,08%.

Por otro lado, al calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, se obtuvo como resultado USD 1.029.391,65 y 50% respectivamente, estableciendo la rentabilidad del proyecto.

## ABSTRACT

Pawgurt S.R.L. is a company that produces and exports frozen yogurt for dogs, since it saw an opportunity in the fact that more and more pets are included in the family and seen as members of it.

Faced with the growth and expansion of the pet market and the tendency to provide them with healthy and natural foods, the company has developed a product specifically for dogs, consisting of rice milk yogurt which is healthy and easy to digest, without sugar or artificial preservatives, capable of reinforce their positive behavior, decrease their body temperature on hot days and contribute to the health of it.

The product will be presented in packs of 2 pots of 55 gr each, being able to choose between 5 different flavors: tutti-frutti, banana and honey, apple, carrot, and pumpkin and honey.

It is important to mention that Pawgurt's competitive advantage is the difference in quality, the main care of each ingredient and the incorporation of vegan frozen yogurt to the market - apple, tutti-frutti and carrot-. It is important to note that the value of each pot at the beginning will be USD 0.62 CIF -therefore the pack will be worth USD 1.24- and USD 1.03 or EUR 0,91 retail -up to a price of USD 2,06 or EUR 1,82 per pack- during the first year.

The present project focus on the insertion in the german market, country where it has been registered a rise of 3,2% between 2015 and 2019 concerning the purchasing of food for pets - of which a great number are imported-, locating itself on the second place on the worldwide ranking regarding that percentage. Moreover, Germany is the second country with more dogs per home -43%-. In addition, the population of the mentioned country consumes a great deal of ice cream, and there is a tendency to give pets similar products to the ones that humans consume. Pawgurt will focus on millennials that have at least one dog.

With regard to the rivalry that the company will face, it will be high because their products are very similar to the ones that Pawgurt produces, besides of already being established in the market, what may make Pawgurt's entrance difficult. Nevertheless, none of them offer a product with the same characteristics as Pawgurt.

The sale will be carried out by means of indirect export through the distributor Das Futterhaus, company dedicated to the physical retail sales and online counseling of pets'

products. To stimulate the distributor to cooperate voluntarily with Pawgurt's promotion, a push strategy will be done. In the years to come, Pawgurt will try to close a deal with other distributors, such as Zooplus, Netto, etc.

During the second half of the first year, the company estimates a demand of 1.219.026 pots of Pawgurt. The next year, the company expects such as 2.851.386 pots demanded. During the third year, it is expected a demand of 3.334.793 pots of frozen yogurt; 3.900.154 pots in the 4th year, and finally, 4.461.364 units for the last year.

This project will be starting in January 2020, and it is expected to make the first shipment in June 2020. With one shipment per month until the end of the project in the year 2024, approximately 16.115.904 pots of Pawgurt frozen yogurt will be exported.

The initial investment will be approximately USD 830.000, made up of USD 456.500 of owners contributions and USD 373.500 of loans requested from Santander Rio. It is worth mentioning that the period needed to recover the investment -payback period- will be around 3 years.

The discount rate to be used -WACC- will 12%, while the CAPM will be 18,08%.

On the other hand, when calculating the Net Present Value and the Internal Rate of Return, the result was USD 1.029.391,65 and 50% respectively, establishing the profitability of the project.



## Contenido

1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	5
1.2 LA EMPRESA .....	7
2 ANÁLISIS DE MERCADO.....	11
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA .....	11
2.2 MACROENTORNO .....	14
2.2.1 POLÍTICO .....	14
2.2.2 ECONÓMICO .....	17
2.2.3 SOCIAL.....	21
2.2.4 TECNOLÓGICO.....	26
2.2.5 ECOLÓGICO .....	27
2.2.5 LEGAL .....	29
2.2.7 CONCLUSIÓN MACROENTORNO .....	32
2.3 MICROENTORNO.....	33
2.3.1 GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	33
2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES .....	35
2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	35
2.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	36
2.3.5 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES .....	39
2.3.6 CONCLUSIÓN MICROENTORNO.....	39
2.4 SEGMENTACIÓN .....	41
2.4.1 DEMOGRÁFICO .....	41
2.4.2 PSICOGRÁFICO.....	41
2.4.3 CONDUCTUAL .....	42
2.4.4 GEOGRÁFICO.....	42
2.4.5 CONCLUSIÓN SEGMENTACIÓN.....	42
2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	43
2.6 ANÁLISIS FODA .....	43
2.6.1 FORTALEZAS .....	43
2.6.2 OPORTUNIDADES.....	44
2.6.3 DEBILIDADES .....	44
2.6.4 AMENAZAS .....	44



2.6.5 CONCLUSIÓN FODA .....	45
3 OBJETIVOS.....	46
3.1 CORTO PLAZO.....	46
3.2 MEDIANO PLAZO .....	46
3.3 LARGO PLAZO .....	46
4. OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....	46
4.1 UBICACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA .....	46
4.2 CAPACIDAD PRODUCTIVA .....	47
4.3 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO .....	47
5 <i>MARKETING</i> INTERNACIONAL.....	48
5.1 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL .....	48
5.2 ESTRATEGIA GENÉRICA .....	49
5.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	50
5.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	50
5.3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	52
5.3.3 VENTAJA COMPETITIVA.....	53
5.3.4 PROVEEDORES .....	53
5.3.5 UNITARIZACIÓN .....	56
5.3.6 POSICIÓN ARANCELARIA .....	56
5.3.7 ENVASES Y EMBALAJE .....	57
5.3.8 ESTRATEGIA DE MARCA.....	60
5.3.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	61
5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO .....	62
5.4.1 PRECIOS DEL MERCADO.....	63
5.4.2 MÉTODO DE COSTEO .....	65
5.4.3 MÁRGENES DE DISTRIBUCIÓN .....	65
5.4.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO.....	66
5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	68
5.5.1 CONTRATO CON LOS DISTRIBUIDORES .....	68
5.5.2 INCOTERM.....	71
5.5.3 SECTOR LOGÍSTICO EN ALEMANIA .....	71
5.5.4 TRANSPORTE INTERNO EN ARGENTINA .....	72

5.5.5 TRANSPORTE INTERNACIONAL ARGENTINA-ALEMANIA .....	73
5.5.6 TRANSPORTE INTERNO ALEMANIA.....	76
5.5.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL .....	77
5.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE <i>MARKETING</i> .....	78
5.6.1 VENTA PERSONAL.....	78
5.6.2 RELACIONES PÚBLICAS .....	79
5.6.3 MARKETING DIRECTO.....	80
5.6.4 PROMOCIÓN DE VENTA.....	81
5.6.5 PUBLICIDADES.....	82
5.6.6 MATERIAL POP.....	83
6. BARRERAS DE ACCESO .....	85
7. TRÁMITES Y CUESTIONES ADMINISTRATIVAS.....	88
8. DOCUMENTACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL .....	89
9. REINTEGROS .....	89
10. DEVOLUCIÓN DEL IVA.....	89
11. APERTURA DE CUENTA EN BANCO.....	90
12. RIESGOS CRÍTICOS.....	90
12.1 RIESGOS INTERNOS EN EL PAÍS DE ORIGEN.....	90
12.2 RIESGOS EXTERNOS EN EL PAÍS DE DESTINO .....	90
12.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	91
13. PLANES DE CONTINGENCIA.....	92
14. PROYECCIONES FINANCIERAS .....	93
14.1 INVERSIÓN INICIAL .....	94
14.2 PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO .....	97
14.3 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO.....	97
14.4 SUELDOS .....	98
14.5 BIENES DE USO.....	99
14.6 CAPM y WACC .....	101
14.7 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO .....	102
14.8 ESTADO DE RESULTADOS.....	104
14.9 FINANCIACIÓN.....	104
14.10 CÁLCULO VAN Y TIR .....	105

14.11 PAYBACK .....	106
14.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	106
14.13 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	109
14.14 ÍNDICE DE RENTABILIDAD.....	109
15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
16 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES .....	111
16.1 FUENTES DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DEL CAPÍTULO ECONÓMICO-FINANCIERO .....	121
17 ANEXOS.....	125
17.1 ANEXO 1: PLANOS DE LA PLANTA.....	125
17.2 ANEXO 2: CÁLCULO DE DEMANDA Y VENTAS .....	126
17.3 ANEXO 3: COSTO DE PRODUCTO TERMINADO .....	128
17.4 ANEXO 4: EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO SOLICITADO .....	129
17.5 ANEXO 5: TARIFAS DE COMERCIO EXTERIOR.....	130
17.6 ANEXO 6: DETALLE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL .....	131

## 1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 AUMENTO DEL CUIDADO DE LAS MASCOTAS

Alrededor del mundo, se ha observado en los últimos años una tendencia de los dueños de mascotas a consentirlas. Según un estudio llevado adelante por Mintel en Alemania, quienes tienen animales de compañía reconocen atenderlos como si fueran hijos<sup>1</sup> y se esmeran en su cuidado: seleccionan el alimento de sus animales como si fuera el propio e incluso buscan propuestas más saludables, orgánicas, libres de lactosa, gluten o azúcares, destacando que 3 de cada 5 personas afirman que prefieren alimentos para animales totalmente naturales.

Acorde a los resultados de un estudio de Fortune en Estados Unidos -figura 1-, casi un 80% de los encuestados consideró a su mascota como un miembro más de la familia, y no simplemente un animal que implica ciertas responsabilidades<sup>2</sup>.

Figura 1: ¿Cómo ve la gente a sus mascotas?

---

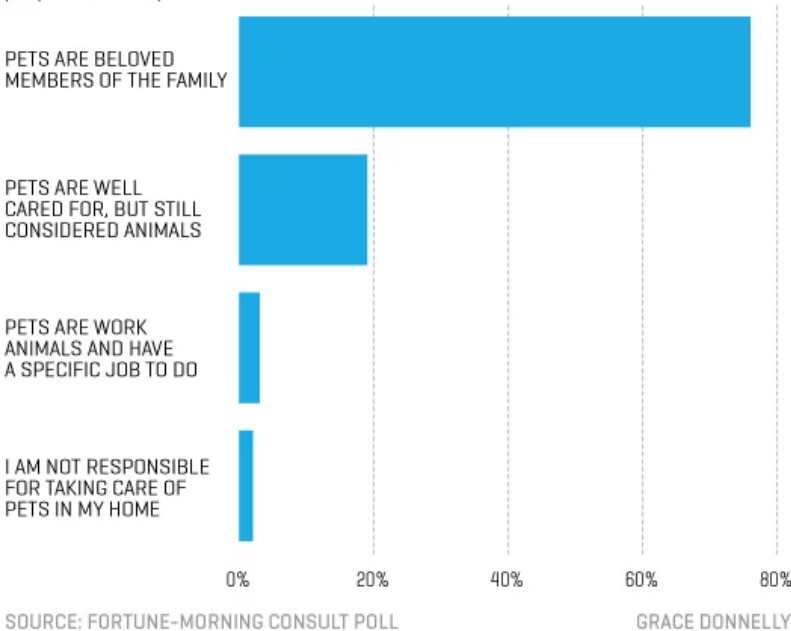
<sup>1</sup> Autor N/D (2015). Pet love: Three-quarters of german pet owners treat their pet like a child. *Mintel Press Office* [en línea] <<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/pet-love-three-quarters-of-german-pet-owners-treat-their-pet-like-a-child>> [Consulta: 25 marzo 2019]

<sup>2</sup> Entis, L. (2016). Pets are basically people. *Fortune* [en línea]. Estados Unidos, 2016. <<http://fortune.com/2016/09/07/pets-are-basically-people/>> [Consulta: 7 abril 2019]

FORTUNE

## HOW PEOPLE VIEW THEIR PETS

Fortune wanted to gauge how pet owners view their animals and asked its polling partner to run a survey. Of 2,002 registered voters polled, 61% were pet owners. Here's how those people view their pets.



Fuente: Fortune

En Reino Unido, el mercado de las mascotas se encuentra en constante crecimiento, con una estimación de crecimiento del 25% entre 2018 y 2023, arribando a un precio de £2.1 mil millones. El 54% de los habitantes *millennials* -de los cuales el 42% tiene al menos 1 mascota- afirma preferir recortar sus propios gastos antes que los de sus mascotas, demostrando estar más dedicados a los animales que cualquier otro rango etario. Además, el 30% de los mismos admite que le gusta que sus mascotas estén a la moda en cuanto a ropa, peinados, entre otros. El 38% de ellos está interesado en comprar alimento para animales que se asimile a la comida humana, debido a que las mascotas cada vez más son vistas como miembros de la familia y son más humanizadas, demostrando lo apasionados que son los británicos en cuanto a sus “amigos peludos”. La industria de la comida para animales y el cuidado de los mismos está en crecimiento, brindándoles comida, productos y servicios *premium*<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Autor N/D (2018). Pets before humans. UK pet care buyers would rather cut back spending on themselves than on their pet. *Mintel Press Office* [en línea]. <<https://www.mintel.com/press-centre/retail-press-centre/uk-pet-care-buyers-would-rather-cut-back-spending-on-themselves-than-on-their-pet>> [Consulta: 25 marzo 2019]

A raíz de estas tendencias, se ha generado un nicho de mercado en el cual las distintas empresas - orientadas originalmente a mascotas o no- han tratado de cubrir varios aspectos: alimentos especiales, *snacks*, vestimenta, hoteles, guarderías, escuelas, aplicaciones móviles, etc. El “*pet marketing*”, a su vez, impulsa aún más la búsqueda de los dueños por productos suntuosos con los cuales mimar a sus mascotas, aprovechando el vínculo que se ha creado entre ellos. La revista especializada Petmi incluso sugiere el desarrollo de nuevos servicios para satisfacer las demandas del segmento, tales como: nutricionistas especializados, geriatría y alimentos y productos naturales sin gluten, orgánicos y sin conservantes<sup>4</sup>.

Es importante destacar la advertencia que hacen los especialistas: la “humanización” llevada al extremo, el hecho de olvidar que los animales tienen necesidades específicas y son distintos de los humanos, puede ocasionarles problemas tanto a ellos como a sus dueños, como una interdependencia excesiva y, específicamente, las mascotas pueden presentar inestabilidad, estrés, agresividad y pérdida de los principios de jerarquía<sup>5</sup>, entre otras alteraciones.

Así, el presente proyecto se enfocará en la oferta de un yogurt helado diseñado específicamente para perros que, además de cumplir con una función de refuerzo de comportamiento positiva pudiendo ser suministrado como premio, disminuye la temperatura corporal del animal en días muy calurosos, es saludable para el mismo en porciones justas y está elaborado con ingredientes naturales que no afectan su bienestar.

## 1.2 LA EMPRESA

Pawgurt S.R.L. es una empresa productora y exportadora de yogurt helado natural para perros.

---

<sup>4</sup> Autor N/D (2017). Tendencias 2018 en el segmento de mascotas: lo que el mercado debe saber. *Revista Petmi* [en línea]. Guatemala, 2017. <<https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XKoViZhKjIV>> [Consulta: 7 abril 2019]

<sup>5</sup> Wilhelm, D. (2017). Humanización animal: los peligros de tratar a tu mascota como un humano. *Biobiochile* [en línea]. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/animales-y-mascotas/2017/01/21/humanizacion-animal-los-peligros-de-tratar-a-tu-mascota-como-un-humano.shtml>> [Consulta: 7 abril 2019]

La misión de la compañía es brindar la oportunidad de que las mascotas logren disfrutar un yogurt helado nutritivo y saludable, para que, junto a sus dueños, compartan un momento de ocio único. La visión de Pawgurt es ser una empresa líder en el mercado internacional de las mascotas, mediante la creación de productos, servicios y experiencias de alto valor agregado.

Pawgurt surgió ya que, en la actualidad, el mercado de las mascotas es un nicho que se encuentra en constante crecimiento y expansión. Los productos y servicios destinados a ellos son cada vez más sofisticados, yendo desde una alimentación más especializada con ingredientes naturales y saludables, a accesorios, cuidados de belleza e higiene y guarderías para el animal.

Las nuevas familias perrunas se desviven por el nuevo miembro de la familia, y el bienestar del animal está por encima de todo. Es por eso que las mascotas no son consideradas como tales, sino que se las incluye dentro de la familia como si fuesen un hijo. Por lo tanto, en vista a los nuevos cambios en la sociedad respecto al mercado de las mascotas, la empresa ha observado una oportunidad de negocio factible de llevar a cabo.

Respecto a la línea de productos, se ofrecerá yogurt helado -aprobado por veterinarios para el consumo canino- en forma de bochas heladas, de 5 sabores *gourmet*: tutti-frutti, banana con miel, manzana, zanahoria y calabaza con miel.

Al ser un emprendimiento nuevo, la PYME será llevada adelante principalmente por sus socias fundadoras -figura 2-, quienes se involucrarán en diversas tareas y en la administración de la misma, trabajando como un solo equipo. Se contará, además, con una nómina de empleados cuya función será la operación de las máquinas, control del funcionamiento y manejo de la materia prima y los productos terminados en planta. Dicha nómina, en los primeros años de actividad, será reducida.

En cuanto a su organigrama, habrá un departamento de comercio exterior, el cual se encargará de la gestión de las relaciones con los clientes, la toma de pedidos, las investigaciones de mercado pertinentes, el análisis de la logística y los proveedores de servicios necesarios y, finalmente, la gestión operativa de las exportaciones, bajo el control de Victoria Nogueira. También, bajo su mando, se encontrará el área de *marketing* -debido a la fuerte vinculación entre ambas-, para la

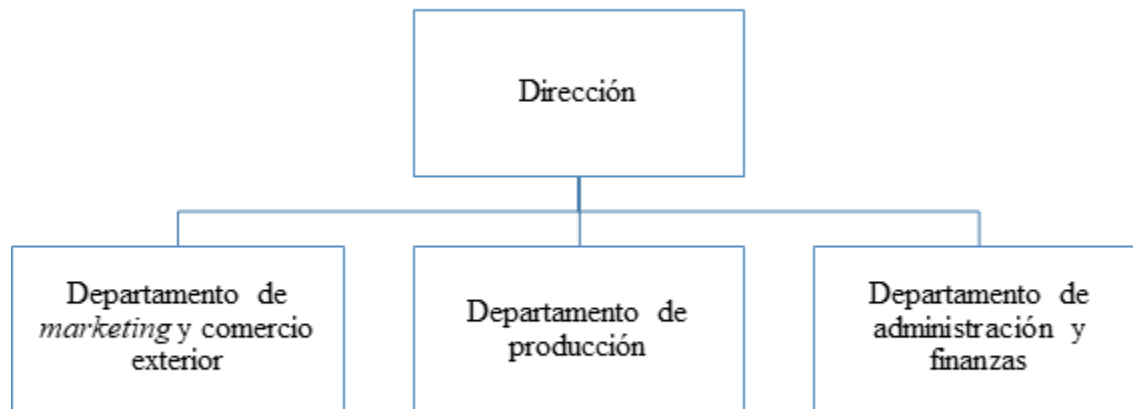
correcta inserción del producto en los mercados de destino, búsqueda de propuestas de publicidad y promoción, análisis de los segmentos y el comportamiento de los consumidores de dichos segmentos, las cuestiones relacionadas al embalaje del producto, el estudio de precios, la competencia y posibles amenazas, entre otros.

Para el control de las actividades relacionadas con la producción, se contará con los conocimientos de Giuliana Rodriguez, quien, acompañada de un director técnico, se encargará de la gestión del proceso productivo, desde pedido de las materias primas hasta la obtención del producto terminado. Este sector tendrá en consideración las ofertas de los distintos proveedores para realizar los pedidos, el control de *stocks* de los ingredientes necesarios para elaborar el yogurt, el control de calidad y de *stocks* de producto terminado. Además, tendrá a su cargo el desarrollo de nuevos productos y el contacto con veterinarios especializados, para garantizar que los mismos sean seguros, sanos y aporten los nutrientes necesarios.

Finalmente, será necesaria un área que englobe las funciones administración, contabilidad y finanzas encargada de llevar a cabo la contabilidad de la organización, registro de actividades, gestión de patentes e intervenciones previas necesarias, búsqueda y solicitudes de financiamiento, entre otros. La misma estará a cargo de Micaela Messina.

Figura 2: Organigrama de la empresa

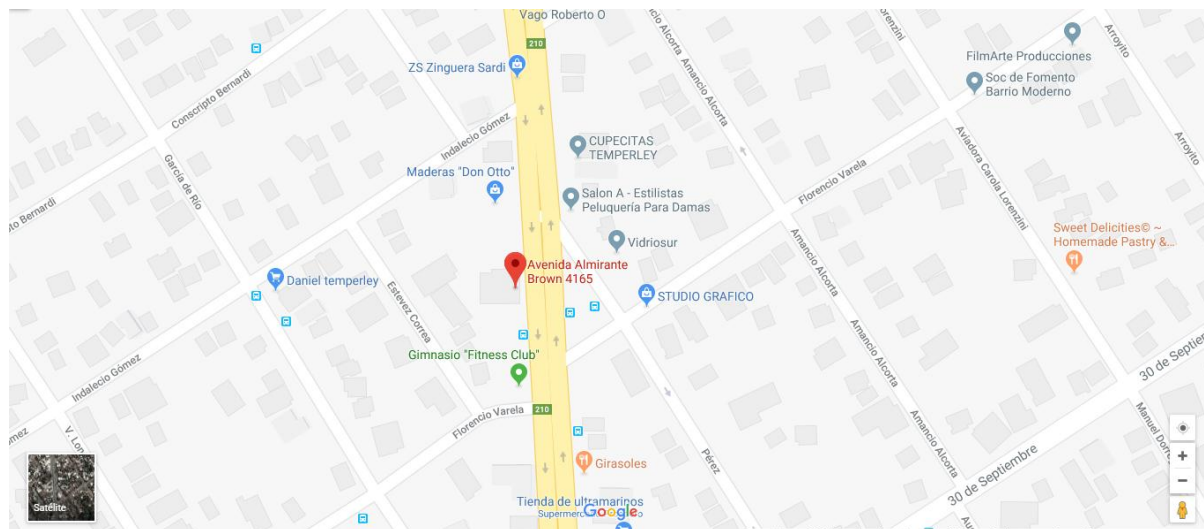




Fuente: Elaboración propia

El emprendimiento operará en Buenos Aires, específicamente en la Avenida Almirante Brown 4167, en Temperley -figura 3-.

Figura 3: Ubicación de la planta



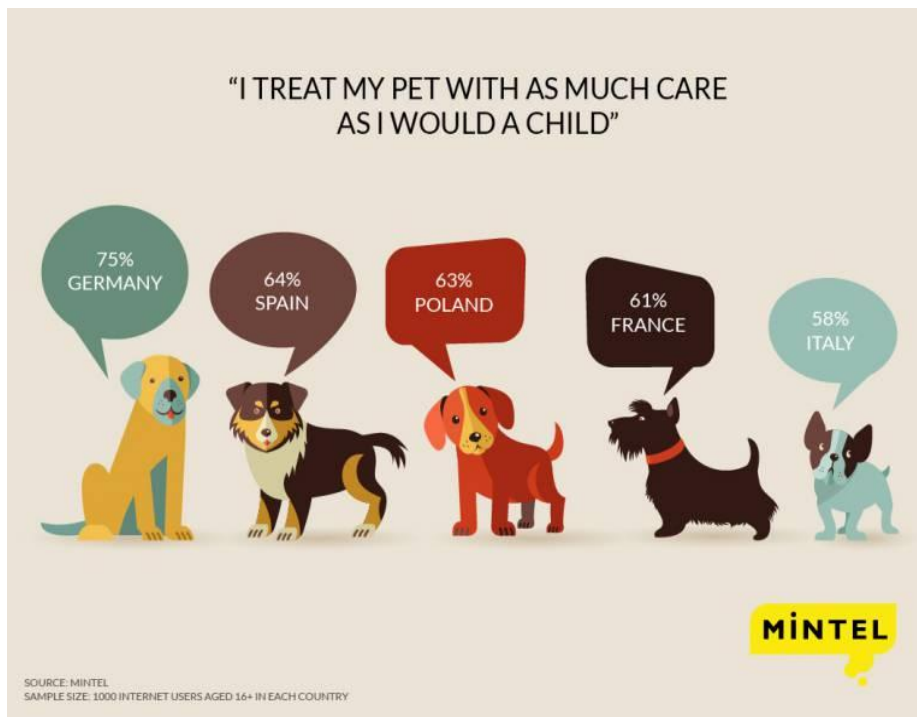
Fuente: Google Maps

## 2 ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

A partir del análisis llevado a cabo de los posibles destinos para el proyecto, se determinó que, en una etapa inicial, se buscará introducir al producto en el mercado alemán, ya que en los últimos años se ha registrado un aumento en las ventas de alimentos para mascotas, punto en el cual un estudio de Mintel ha pronosticado un aumento del 3,2% entre 2015 y 2019, ubicándose el país en cuestión por detrás de Reino Unido únicamente en los pronósticos<sup>6</sup>. Además, se ha observado que entre los países europeos, Alemania es el país con mayor porcentaje de dueños de mascotas que dicen tratar a la misma como un hijo -75%-, por delante de España -64%-, y Polonia -63%- -figura 4-.

Figura 4: Países con mayor porcentaje de dueños que cuidan a sus mascotas tanto como a un hijo



Fuente: Mintel Press Office

<sup>6</sup> Autor N/D (2015). Pet love: Three-quarters of german pet owners treat their pet like a child. *Mintel Press Office* [en línea] <<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/pet-love-three-quarters-of-german-pet-owners-treat-their-pet-like-a-child>> [Consulta: 25 marzo 2019]

Además, Alemania es el segundo país europeo con mayor tenencia de mascotas: 43% de los hogares tiene al menos una, y 58% de las familias con niños tiene una mascota, como mínimo.

En lo que respecta al cuidado en general, en el país en estudio están presentes *boutiques* especializadas, servicios de organización de viajes y turismo considerando las necesidades de las mascotas, portales de citas para perros y humanos, peluquería, productos ortopédicos, etc.

La población de mascotas en 2016 fue 34,6 millones de animales, aproximadamente. De éstos, un 22% eran gatos y 16% eran perros, seguido por pequeños animales, aves y acuarios. En lo que respecta al consumo de alimentos, las ventas de dicho año fueron de US\$1.4 mil millones específicamente en alimento para perros. Dicho rubro vio un aumento en el volumen de ventas de 2,5% y de su valor de 2,6%, con creciente competencia y fuerte innovación.

Según un estudio elaborado por el sector de agricultura y agroalimentos dependiente del gobierno de Canadá, las ventas minoristas de alimentos para mascotas han variado a través de los años, con picos de crecimiento de 6,3% en 2013 y bajas muy marcadas, como la registrada en 2015 -figura 5-.

Figura 5: Evolución de las ventas minoristas de alimento para mascotas en Alemania

Ventas minoristas	Unidades	2012	2013	2014	2015	2016
Valor	US\$ bn	3,44	3,66	3,78	3,26	3,35
Gasto per cápita	US\$	42,7	45,26	46,53	39,82	40,65
Crecimiento	%	-4,8	6,3	3,3	-13,7	2,6

Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada

A su vez, en el mismo estudio se analizó el posible crecimiento que el rubro podría exhibir hasta 2020, alcanzando un valor de US\$3,85 mil millones -figura 6-.

Figura 6: Pronóstico de ventas minoristas en Alemania

Ventas minoristas	Unidades	2017	2018	2019	2020
Valor	US\$ bn	3,4	3,46	3,7	3,85
Gasto per cápita	US\$	41,26	41,96	44,79	46,6
Crecimiento	%	1,7	1,8	6,7	4

Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada

Además de la producción local, Alemania importa grandes cantidades de alimento -tanto para perros como para gatos-. Sus principales socios en este rubro entre 2012 y 2016 fueron Holanda, Francia y Polonia -figura 7-

Figura 7: Importaciones de alimento para perros y gatos para venta minorista en dólares

Country	2012	2013	2014	2015	2016
World	875,127,753	1,010,196,443	1,138,398,548	1,069,080,277	1,069,185,018
Netherlands	218,243,938	213,792,655	233,619,223	231,139,079	207,331,413
France	119,947,230	131,654,380	155,610,437	146,072,989	152,267,786
Poland	28,269,911	43,347,729	61,309,483	80,664,215	117,401,862
Liechtenstein	102,118,524	122,059,145	153,346,781	130,122,220	105,695,525
United Kingdom	58,256,675	69,888,825	78,225,125	71,752,860	75,542,932
Austria	51,743,767	59,916,012	63,739,247	54,593,315	66,004,763
Hungary	74,589,797	112,408,460	112,724,112	92,527,655	55,879,115
Thailand	22,230,142	30,080,681	36,480,481	34,974,746	33,133,433
Belgium	14,511,195	20,903,531	19,596,679	13,510,046	26,322,730
Canada	453,828	819,798	1,342,303	178,047	417,324

Fuente: Agriculture and Agri-Food Canada

Referido a los canales de distribución, en 2016 las ventas de alimento para mascotas se originaban un 28,4% en supermercados, 22,3% en hipermercados, 21,4% en mega-locales para mascotas, en tiendas de descuento un 14,1%, en *pet shops* 5,6% y el resto en otras tiendas<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Zarrouki, K. (2017). Sector Trend Analysis - Pet Food trends in Germany. Agriculture and Agri-Food Canada. Government of Canada [en línea]. Canadá, 2017. <<http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6906-eng.pdf>> [Consulta: 7 abril 2019]

## 2.2 MACROENTORNO

A fin de estudiar la situación en el mercado de destino, se propone el siguiente análisis PESTEL.

### 2.2.1 POLÍTICO

Alemania es uno de los países fundadores de la Unión Europea, habiendo ingresado el 1 de enero de 1958. Es, además, miembro del espacio Schengen: un espacio en el que los países han eliminado las fronteras internas entre sí, por lo que las personas gozan de libre movilidad, sin tener que atravesar controles fronterizos. Dicho espacio está conformado por la mayoría de los miembros de la Unión Europea -excepto por Croacia, Irlanda y Chipre, entre otros- y otros países asociados no pertenecientes al bloque -como Suiza y Noruega-<sup>8</sup>.

En lo que respecta a la organización política del país, el mismo es una república federal, democrática, representativa y parlamentaria, formada por 16 provincias. El poder ejecutivo está conformado por un canciller -actualmente Angela Merkel-. Asimismo, Alemania cuenta con un presidente -Frank Walter Steinmeier-. El poder legislativo está compuesto por la Asamblea Federal y el Consejo Federal. Los miembros de la primera son elegidos por sufragio universal. A su vez, quienes forman parte del Consejo Federal son elegidos por los gobiernos provinciales<sup>9</sup>.

Uno de los principales conflictos que debe enfrentar actualmente la Unión Europea es la intención de salida por parte de Gran Bretaña -Brexit- a raíz de un referéndum llevado adelante en 2016, donde un 51,8% de los ciudadanos británicos votó a favor de dejar de formar parte del bloque regional, de forma tal que el gobierno de dicho país pueda tomar sus propias decisiones en materia económica, política y control de fronteras, entre otros temas. Actualmente, la situación se encuentra en una etapa de transición que se ha acordado se extenderá hasta 2020<sup>10</sup>. Sin embargo, aún no hay un acuerdo firme de salida para el Reino Unido, lo que podría afectar

---

<sup>8</sup> *Migrations and Home Affairs. Schengen Area* [en línea]. Unión Europea, 2013.- <[https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen_en)> [Consulta: 28 marzo 2019]

<sup>9</sup> *Alemania: política y economía* [en línea]. S/F. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>> [Consulta: 28 marzo 2019]

<sup>10</sup> Autor N/D. (2019). Qué es el Brexit y otras preguntas básicas para entender la salida de Reino Unido de la Unión Europea. *BBC News Mundo* [en línea]. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>> [Consulta: 6 abril 2019]

gravemente a ambas partes<sup>11</sup>. Por otro lado, gran cantidad de habitantes se manifestó en marzo de 2019 en contra de dicha salida y en pos de solicitar al gobierno un nuevo referéndum<sup>12</sup>.

A pesar de encontrarse el Mercosur y la Unión Europea en negociaciones y no existir acuerdos comerciales entre Argentina y Alemania, los envíos al país europeo representaron un 2% del total de las exportaciones. A su vez, del total de las importaciones argentinas, un 4,8% de los productos provenían de Alemania. El máximo de las exportaciones argentinas al país germano se dio en 2011, con aproximadamente 2,1 mil millones de dólares. Sin embargo, en los años siguientes, se ha observado una baja en dichas operaciones -figura 8-<sup>13</sup>.

Entre los productos exportados, aquellos que se vendieron en mayor cantidad fueron la carne vacuna y achuras, minerales, químicos orgánicos, residuos, lana e hilos de origen animal. Los productos exportados en menor medida fueron los lácteos, huevos, miel, reactores nucleares, calderas y maquinarias.

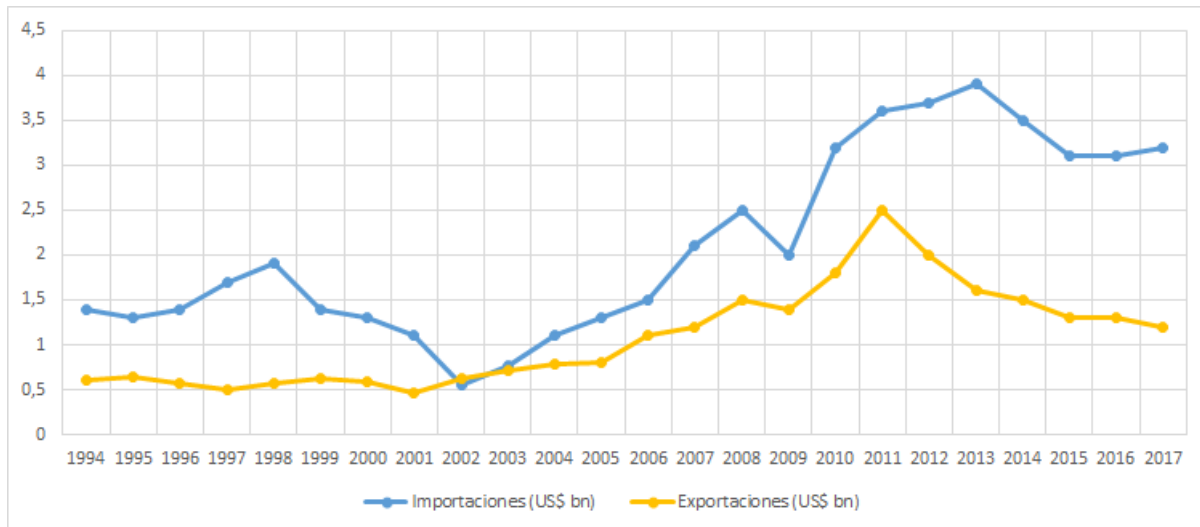
---

<sup>11</sup> De Miguel, B. (2019). La UE cree que los ciudadanos ignoran lo que acarrearía un Brexit duro. *El País* [en línea]. <[https://elpais.com/internacional/2019/04/06/actualidad/1554556207\\_362042.html](https://elpais.com/internacional/2019/04/06/actualidad/1554556207_362042.html)> [Consulta: 6 abril 2019]

<sup>12</sup> Gómez, L. (2019). Miles de personas marcharon en Londres para exigir un nuevo referendo sobre el Brexit. *France24* [en línea]. <<https://www.france24.com/es/20190323-brexit-may-marchas-londres-ue>> [Consulta: 6 abril 2019]

<sup>13</sup> Argentina. Exports of goods. Department for International Trade and the Department for Business, Energy and Industrial Strategy in the UK. Reino Unido [en línea], S/F. <<https://comtrade.un.org/labs/dit-trade-vis/?reporter=32&partner=276&type=C&year=2017&flow=2>> [Consulta: 6 abril 2019]

Figura 8: Variación de las importaciones y exportaciones argentinas con Alemania -en mil millones de dólares-



Fuente: Comtrade

En lo que respecta a dichas negociaciones, las mismas comenzaron en 1994 con la firma de la Declaración Conjunta Solemne en Bruselas, con la intención de establecer una estrategia que rijan las relaciones entre los bloques, en pos de “establecer una Asociación Interregional Política y Económica”. A la firma le siguió el Acuerdo Marco Interregional de Cooperación, en 1995. A partir de 2016, las negociaciones se orientaron aún más al logro de un acuerdo definitivo. Sin embargo, algunos sectores -tanto del bloque Mercosur como de la Unión Europea- opusieron resistencia: Francia e Irlanda demostraron su disconformidad en materia agrícola, especialmente la carne bovina, frente a la puja del Mercosur<sup>14</sup>. Tampoco se ha alcanzado una resolución respecto a otros aspectos como la propiedad intelectual, las reglas de origen, los servicios marítimos y las indicaciones geográficas<sup>15</sup>, por lo que ambos bloques aún se encuentran en etapa de análisis y negociaciones.

<sup>14</sup> *Negociaciones Mercosur-UE* [en línea]. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Embajada Argentina ante la Unión Europea. Bruselas, S/F. <<http://eceur.cancilleria.gov.ar/es/content/negociaciones-mercosur-ue>> [Consulta: 6 abril 2019]

<sup>15</sup> Chabay, E. (2019). La incertidumbre política amenaza con hacer caer el acuerdo Mercosur-UE. *El Cronista* [en línea]. <<https://www.cronista.com/economiapolitica/La-incertidumbre-politica-amenaza-con-hacer-caer-el-acuerdo-Mercosur-UE-20190131-0041.html>> [Consulta: 6 abril 2019]

### 2.2.2 ECONÓMICO

La economía de Alemania es la cuarta más poderosa del mundo. Al ser un país de la zona del euro, ha adoptado el mismo como moneda única, cumpliendo con las condiciones acordadas en el Tratado de Maastricht de 1993 y bajo el control de la Comisión Europea y el Banco Central Europeo -ubicado en Frankfurt am Main, en Alemania-<sup>16</sup>.

Alemania es considerada el motor de la Unión Europea debido a sus porcentajes excepcionales de PBI, calidad de vida de sus habitantes, ingresos per cápita, exportaciones, entre otras. Cabe destacar que es el segundo país con mayor cantidad de exportaciones y el tercero a nivel importaciones.

Con aproximadamente 83.000.000 de habitantes y 45.000.000 de ellos económicamente activos<sup>17</sup>, se registró en los últimos meses una inflación del 1,5% y un PBI -figura 9- de 3.386 miles de millones de euros -2018-. Por otro lado, en ese mismo año, se observó un PBI per cápita de €40.852, aproximadamente €1.200 más que en el 2017<sup>18</sup>. Este elevado valor del PBI per cápita ubica al país en la categoría de altos ingresos.

---

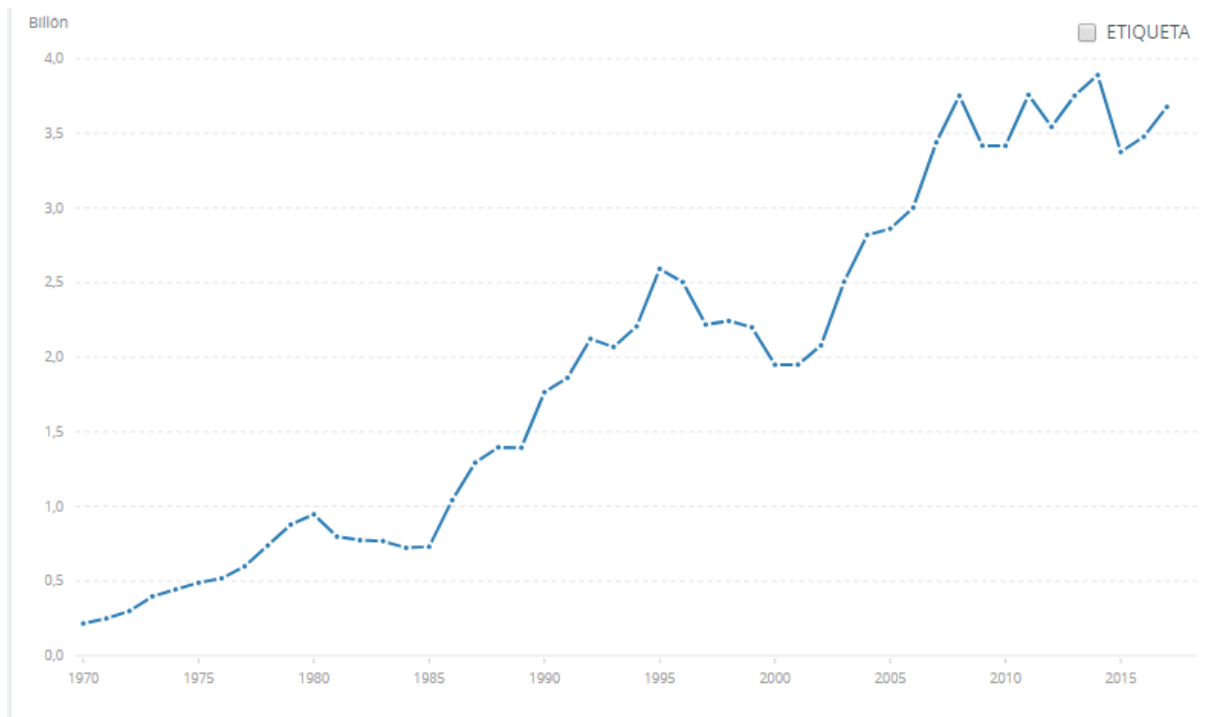
<sup>16</sup> Países que utilizan el euro [en línea]. Unión Europea, S/F. <[https://europa.eu/european-union/about-eu/euro/which-countries-use-euro\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/euro/which-countries-use-euro_es)> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>17</sup> Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F. <[https://www.destatis.de/DE/Home/\\_inhalt.html;jsessionid=2C0C702C8E6A063ED1CAD5F26B95BD31.internet741](https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html;jsessionid=2C0C702C8E6A063ED1CAD5F26B95BD31.internet741)> [Consulta: 3 abril 2019]

<sup>18</sup> Wichtige gesamtwirtschaftliche Grössen in Milliarden Euro, Veränderungsrate des Bruttoinlandsprodukt (BIP). Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F. <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-gesamtwirtschaft.html>> [Consulta: 3 abril 2019]



Figura 9: Crecimiento del PBI en dólares<sup>19</sup>



Fuente: Banco Mundial

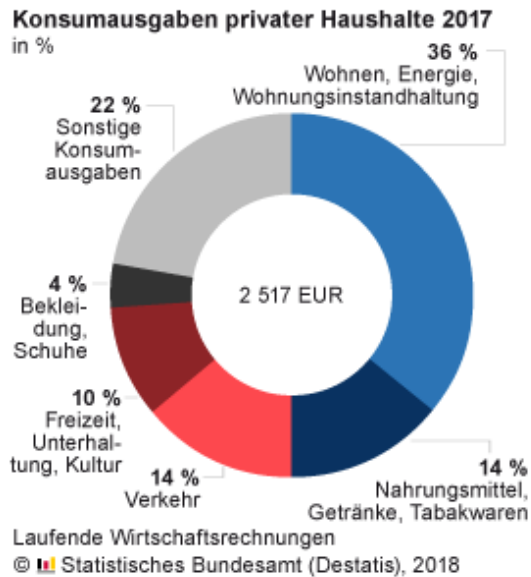
Actualmente, su tasa de IPC -Índice de Precios al Consumo- es de 1,5% -en febrero de 2019-, y es uno de los países con mejor porcentaje de desempleo, de 3,1%.

Durante 2017, el gasto promedio por hogar y por mes fue de €2.517 -figura 10-, de los cuales un 36% corresponde a energía y el cuidado de la vivienda, un 14% a alimentos, bebidas y productos de tabaco, un 14% al transporte, un 10% al tiempo libre y actividades culturales, un 4% a vestimenta y zapatos y, el 22% restante, corresponde a gastos varios<sup>20</sup>. Dichos indicadores se mantuvieron en valores similares durante 2018.

<sup>19</sup> PIB (US\$ a precios actuales). Alemania [en línea]. Grupo Banco Mundial, S/F.  
<<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=DE&start=1970&view=chart>> [Consulta: 6 abril 2019]

<sup>20</sup> Konsumausgaben und Lebenshaltungskosten. Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F.  
<[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/_inhalt.html)> [Consulta: 3 abril 2019]

Figura 10: Consumo privado de los hogares en 2017



Fuente: Statistisches Bundesamt

Según el ranking Doing Business, elaborado por el Banco Mundial en pos de analizar la facilidad con que las empresas pueden operar en otros países, Alemania se ubica en el puesto 24 de 190 países, cercano a Islandia, Finlandia y Dinamarca<sup>21</sup>.

A su vez, considerando el análisis con respecto a la facilidad de llevar adelante operaciones de comercio exterior -figuras 11 y 12-, se observan mayores dificultades para exportar que para importar. Mientras que el tiempo demorado en las exportaciones -contando el tiempo demorado en el paso transfronterizo y la documentación- es de 37 horas, para la importación es tan solo de 1 hora. Asimismo, el costo para exportar es de aproximadamente US\$390 -visiblemente superior a los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y las mejores prácticas registradas por el Grupo Banco Mundial-, al tiempo que los costos para las importaciones son prácticamente nulos.

<sup>21</sup> Germany. Doing Business 2019. World Bank Group [en línea]  
<<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/germany/DEU.pdf>> [Consulta: 4 abril 2019]

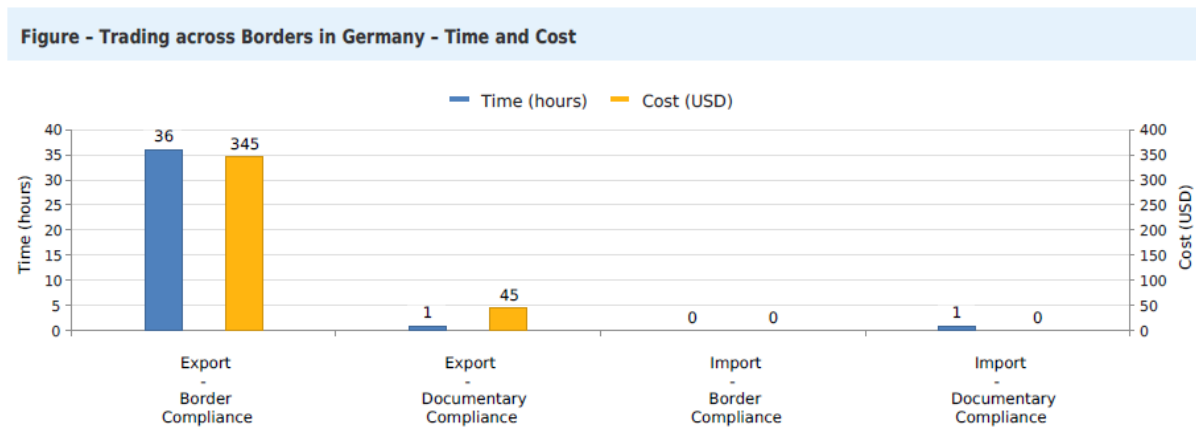
Figura 11: Comercio a través de la frontera

**Trading across Borders - Germany**

Indicator	Germany	OECD high income	Best Regulatory Performance
Time to export: Border compliance (hours)	36	12.5	1 (19 Economies)
Cost to export: Border compliance (USD)	345	139.1	0 (19 Economies)
Time to export: Documentary compliance (hours)	1	2.4	1 (26 Economies)
Cost to export: Documentary compliance (USD)	45	35.2	0 (20 Economies)
Time to import: Border compliance (hours)	0	8.5	0 (25 Economies)
Cost to import: Border compliance (USD)	0	100.2	0 (28 Economies)
Time to import: Documentary compliance (hours)	1	3.4	1 (30 Economies)
Cost to import: Documentary compliance (USD)	0	24.9	0 (30 Economies)

Fuente: Banco Mundial

Figura 12: Tiempo y costos en el paso transfronterizo



Fuente: Banco Mundial

En lo que respecta al mercado de las mascotas, un estudio llevado a cabo por la Industrierverband Heintierbedarf relevó que, durante 2017, el volumen de mercado de los alimentos y accesorios

para mascotas en Alemania alcanzó un total de €4.838 millones, donde la mayor variación se registró en los artículos y accesorios para los animales de compañía<sup>22</sup> -figura 13-.

Figura 13: Volumen total de ingresos del mercado de elementos para animales de compañía

	Comercio fijo		Online	Comida para aves
	Millones	Variación	Millones	Millones
Comida industrial	€ 3.173,00	0,10%		
Artículos de primera necesidad y accesorios	€ 987,00	1,00%		
Subtotal	€ 4.160,00	0,30%	€ 580,00	€ 98,00
<b>Total</b>				<b>€ 4.838,00</b>

Fuente: Industrieverband Heimtierbedarf

En cuanto al mercado canino, específicamente, el volumen de ingresos fue de €1.384 millones. Los ingresos por el alimento húmedo y los *snacks* vieron mejoras respecto a años anteriores, mas no así el alimento seco -figura 14-.

Figura 14: Volumen de mercado de alimento para perros

	Comercio fijo	
	Millones	Variación
Alimento húmedo	€ 445,00	3,00%
Alimento seco	€ 426,00	-0,20%
Snacks	€ 513,00	3,60%
<b>Total</b>	<b>€ 1.384,00</b>	<b>2,20%</b>

Fuente: Industrieverband Heimtierbedarf

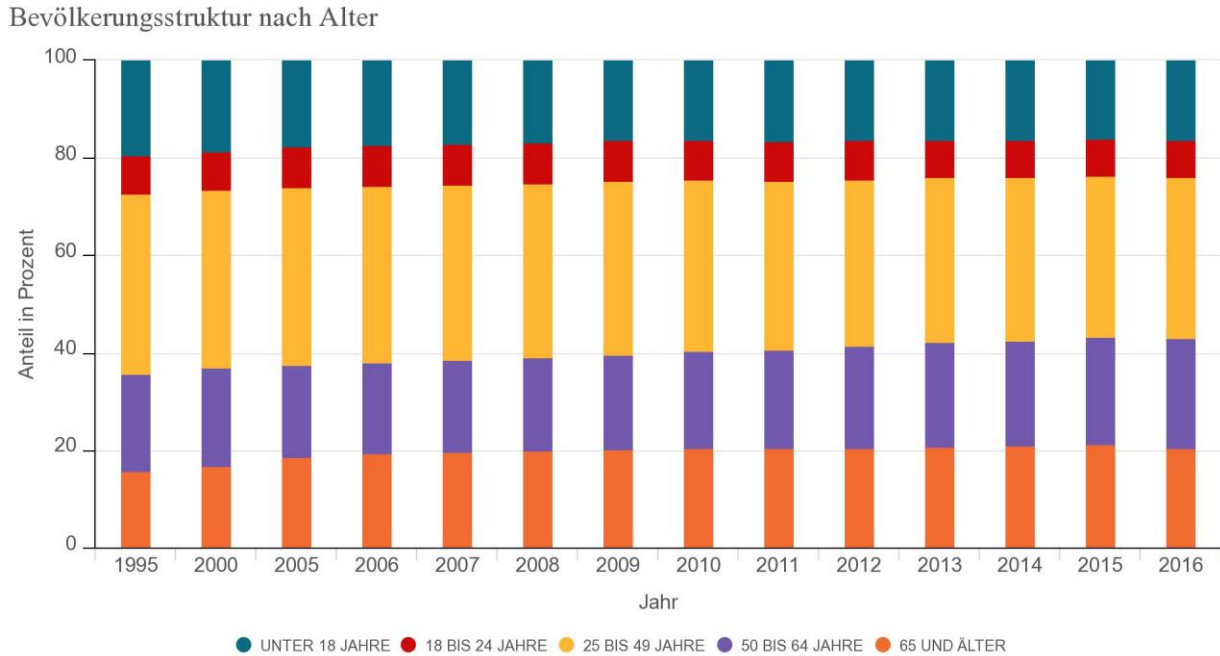
### 2.2.3 SOCIAL

En los últimos años, basándose en el último microcenso llevado a cabo en la Unión Europea, Alemania se ha visto compuesta mayoritariamente por personas entre los 25 y 64 años -figura

<sup>22</sup> Der deutsche HeimtierMarkt 2017. Umsatzdaten. Industrieverband Heimtierbedarf [en línea]. <[https://www.zzf.de/fileadmin/files/ZZF/Marktdaten/IVH\\_ZZF\\_Der\\_Deutsche\\_Heimtiermarkt\\_Anzahl\\_Heimtiere\\_2017.pdf](https://www.zzf.de/fileadmin/files/ZZF/Marktdaten/IVH_ZZF_Der_Deutsche_Heimtiermarkt_Anzahl_Heimtiere_2017.pdf)> [Consulta: 4 abril 2019]

15-, representados en los grupos amarillo y violeta. Es importante destacar el envejecimiento de la población y la poca cantidad de personas por debajo de los 25 años, en colores rojo y verde<sup>23</sup>.

Figura 15: Estructura poblacional por edad



Fuente: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Cabe señalar que está dividida en 4 sectores: clase creativa, clase media provincial, clase obrera o nueva mayoría y clase *millennials*. La primera se encarga de producir ideas y conceptos relacionados con las aplicaciones, programas informáticos, esquemas financieros, entre otros, además de promover el individualismo, flexibilidad y diversidad. La segunda se caracteriza por pertenecer a los partidos políticos de derecha y ser liberales económicamente. Por contraparte, la clase obrera es la rebelión contra el sistema, se encuentra afectada por la globalización y es el corazón del partido político Alternativa por Alemania -AfD-. Por último, los *millennials* son la

<sup>23</sup> Armuts und Reichtumsbericht. Bevölkerungsstruktur [en línea]. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Alemania, 2018. <<https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/DE/Indikatoren/Gesellschaft/Bevoelkerungsstruktur/G03-Indikator-Bevoelkerungsstruktur.html>> [Consulta: 31 marzo 2019]

clase con un nivel educativo alto, con dificultades para encontrar su lugar en el mercado y son aquellos que forman parte de la nueva izquierda<sup>24</sup>.

En cuanto al comportamiento de compra, el estudio del Messe Frankfurt en 2016 ha descubierto gran espontaneidad en los alemanes al momento de adquirir productos. Del estudio se concluye que un 58% de los encuestados reconoce haber gastado en compras no planeadas, como mínimo una vez durante el año, y 49% admite haberlo hecho más de una vez. A su vez, un 57% de aquellos hogares con ingresos mensuales entre EUR 1.000 y EUR 2.000 tienen compras por impulso frecuentemente. Asimismo, un 61% de los hogares con ingresos superiores a los EUR 2.000 reconoció también adquirir productos por impulso<sup>25</sup>.

En lo que respecta a los hábitos de consumo de alimentos de los alemanes, el estudio llevado a cabo por el Meinungsforschungsinstitut Forsa, “*Du bist was du isst*” -“Sos lo que comés”-, el gusto, la salud y la practicidad al momento de alimentarse son factores que inciden en la elección de los productos, no tanto así otros factores como el precio<sup>26</sup>.

En cuanto a la frecuencia de compra, a pesar del incremento de las transacciones *online*, los alemanes aún prefieren ir a las tiendas, especialmente si se trata de alimentos, ya que “el 65 por ciento de los encuestados no quiere que un extraño les compre en el supermercado y luego lleve sus compras a casa”<sup>27</sup>. Según un informe, el 57% va de compras varias veces en la semana, en contraste con un 2% que lo hace menos de una vez por semana<sup>28</sup>.

Específicamente hablando de aquellos bienes que caben en la categoría “*fast moving consumer goods*” -FMCG-, las compras por hogar se efectuaron 223 veces en 2016, 217 veces en 2017 y

---

<sup>24</sup> Muzergues, T. (2018). Las nuevas clases sociales. *El Mundo* [en línea]. España 2016  
<<https://www.elmundo.es/opinion/2018/07/09/5b42053ce5fdea973a8b45ff.html>> [Consulta: 6 abril 2018]

<sup>25</sup> Autor N/D (2016). *Cómo compran los alemanes* [en línea]. España, 2016.  
<<https://sibaritanews.wordpress.com/2016/02/17/como-compran-los-alemanes/>> [Consulta: 28 marzo 2019]

<sup>26</sup> *Alemania: hábitos y tendencias del consumo alimenticio en el país germano* [en línea]. Alemania, 2019.  
<<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019812336.html?idPais=DE>> [Consulta: 28 marzo 2019]

<sup>27</sup> Gassmann, M. (2015). Warum die Deutschen den Supermarkt so sehr lieben. *Welt* [en línea]. Alemania, 2015.  
<<https://www.welt.de/wirtschaft/article143216122/Warum-die-Deutschen-den-Supermarkt-so-sehr-lieben.html>> [Consulta: 20 mayo 2019]

<sup>28</sup> Autor N/D (2016). Das Einkaufsverhalten der Deutschen heute - Wer kauft was wo?. *Adsolution* [en línea]. Alemania, 2016. <<http://www.adsolution.net/newsblog/einkaufsverhalten-pos-studien/>> [Consulta: 20 mayo 2019]

210 en 2018<sup>29</sup>. Dichas cifras permiten considerar que se han realizado compras hasta 4 veces por semana.

En cuanto al consumo de helado específicamente, Alemania es el quinto consumidor del mismo en Europa -aproximadamente 8 litros por año por persona-, por detrás de Finlandia, Noruega y Suecia -con un consumo de 12 litros por año, aproximadamente-.

Una tendencia de los últimos años ha sido la compra de helado para consumir en el hogar, tanto en porciones individuales como en presentaciones familiares. A su vez, cada vez una mayor cantidad de compradores elige el yogurt helado como una opción más saludable<sup>30</sup>.

Las familias y las mascotas son un eje importante en la vida de los alemanes. Durante 2017, un estudio llevado a cabo por Skopos concluyó que vivían en el país 34.3 millones de mascotas, entre gatos, perros, aves de compañía, conejos, etc. El estudio registró, además, un crecimiento en la población de mascotas de 2.7 millones de animales respecto de 2016. Aproximadamente el 21% de los hogares con mascotas tiene al menos 2 de ellas, siendo populares entre las familias con niños. Se observó, además, que un 33% de las personas solteras encuestadas tenía 1 animal de compañía<sup>31</sup>. El mercado de artículos para mascotas fue de 4,7 mil millones de euros en 2016, ubicando a Alemania segundo, detrás del mercado británico en el consumo de los mismos. Un gran porcentaje de las ventas se efectuó en el sector minorista, donde la mayor parte de la inversión se destinó a la compra de alimentos. Además, en lo que respecta a accesorios, los consumidores germánicos suelen gastar alrededor de 900 millones de euros por año<sup>32</sup>. Por su

---

<sup>29</sup> *Anzahl der jährlichen Kaufgänge pro Haushalt im FMCG-Segment in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018* [en línea]. Alemania, 2019. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/894787/umfrage/shoppingtrips-im-fmcg-segment-in-deutschland/>> [Consulta: 20 mayo 2019]

<sup>30</sup> *Die Deutschen schmecken ihr Eis am liebsten daheim* [en línea]. Martin Scholl. Focus Online. Alemania, 2014. <[https://www.focus.de/gesundheit/ernaehrung/geniessen/kuehle-koestlichkeit-eiszeit-das-schmecken-wir-in-diesem-sommer\\_id\\_3863639.html](https://www.focus.de/gesundheit/ernaehrung/geniessen/kuehle-koestlichkeit-eiszeit-das-schmecken-wir-in-diesem-sommer_id_3863639.html)> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>31</sup> *Zahl der Heimtiere in Deutschland deutlich gewachsen in fast jedem zweiten Haushalt lebt ein Heimtier - Tendenz steigend* [en línea]. Presseportal. Alemania, 2018 <<https://www.presseportal.de/pm/73380/3937930>> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>32</sup> *Statistiken zu Haustieren in Deutschland* [en línea]. Alemania, S/F <<https://de.statista.com/themen/174/haustiere/>> [Consulta: 27 marzo 2019]

parte, en el 2017, las ventas -tanto de alimentos como de accesorios- sumaron 4.838 millones de euros<sup>33</sup>.

El fenómeno de “humanización” de las mascotas también llegó a Alemania, donde los dueños de las mascotas reconocen que las cuidan como si fueran sus hijos y se esmeran en su cuidado: seleccionan el alimento de sus animales como si fuera el propio e incluso buscan propuestas más saludables, orgánicas, libres de lactosa, gluten o azúcares<sup>34</sup>, destacando que 3 de cada 5 personas afirman que prefieren alimentos para animales totalmente naturales.

Por otro lado, los fabricantes de alimentos para mascotas están otorgándole mayor importancia a la nutrición de las mismas. En 2015, Alemania se posicionó segunda en Europa -detrás de Reino Unido- en lo que respecta a innovación en su oferta de alimentos<sup>35</sup>, acompañando la necesidad que tienen los dueños de buscar ofertas más variadas y sanas.

A pesar de ser el gato la mascota preferida de los alemanes, ha aumentado la cantidad de perros en los hogares: en 2017 se registraron 9.2 millones de canes en el 18% de los hogares, 600.000 especímenes más que en 2016<sup>36</sup>.

En lo que respecta a las razas de perros más populares, éstas varían desde animales de gran porte a otros más pequeños. Algunas son más clásicas, como el labrador o el pastor alemán, y otras fluctúan con la moda, como los chihuahuas. En la figura 16, se puede observar, sin embargo que son ampliamente aceptados los perros mestizos en los hogares alemanes, a los que les siguen las siguientes razas: labrador, pastor alemán, chihuahua, bulldog francés y jack russell terrier<sup>37</sup>.

---

<sup>33</sup> *Zahl der Heimtiere in Deutschland deutlich gewachsen in fast jedem zweiten Haushalt lebt ein Heimtier - Tendenz steigend* [en línea]. Presseportal. Alemania, 2018 <<https://www.presseportal.de/pm/73380/3937930>> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>34</sup> Autor N/D (2015). Pet love: Three-quarters of german pet owners treat their pet like a child. *Mintel Press Office* [en línea] <<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/pet-love-three-quarters-of-german-pet-owners-treat-their-pet-like-a-child>> [Consulta: 25 marzo 2019]

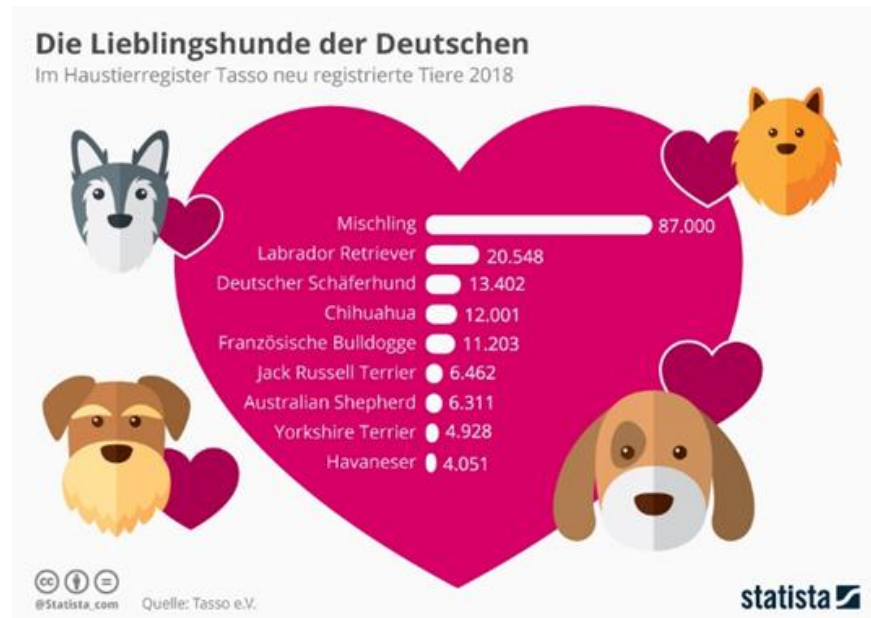
<sup>35</sup> Autor N/D (2015). Pet love: Three-quarters of german pet owners treat their pet like a child. *Mintel Press Office* [en línea] <<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/pet-love-three-quarters-of-german-pet-owners-treat-their-pet-like-a-child>> [Consulta: 25 marzo 2019]

<sup>36</sup> *Zahl der Heimtiere in Deutschland deutlich gewachsen in fast jedem zweiten Haushalt lebt ein Heimtier - Tendenz steigend* [en línea]. Presseportal. Alemania, 2018 <<https://www.presseportal.de/pm/73380/3937930>> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>37</sup> *Haustiere in Deutschland. Die Lieblingshunde der Deutschen* [en línea]. Alemania, 2019. <<https://de.statista.com/infografik/16603/die-lieblingshunde-der-deutschen/>> [Consulta: 28 marzo 2019]



Figura 16: Razas populares en 2018



Fuente: Statista

## 2.2.4 TECNOLÓGICO

Alemania es un país que se caracteriza por la innovación. En 2016, aproximadamente €92.200 millones fueron invertidos en investigación y desarrollo, un 2,94% del PBI, levemente superior a la inversión del resto de los países europeos. Las áreas con mayor apoyo del Estado en este sentido son la salud, la industria aeroespacial y la energía.

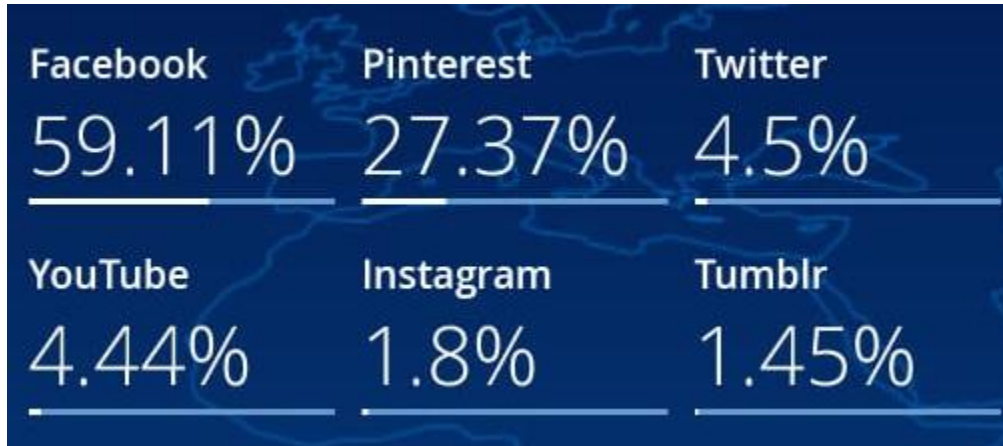
En el sector privado, fueron invertidos €158.800 millones en innovación, mayoritariamente por empresas industriales<sup>38</sup>.

El *ranking* de Global Innovation Index sitúa a Alemania como el noveno país -entre 127- más innovador del mundo, detrás de países como Suiza, Holanda, Suecia, Reino Unido, Singapur, Estados Unidos, Finlandia y Dinamarca<sup>39</sup>.

<sup>38</sup> Göbel, J. (2018). Cinco razones de la fuerza innovadora de Alemania. *Deutschland.de* [en línea]. Alemania. <<https://www.deutschland.de/es/topic/economia/innovationen-in-deutschland-funf-wichtige-faktoren>> [Consulta: 4 abril 2019]

Por otro lado, con respecto al uso de las redes sociales en Alemania -figura 17-, se destacó Facebook como la más utilizada -59,11%-, seguida por Pinterest -27,37%- y Twitter -4,5%- en marzo de 2019<sup>40</sup>.

Figura 17: Uso de redes sociales en Alemania



Fuente: StatCounter

### 2.2.5 ECOLÓGICO

Alemania es un país que promueve acciones por la protección del medio ambiente, el correcto uso de los recursos naturales y el reciclado, habiendo llevado a cabo durante su historia diferentes acciones, como la determinación de ciertos envases retornables a los productores, la obligación de los mismos de diseñar los productos y envases de forma tal que se reduzca el desperdicio y la promoción del tratado de residuos domésticos y comerciales, entre otros. De esta forma, el país logró crear un circuito de acciones con impacto positivo en el cuidado del ambiente, los recursos naturales y la vida humana. Actualmente, aproximadamente 250.000 personas trabajan en cuestiones relacionadas a la gestión de los residuos que se generan. Este

<sup>39</sup> Global Innovation Index. 2018 Report [en línea]. <<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#>> [Consulta: 4 abril 2019]

<sup>40</sup> Global Stats. Stat Counter. Social Media Stats Germany [en línea]. 2019. <<http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/germany>> [Consulta: 8 abril 2019]

sector cuenta con más de 15.000 plantas de tratamiento de residuos alrededor de toda Alemania e incluso genera una renta de 70 mil millones de euros<sup>41</sup>.

Además, es uno de los países signatarios del Acuerdo de París, comprometiéndose a colaborar con el resto de los países a detener el aumento de la temperatura mundial.

Es destacable que, dentro del programa “Capital Verde de Europa” propuesto por la Comisión Europea, Hamburgo haya sido reconocida como la Capital Verde del año 2011, gracias a que, según la comisión evaluadora, la ciudad ha logrado bajos índices de contaminación, especialmente en el aire<sup>42</sup>.

En lo que respecta al tratamiento de envases -como botellas de vidrio y latas- en Alemania, desde el 1 de enero de 2019 se encuentran vigentes nuevos estándares -en relación con la normativa vigente desde la década de 1990- que definen en qué medida los distintos tipos de envases y envoltorios son reciclables. En este país, los productores e importadores que empleen envases para sus productos deben pagar por el residuo de los mismos. A su vez, si este desperdicio se genera en los hogares, este pago se efectúa mediante cuotas abonadas a las compañías que llevan adelante las tareas de reciclado<sup>43</sup>.

Por otro lado, el esquema Green Dot busca disuadir a los minoristas del uso del plástico, imponiendo un impuesto superior a los envases conformados por dicho producto.

Además, se encuentra vigente el sistema Pfand desde 2003, mediante el cual los comercios aplican un aumento de hasta 15 centavos para los envases reutilizables y 25 para los de un solo uso, que el consumidor recupera cuando devuelve los envases en cualquier establecimiento que los acepte. Con este sistema, el 99% de los envases que ingresan son recuperados y rellenados

---

<sup>41</sup> Abfallpolitik [en línea]. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Alemania. <<https://www.bmu.de/themen/wasser-abfall-boden/abfallwirtschaft/abfallpolitik/>> [Consulta: 1 abril 2019]

<sup>42</sup> Romero Castillo, E. (2009). Hamburgo será la “Capital Verde de Europa 2011”. *Deutsche Welle* [en línea]. <<https://www.dw.com/es/hamburgo-ser%C3%A1-la-capital-verde-de-europa-2011/a-4121308>> [Consulta: 6 abril 2019]

<sup>43</sup> *Das Verpackungsgesetz ist in Kraft getreten: Weniger Verpackungen - mehr Transparenz und Recycling* [en línea]. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Alemania, 2019. <<https://www.bmu.de/en/pressrelease/das-verpackungsgesetz-ist-in-kraft-getreten-weniger-verpackungen-mehr-transparenz-und-recycling/>> [Consulta: 1 abril 2019]

por los productores. Respecto a los envases de un solo uso, son recogidos, contabilizados y separados según su naturaleza -vidrio, plástico, latas, etc.- para su posterior reciclado<sup>44</sup>.

El sistema de recolección de basura también ha sido incorporado a las acciones por el cuidado del medio ambiente, empleándose contenedores diferenciados por color para hacer más simple y claro el proceso para los consumidores, fortaleciendo el circuito del tratado de los desechos. Por ejemplo, en Neustadt an der Weinstrasse se recicla hasta el 70% de los residuos generados por los residentes. Existe, además, una planta de procesamiento en la que es posible entregar el cuerpo de las mascotas fallecidas cuyos dueños no pueden enterrarlos en jardines privados<sup>45</sup>.

Por otra parte, el gobierno de Alemania ha desarrollado en 2010 la “Estrategia Nacional de Investigación para la Bioeconomía 2030”, en pos de “sustituir recursos fósiles por materias primas renovables”, como biodiesel de colza -una mezcla de col y nabo-, botellas de trigo y materiales de aislamiento de cáñamo. Acompañando esta decisión, la Universidad de Hohenheim -Stuttgart- ofrece maestrías y doctorados enfocados a la bioeconomía, y el Consejo de Bioeconomía organiza conferencias para promover la cooperación internacional en el cuidado de los recursos<sup>46</sup>.

## 2.2.5 LEGAL

En lo que respecta específicamente a los perros, éstos deben ser incorporados a un registro dentro de las cuatro semanas de la adopción del mismo y, si se efectúa una mudanza o el animal fallece, también ha de notificarse a la autoridad correspondiente. En 2017, el mayor registro de los mismos se dio en Berlín, en los distritos de Marzahn-Hellersdorf -10.874 perros-, Reinickendorf -10.409- y Spandau -9.331-<sup>47</sup>.

---

<sup>44</sup> Navarro, Castelló, C. *Así es el sistema de reciclaje de envases de Alemania que quieren copiar ciudades españolas* [en línea]. El Diario. Alemania, 2017. <[https://www.eldiario.es/cv/medio\\_ambiente/funciona-Alemania-implantar-Valencia-comunidades\\_0\\_711829128.html](https://www.eldiario.es/cv/medio_ambiente/funciona-Alemania-implantar-Valencia-comunidades_0_711829128.html)> [Consulta: 1 abril 2019]

<sup>45</sup> *Innovadoras formas de reciclar de Alemania e Irlanda* [en línea]. Ecoticias. España, 2017. <<https://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/138110/Innovadoras-formas-de-reciclar-de-Alemania-e-Irlanda>> [Consulta: 30 marzo 2019]

<sup>46</sup> *Bio en vez de plástico* [en línea]. Deutschland.de. Alemania, 2018. <<https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/bio-en-vez-de-plastico>> [Consulta: 1 abril 2019]

<sup>47</sup> *In Berlin gibt es immer mehr Hunde* [en línea]. Berliner Morgenpost. Berlín, 2017. <<https://www.morgenpost.de/berlin/article209478697/In-Berlin-gibt-es-immer-mehr-Hunde.html>> [Consulta: 28 marzo 2019]

A su vez, dicho registro implica el pago de un impuesto, el *Hundesteuer*, cuyo monto varía dependiendo de los municipios. El objetivo de dicho impuesto es regular la cantidad de animales en la zona y velar por el correcto cuidado de los mismos.

Asimismo, suelen estar exentos del pago o gozan de un valor reducido quienes posean perros guía, perros con examen de asistencia aprobado, perros de refugios y perros de trabajo. Incluso en algunas ciudades como Berlín, quienes adopten un can en un refugio son eximidos del pago del impuesto en cuestión durante el primer año, así como lo están las personas beneficiarias de la prestación por desempleo. También están exentos aquellos que tienen perros con fines comerciales, como la cría de perros, los perros pastores y quienes los venden como mascotas.

Es importante destacar que el monto a pagar se calcula en función de la cantidad de perros que viven en un hogar tal como se puede observar en la figura 18, no siendo posible vincular a cada perro con una persona.

Dado que cada municipio puede determinar el impuesto, el monto a pagar puede variar en función del lugar de residencia y la cantidad de animales en el hogar, desde €50 a €200 al año. Asimismo, si dicho animal es de alguna raza declarada peligrosa -como bullmastiff, pitbull terrier, american stafforshire terrier, entre otros- puede que el monto a pagar sea superior: corresponderá el pago de aproximadamente €600 si el lugar de residencia es Hamburgo, €800 si es Múnich, mas en Berlín no se aplican diferencias. En ciertas ciudades, el ser propietario de una mascota de la lista incluye otras condiciones, como ser mayor de edad, presentar un certificado policial de buena conducta o dar un examen de conducta, tanto para el dueño como para el perro<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> *Die Hundesteuer in Deutschland und Europa* [en línea]. Alemania, 2019.  
<<https://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/hundesteuer>> [Consulta: 30 marzo 2019]

Figura 18: Monto a pagar según cantidad de perros y lugar de residencia

ciudad	Primer perro	Segundo perro	Mas perros
Berlín	120 euros	180 euros	180 euros
Bremen	122,64 euros	122,64 euros	122,64 euros
Chemnitz	100 euros	135 euros	165 euros
Dortmund	156 euros	204 euros	228 euros
Fráncfort del Meno	90 euros	180 euros	180 euros
Hamburgo	90 euros	90 euros	90 euros
Hanover	132 euros	240 euros	240 euros
Colonia	156 euros	156 euros	156 euros
Munich	100 euros	100 euros	100 euros
Stuttgart	108 euros	216 euros	216 euros

Fuente: Finance Scout 24

Por otro lado, al formar Alemania parte de la Unión Europea, aquellas personas que deseen circular por los territorios de los Estados miembro con sus mascotas deben cumplir una serie de requisitos explicitados en el Reglamento N° 576/2013 de la UE -art. 6-<sup>49</sup>:

- Deben estar identificados con un microchip
- Deben contar con la vacuna antirrábica

<sup>49</sup> Reglamento UE N° 573/2013 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0576&from=ES>> [Consulta: 31 marzo 2019]

- Deben contar con el certificado zoonosanitario en el que se pueda constatar que se han tomado las medidas sanitarias preventivas correspondientes contra enfermedades o infecciones distintas de la rabia
- Deben contar con un documento de identificación debidamente cumplimentado

### *2.2.7 CONCLUSIÓN MACROENTORNO*

A modo de conclusión, se puede observar que Alemania se encuentra entre las principales potencias mundiales, con un PBI que permanece entre los más altos y un gran poder adquisitivo de sus habitantes.

Dicho país pertenece al bloque económico de la Unión Europea, actualmente en negociaciones para firmar un acuerdo de comercio con el Mercosur. En lo que respecta con el comercio bilateral con Argentina específicamente, éste es relativamente bajo.

Alemania es un país que está enfocado en el cuidado del ambiente y la reducción de los residuos que allí se generan, por lo que se han impuesto distintas políticas a lo largo de los años para contribuir a la reducción de la contaminación.

Así como es importante el cuidado del ambiente, el cuidado y respeto hacia las mascotas son fundamentales para los alemanes, dedicándoles gran cantidad de tiempo y dinero, cuidando de su salud, planeando vacaciones y actividades que se ajusten a sus necesidades, reflejándose en una oportunidad para las empresas que se dedican a la elaboración y venta de productos destinados al cuidado de las mascotas.

A su vez, quienes posean animales de compañía -y específicamente perros- deben cumplir con ciertas reglamentaciones impuestas por las autoridades, como el registro del animal y pago del impuesto correspondiente, rendir los exámenes de conducta y tener al can identificado y correctamente desparasitado, especialmente si se planea viajar con el mismo.

## 2.3 MICROENTORNO

### ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### 2.3.1 GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En cuanto a la rivalidad, se destaca una competencia fuerte debido a que sus productos poseen características similares a los que contiene Pawgurt. Asimismo, los competidores ya están establecidos en el mercado, dificultando la entrada de nuestra empresa.

Entre los competidores de Pawgurt en Alemania se encuentran:

- PetGelato: helado en polvo para preparar sabor frambuesa o frutilla, que además le proporciona a la mascota proteínas, minerales, oligoelementos y vitamina B<sup>50</sup>.

Figura 19: Potes PetGelato



Fuente: Amazon

- Cold & Dog: yogurt helado sabor banana y manzana, salmón, queso o carne<sup>51</sup>. Para ingresar al mercado, se ha identificado en una primera instancia al principal competidor, dando como resultado Cold & Dog, quien centra su conocimiento en aumentar la distribución y masificación de su producto a través de *pet shops* y veterinarias, además de realizar una baja publicidad. La empresa, hoy en día, ocupa una porción muy importante del mercado de helados para perros ya

<sup>50</sup> Amazon.de. Hundeleckerli & Snacks [en línea]. Alemania, S/F <[https://www.amazon.de/petGelato-Eismischung-FrostyBerry-HappyApple-Katzeneis/dp/B07D7F99NW/ref=sr\\_1\\_1?\\_mk\\_de\\_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD% \]C3%95%C3%91&keywords=hundeeis&qid=1553543367&s=petsupplies&sr=1-1](https://www.amazon.de/petGelato-Eismischung-FrostyBerry-HappyApple-Katzeneis/dp/B07D7F99NW/ref=sr_1_1?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD% ]C3%95%C3%91&keywords=hundeeis&qid=1553543367&s=petsupplies&sr=1-1)> [Consulta: 2 abril 2019]

<sup>51</sup> Cold & Dog Snack. Hundeeis [en línea] <<https://www.colddog-snack.de/hundeeis/1/12x-frozen-joghurt-mit-apfel-banane-90ml-bio>> [Consulta: 2 abril 2019]



que es el único que produce helado con ingredientes orgánicos y agregado de azúcar o conservantes.

Figura 20: Pote Cold & Dog



Fuente: Cold & Dog

- Eiscafe Venezia: heladería para humanos en Birkenfeld que, a su vez, ofrece algunos sabores para perros<sup>52</sup>.
- Heladería Giuseppe Cimino: heladería para humanos en Rastatt que oferta helado para perros sabor ricota, queso crema, vainilla o salchicha. Cada bocha del mismo vale €1<sup>53</sup>.
- Gelateria Italiana Caprarese: heladería para personas en Bremen que comercializa helado para perros sabor salchicha<sup>54</sup>.
- La Gelatería: heladería para humanos en Wuppertal que ofrece variedades para perros<sup>55</sup>.

<sup>52</sup> *Dessert für Hunde: In Birkenfeld gibt es tierisch gutes Eis* [en línea]. Alemania: t-online.de, 2015. <[https://www.t-online.de/leben/familie/id\\_73782942/dessert-fuer-hunde-in-birkenfeld-gibt-es-tierisch-gutes-eis.html](https://www.t-online.de/leben/familie/id_73782942/dessert-fuer-hunde-in-birkenfeld-gibt-es-tierisch-gutes-eis.html)> [Consulta: 6 abril 2019].

<sup>53</sup> *Hundeeis: In dieser Eisdiele gibt es Eiscreme für Herrchen und Wuffi* [en línea]. Alemania: RDL.de, 2017. <<https://www.rtl.de/cms/hundeeis-in-dieser-eisdiele-gibt-es-eiscreme-fuer-herrchen-und-wuffi-4119700.html>> [Consulta: 6 abril 2019].

<sup>54</sup> *German dog community enjoys sausage ice-cream* [en línea]. Reino Unido: Dogs Monthly, 2017. <<https://dogsmoonthly.co.uk/2017/06/26/german-dog-community-enjoys-sausage-ice-cream/>> [Consulta: 6 abril 2019].

<sup>55</sup> Maier, M. (2017). Dieses Eis dürfen auch Hunde schlecken. *Stuttgarter Nachrichten* [en línea]. Alemania: Stuttgarter Nachrichten, 2017. <<https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.bitte-genau-hinschauen-kalter-hund-mal-anders.0800ef74-a042-49e7-be44-1004e04b4b30.html>> [Consulta: 9 abril 2019]

### 2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El poder de negociación del cliente B2B -distribuidor- es alto dado que es el contacto necesario para poder insertar el producto en el mercado de destino. Por esta razón, se lo considerará un socio estratégico.

El mismo, en los primeros años, será Das Futterhaus<sup>56</sup>, empresa dedicada a la venta minorista física y asesoramiento *online* de productos para mascotas, con casa matriz en Hamburgo. Das Futterhaus es uno de las empresas más importantes en lo que respecta al cuidado de animales de compañía. La misma será considerada importador, distribuidor, cliente y minorista a lo largo del proyecto.

En los siguientes años del proyecto, se espera poder ampliar la cartera de clientes e incluir empresas tales como Zooplus y Netto, entre otros.

### 2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

En un principio, serán necesarios 2 tipos de proveedores: por un lado, aquellos que suministran materia prima y, por el otro, quienes provean el *packaging*.

Dentro de los proveedores de materia prima, aquél encargado del suministro de la leche de arroz será Veggie Fresh, el cual tiene alto poder de negociación debido a la escasa oferta del producto, siendo pocos los proveedores del mismo.

Figura 21: Veggie Fresh



Fuente: Facebook Veggie Fresh<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Sitio web Das Futterhaus [en línea] <<https://www.futterhaus.de/>> [Consulta: 16 mayo 2019]

<sup>57</sup> Página en Facebook Veggie Fresh [en línea]. <[https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py\\_c](https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py_c)> [Consulta: 30 abril 2019]

El proveedor del *packaging* -tanto los pots con su correspondiente etiqueta como los *packs* de cartón para 2 unidades- será la empresa Novipel -figura 22-, ubicada en La Tablada. La misma cotizó un valor de ARS 0,80 por el diseño y etiquetado de cada pote y ARS 1 por los *packs*.

Figura 22: Proveedor Novipel



Fuente: Google

Entonces, se podría decir que el poder de negociación de los proveedores de materia prima es bajo por la facilidad a la hora de conseguirla, a excepción de la leche de arroz. Asimismo, el poder de negociación del proveedor del *packaging* es elevado, ya que es quien cuenta con la maquinaria apropiada para producirlo y, una falta en el suministro del mismo, podría causar la detención de la planta.

#### 2.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

El mercado de *snacks* para perros es muy amplio y suele acompañar distintos movimientos - como las comidas orgánicas, alimentos sin TACC, preparaciones sin conservantes, veganas, etc.-, por lo que es un segmento en crecimiento constante, representando una amenaza alta para el presente proyecto.

A modo de ejemplo, se listan algunos de los productos presentes en el mercado alemán:

- Bocado de piel de oveja, tendones de caballo, jamón, pescado<sup>58</sup>

Figura 23: Paquete bocadillos Rinderkopfhaut

<sup>58</sup> Alle Hunde Produkte. Snacks. Hundeland.de [en línea] <<https://www.hundeland.de/natural-rinderkopfhaut.html>> [Consulta: 10 abril 2019]



Fuente: Hundeland.de

- Bocadillos sabor pollo<sup>59</sup>

Figura 24: Paquete bocadillos Hansepet



Fuente: Zoobee

- Tiras masticables veganas<sup>60</sup>

Figura 25: Paquete tiras masticables Benevo

<sup>59</sup> Tierbedarf. Hund. Cookies. Zoobee [en línea] <[https://www.zoobee-shop.de/shop/tierbedarf/hund/cookies/kausnacks/690376?rrec=true&pr=subcategory2\\_rr&slot=2&experienceid=6121&strategyid=83663](https://www.zoobee-shop.de/shop/tierbedarf/hund/cookies/kausnacks/690376?rrec=true&pr=subcategory2_rr&slot=2&experienceid=6121&strategyid=83663)> [Consulta: 10 abril 2019]

<sup>60</sup> Hund. Snacks. Bio-Tierkost [en línea] <<https://www.bio-tierkost.de/hund/snacks/benevo-rumble-strips-kaustreifen-vegan/kein-bio?c=16#>> [Consulta: 10 abril 2019]



Fuente: Bio-Tierkost

- Tiras de piel de caballo, ciervo, bacalao<sup>61</sup>

Figura 26: Paquete tiras Pets Deli



Fuente: Pets Deli

- Galletitas de avestruz y papa, cordero, pollo, canguro<sup>62</sup>

Figura 27: Paquete galletitas Pets Deli

<sup>61</sup> Für Hunde: Snacks. Pets Deli [en línea] <<https://www.petsdeli.de/collections/fur-hunde-snacks/products/snacks-dorschstreifen-fur-hunde>> [Consulta: 10 abril 2019]

<sup>62</sup> Für Hunde: Snacks. Pets Deli [en línea] <<https://www.petsdeli.de/collections/fur-hunde-snacks>> [Consulta: 10 abril 2019]



Fuente: Pets Deli

### *2.3.5 AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES*

Amenaza media debido a la inversión requerida para ingresar al mercado, mas es atractivo y se encuentra en crecimiento, por lo tanto se espera que más empresas penetren en él. Además, otras empresas ya existentes pueden ampliar su línea de productos y comenzar a competir en el nicho de *snacks* saludables, sin lactosa, sin gluten y/u orgánicos para mascotas.

### *2.3.6 CONCLUSIÓN MICROENTORNO*

Finalmente, a modo de resumen del microentorno, se propone la figura 28, donde se reflejan las fuerzas del mismo y cómo afectarían -negativa o positivamente- al presente emprendimiento - con signo + para aquellos con un impacto positivo, y con signo - para aquellos con un impacto negativo, desde el punto de vista de la empresa-.

Figura 28: Resumen del microentorno

	++	+	0	-	--
Grado de rivalidad entre competidores					X
Poder de negociación de los clientes				X	
Poder de negociación de proveedores				X	
Amenaza de productos sustitutos					X
Amenaza de competidores potenciales			X		

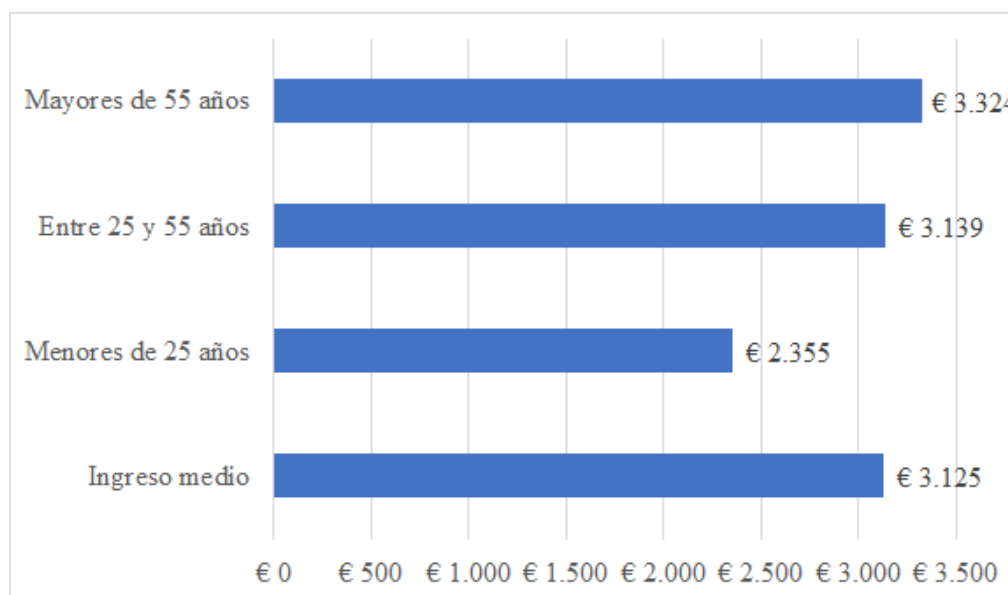
Fuente: Elaboración propia

## 2.4 SEGMENTACIÓN

### 2.4.1 DEMOGRÁFICO

El proyecto tendrá como principal mercado a las personas entre 19 y 38 años, independientemente de su género, que tengan de mascota al menos 1 perro, y tengan un nivel socioeconómico medio o alto -ingreso de €2.500 o superior<sup>63</sup>, como demuestra la figura 29-.

Figura 29: Remuneración por grupos de edad



Fuente: Bundesagentur für Arbeit

### 2.4.2 PSICOGRÁFICO

En cuanto a las tribus de consumidores, Pawgurt apuntará a aquellos dueños “bohemios y burgueses” -bobo-, quienes se caracterizan por un alto nivel de ingresos y formación y ser cosmopolitas. El producto también puede estar orientado a las parejas “dink” -*double income no kids*-, un modelo familiar donde ambos trabajan y, al no tener hijos, pueden invertir el dinero en

<sup>63</sup> Entgeltatlas. Bundesagentur für Arbeit [en línea].  
[https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/faces/index.jspx;jsessionid=OVsCkb1ocsJzy8zsiLrH0bwgOO0XUc97xL9Z2m15OIDNYmX\\_fv9!-110026588?\\_adf.ctrl-state=179ucpvvhr\\_1&\\_afLoop=19983785804514459&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=null](https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/faces/index.jspx;jsessionid=OVsCkb1ocsJzy8zsiLrH0bwgOO0XUc97xL9Z2m15OIDNYmX_fv9!-110026588?_adf.ctrl-state=179ucpvvhr_1&_afLoop=19983785804514459&_afWindowMode=0&_afWindowId=null) [Consulta: 8 abril 2019]



sí mismos y en sus mascotas, tratándolas como si fuesen su propia descendencia y fortaleciendo su vínculo.

Acorde al modelo VALS -sistema de valores y estilo de vida-, los consumidores serán individuos innovadores debido a que son sofisticados y con muchos recursos. A su vez, son experimentadores ya que son consumidores jóvenes, entusiastas e impulsivos, guiados por la acción, el riesgo y la variedad. A la hora de adquirir *snacks* para sus mascotas, se animan a seleccionar productos innovadores, como helado/yogurt helado, limpiadientes y similares, con propiedades particulares -orgánicos, sin TACC, sin lactosa, veganos, etc.-.

### 2.4.3 CONDUCTUAL

Adquisición del producto de manera regular -ya que es un producto saludable que mejora la salud gastrointestinal del perro- u ocasional como un descanso en un paseo, un premio o para disminuir la temperatura corporal en días muy calurosos<sup>64</sup>.

### 2.4.4 GEOGRÁFICO

Pawgurt apuntará al mercado alemán, enfocándose aún más en Berlín, haciendo uso del gran tamaño del distribuidor y de su capacidad para asesorar por Internet. Esto se debe a que, en el año 2017, se han registrado 105.000 perros en Berlín, número mayor al resto de las ciudades alemanas<sup>65</sup>.

### 2.4.5 CONCLUSIÓN SEGMENTACIÓN

Finalmente, se puede concluir que Pawgurt apuntará a un mercado caracterizado por corresponder al rango etario de 19 a 38 años, con un nivel socioeconómico medio o alto y que tengan al menos 1 perro. Dichas personas son innovadoras, experimentadoras y pertenecen a las

---

<sup>64</sup> Can I give my dog yogurt every day?. *Doggy pure* [en línea]. S/F. <<https://www.doggypure.com/dog-yogurt-everyday/>> [Consulta: 8 abril 2019]

<sup>65</sup> *In Berlin gibt es immer mehr Hunde* [en línea]. Berliner Morgenpost. Berlín, 2017. <<https://www.morgenpost.de/berlin/article209478697/In-Berlin-gibt-es-immer-mehr-Hunde.html>> [Consulta: 28 marzo 2019]

tribus de consumidores “bobo” o “dink”. A su vez, se hará un mayor énfasis en las personas localizadas en Berlín. En cuanto a la adquisición del producto, lo harán de forma regular u ocasional.

## **2.5 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA**

Para calcular la demanda que podría llegar a tener el producto en destino, fue necesario proyectar la población total de perros para el período del proyecto (2020-2024) a partir de datos históricos disponibles respecto a la cantidad de canes registrados entre 2000 y 2017.

Por otro lado, también se consideró necesario estimar la cantidad de *snacks* consumidos por dicha población, por lo que se optó por determinar el porcentaje de perros a los que se les provee de los mismos en relación a la población total, dando como resultado que un 86% de los canes es provisto de alimentos complementarios. A su vez, dado que no todos los dueños suministran a sus perros bocadillos con la misma frecuencia, la empresa decidió aplicar los porcentajes correspondientes a cada frecuencia (“diariamente”, “una vez por semana”, “una vez al mes”) y aplicarlo sobre la población de perros que consumen *snacks*, para así obtener un número estimativo de la cantidad consumida mensual y anualmente.

De esta forma, del segundo semestre del primer año, se estima una demanda de 1.219.026 potes de Pawgurt. Al siguiente año, la estimación es de 2.851.386 potes del mismo. En el tercer año, se espera una demanda de 3.334.793 potes del yogurt helado. En el transcurso del cuarto año, se estima una demanda de 3.900.154 potes. Finalmente, en el quinto año, se espera una demanda de 4.561.364 potes de Pawgurt. Para más información, dirigirse al anexo 17.2.

## **2.6 ANÁLISIS FODA**

### **2.6.1 FORTALEZAS**

La empresa brinda un producto de calidad, realizado con alimentos naturales, saludables y de fácil digestión, a la vez que no cuenta con azúcar ni conservantes artificiales. Además, Pawgurt

ya está listo para ser consumido, a diferencia de otros productos que sólo venden un polvo para preparar. Por otro lado, es un producto innovador, acorde a las nuevas tendencias del mercado.

### 2.6.2 OPORTUNIDADES

Entre las oportunidades de Pawgurt se destaca que el mercado de las mascotas en Alemania se encuentra en crecimiento, como así también la demanda por productos más sanos y naturales. Asimismo, es un producto nuevo, por lo tanto no se halla un gran número de competidores directos. El helado es un alimento consumido durante todo el año, aunque con mayor intensidad en primavera y verano, permitiendo que Pawgurt se venda a lo largo de los 365 días<sup>66</sup>. Cabe destacar que se enfocará principalmente en Berlín, ciudad en donde más perros registrados hay, ergo se estima un mayor número de ventas. Finalmente, los *millennials* a los que apunta la empresa poseen altos ingresos y una inclinación a la innovación.

### 2.6.3 DEBILIDADES

Alemania se encuentra lejana en términos geográficos, lo que perjudica aspectos logísticos, como el mantenimiento de la temperatura del producto, lo que podría aumentar los costos de transporte. Además, la empresa no posee experiencia en el mercado alemán, haciendo necesaria la contratación de un distribuidor local, con el cual tendrá relaciones débiles en un principio. Por otro lado, al estar apenas comenzando sus actividades, es posible que se dificulte la negociación con los proveedores de servicios para obtener mejores precios.

### 2.6.4 AMENAZAS

A pesar de ser una industria que implica una gran inversión inicial y mucho cuidado en cuanto a la seguridad e higiene durante todo el proceso, es inminente la entrada de nuevos competidores ante la facilidad de producción.

---

<sup>66</sup> *Die Deutschen und das Eis* [en línea]. Alemania: Uniteis. <<https://www.uniteis.com/de/handwerklich-hergestelltes-speiseeis/die-deutschen-und-das-eis/>> [Consulta: 15 abril 2019]

### 2.6.5 CONCLUSIÓN FODA

En síntesis, el mercado de mascotas se encuentra en auge a nivel mundial, pero en Alemania - mercado al que apunta- se va haciendo cada día más fuerte, con mayor notoriedad que en otros países. Luego de analizar los aspectos internos y externos del mercado internacional, se concluye que tendrá un impacto positivo debido a la cantidad de oportunidades que presenta el mismo.

Las barreras de entrada son altas, ya que hay una importante cantidad de competidores locales y de productos sustitutos, sumado a la poca experiencia que cuenta Pawgurt en el mercado de mascotas alemán. Por otro lado, la falta de relación con su único distribuidor, Das Futterhaus, trae una gran amenaza, la cual se espera que con el paso del tiempo se vaya convirtiendo en una fortaleza.

Una gran ventaja de la empresa es el público al que apunta, el cual está dispuesto a darle a sus mascotas nuevos *snacks* sin considerar los traslados y precios para obtenerlos, especialmente si son productos saludables y naturales.

A partir de las fortalezas y oportunidades, surge la siguiente línea de estrategia: al ser un mercado en crecimiento y que presenta cada vez mayores tendencias de compra de productos innovadores, sanos y naturales, Pawgurt ingresará al mercado como un producto capaz de satisfacer todas esas necesidades. Además, dado que el consumo humano de helado está paulatinamente dejando de ser un producto estacional, se exportarán potes todos los meses ya que hay una tendencia a comprarle a los animales productos similares a los que consumen los dueños.

Por otra parte, a partir de las debilidades y amenazas, se manifiesta el plan de contingencia, el cual será profundizado más adelante en el actual proyecto: al representar altos costos, la empresa podría necesitar reformular la estrategia e insertarse en otro mercado, ampliando el mismo. A su vez, Pawgurt también tendrá la opción de vender las máquinas y recuperar parte de la inversión.

### 3 OBJETIVOS

#### **3.1 CORTO PLAZO**

Para el primer año, se espera lograr la correcta inserción en el mercado, alcanzando un *market share* de 0,25% aproximadamente, lo que representaría ventas entre 1.200.000 y 1.300.000 de potes.

#### **3.2 MEDIANO PLAZO**

Hacia el tercer año, el objetivo será alcanzar un *market share* de 0,3%, con una venta entre 3.330.000 y 3.400.000 unidades anuales aproximadamente.

#### **3.3 LARGO PLAZO**

Finalmente, al transcurrir el último año del proyecto, se espera alcanzar un porcentaje del 0,37% del mercado alemán total -teniendo en consideración que P&G registró un 2,1% en 2016<sup>67</sup>-. Es así como se alcanzarán ventas entre 4.560.000 y 4.580.000 potes de yogurt helado.

### 4. OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### **4.1 UBICACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA**

La planta, como ya se ha mencionado anteriormente, se ubicará en la localidad de Temperley, más específicamente en la Avenida Almirante Brown 4167. El inmueble es de aproximadamente 800 m<sup>2</sup> y requerirá una remodelación que durará 4 meses, necesaria para la elaboración de alimento para mascotas.

La fábrica será equipada con 2 plantas continuas marca Frisher con capacidad productiva de 400 litros por hora, a las cuales se les irá rotando de sabor, y 2 envasadoras automáticas, las cuales

---

<sup>67</sup> Zarrouki, K. (2017). Sector Trend Analysis - Pet Food trends in Germany. Agriculture and Agri-Food Canada. Government of Canada [en línea]. Canadá, 2017. <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-pet-food-trends-in-germany/?id=1501079656794>> [Consulta: 7 abril 2019]

permiten el llenado de hasta 3.000 potes por hora, sellando y fechando los mismos. Para operar las mismas, se empleará a 6 personas al inicio, aumentando dicho número a 8 personas para el final del proyecto. Para el almacenamiento de los potes ya finalizados, se dispondrá de dos cámaras frigoríficas hasta su entrega.

## **4.2 CAPACIDAD PRODUCTIVA**

La capacidad productiva de la empresa depende de la estacionalidad, aunque actualmente el consumo de helado se produce los 365 días, con una pequeña disminución en la época fría.

La fábrica, ubicada en Temperley, se utilizará para proceder a la producción, envasado y almacenamiento de los 5 sabores de yogurt helado. Es por eso que se ha asignado, para el primer año, 40.000 kg de materia prima para la producción de los sabores frutales y 30.000 kg de materia prima para la elaboración de sabores vegetales, obteniendo así 1.310.400 potes, aproximadamente.

Asimismo, teniendo en cuenta un porcentaje de mercado de 0,25%, se estima que se cubrirá una demanda de 1.219.026 potes Pawgurt el primer año.

Año a año, se irá aumentando la producción de los distintos sabores, hasta conocer cuál es el de mayor consumo y cuál el de menor, para hacer hincapié en los deseos del cliente.

## **4.3 ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO**

Los *packs* de yogurt helado serán almacenados en *racks* en las cámaras frigoríficas disponibles en planta, evitando la posible contaminación con otros productos. Se contará, en los primeros años, con 2 cámaras frigoríficas de 2,93 m x 2,9 m x 2,28 m.

Es importante destacar la estrategia de gestión de inventarios, que será en base al método “primero entrado - primero salido” -PEPS-, debido a la corta vida útil del producto.

## 5 MARKETING INTERNACIONAL

### **5.1 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN EN EL MERCADO INTERNACIONAL**

La estrategia seleccionada para que el producto llegue al consumidor final es la de exportación indirecta. Si bien el rubro de mascotas en Alemania es prometedor, al ser una empresa nueva y sin una reputación creada en destino, se utilizará un intermediario para que promocióne, venda y distribuya el producto.

Luego de un análisis de distintas características de los distribuidores ya existentes en Alemania, se ha seleccionado a la empresa Das Futterhaus, especializada en productos para mascotas, la cual ofrece una gran variedad de productos y marcas. Cabe mencionar que cuenta con una experiencia de más de 30 años en el rubro y realiza las ventas por medio de tiendas distribuidas por todo Alemania.

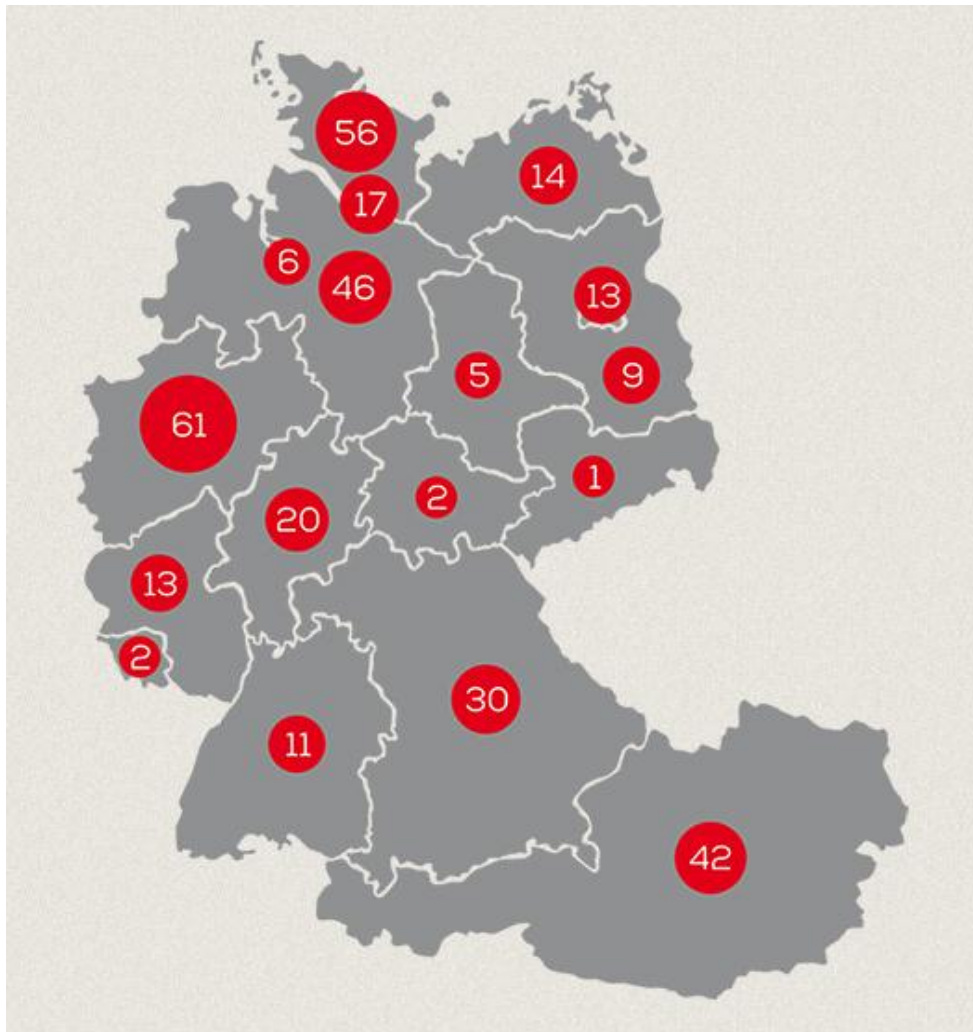
En la página *web* brinda información completa y detallada de cada producto ofrecido, de las características que deben tener las tiendas y los criterios de ubicación en el mercado. A su vez, cuenta con una tarjeta de emergencia, en caso de que el dueño del perro tenga una emergencia y así la mascota no se quede sola.

Además, establece una política de seguridad y privacidad de datos del cliente y una política de devolución de productos eficaz, lo que hace confiable la compra para el cliente.

Otra razón para elegir Das Futterhaus como intermediario es que no ofrece otro producto similar a helado para perros, por lo tanto, dentro de su cartera de productos, no habrá competidores.

La estrategia de exportación indirecta será llevada a cabo bajo los términos del incoterm CIF, negociado bilateralmente con la empresa Das Futterhaus.

Figura 30: Franquicias de Das Futterhaus en toda Alemania.



Fuente: Sitio *web* Das Futterhaus

## 5.2 ESTRATEGIA GENÉRICA

Como el mercado objetivo se encuentra en crecimiento y en búsqueda de productos innovadores, sanos y naturales, la empresa se insertará en el mercado como un producto capaz de satisfacer dichas necesidades. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, Pawgurt tendrá la oportunidad de exportar potes todos los meses debido a que el consumo humano de helado está dejando de ser un producto fijado a una estación del año, y los dueños suelen comprarles a sus mascotas productos similares a los que ellos consumen.



La empresa optará por una estrategia de diferenciación, apostando a la distinción del producto ya que, al ofrecer un valor diferencial, se genera en la percepción del cliente el estar frente a un producto exclusivo y sofisticado. De esta forma, el cliente será más fiel a la marca y menos sensible al precio.

Su posición competitiva se especializará en nicho, ya que la empresa buscará diferenciarse en el nicho de mercado de *snacks* para perros, con gran potencial de crecimiento, concentrando los esfuerzos en la producción de un producto saludable.

## **5.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO**

### *5.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO*

Los productos serán fabricados en base a alimentos naturales, saludables y de fácil digestión -lo cual representa su característica distintiva-, sin azúcar ni conservantes artificiales. Como se mencionó anteriormente, los sabores a ofrecer son: tutti-frutti, banana con miel, manzana, zanahoria y calabaza con miel. El yogurt helado para perros se elaborará a partir de leche de arroz.

A continuación se detallan los ingredientes de cada uno de los sabores a comercializar:

Yogurt helado de tutti-frutti

- Leche de arroz
- Frutas -banana, manzana, melón-. La elección de las frutas dependerá de la estacionalidad, aceptación de los sabores y diversos factores
- Ácido: jugo de limón
- Antioxidante natural: tocoferoles
- Saborizante sabor banana y manzana

Yogurt helado de banana y miel

- Leche de arroz
- Banana

- Miel
- Ácido: jugo de limón
- Antioxidante natural: tocoferoles
- Saborizante sabor banana

#### Yogurt helado de manzana

- Leche de arroz
- Manzana
- Ácido: jugo de limón
- Antioxidante natural: tocoferoles
- Saborizante sabor manzana

#### Yogurt helado de zanahoria

- Zanahoria
- Leche de arroz
- Ácido: jugo de limón
- Antioxidante natural: tocoferoles
- Saborizante sabor carne vacuna

#### Yogurt helado de calabaza y miel

- Leche de arroz
- Calabaza
- Banana
- Ácido: jugo de limón
- Antioxidante natural: tocoferoles
- Miel
- Saborizante sabor queso

### 5.3.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

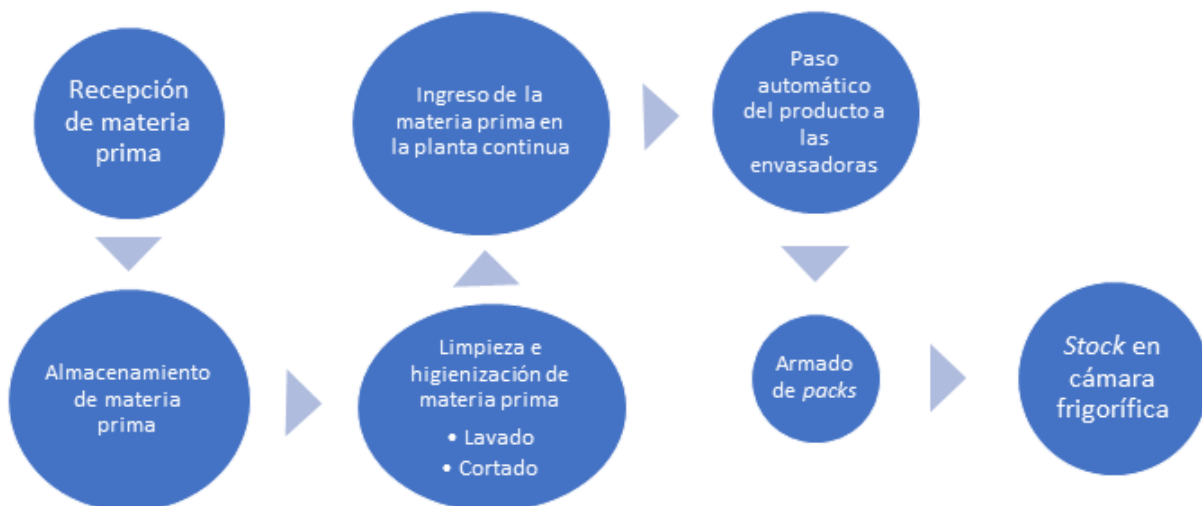
Una vez que la fruta/hortaliza esté lavada, pelada, sin semillas y cortada en pequeños trozos, se incorporará junto a la leche de arroz, el jugo de limón -para acidificar el yogurt-, el saborizante y los tocoferoles -a modo de antioxidante- a las plantas continuas, las cuales estarán conectadas, a su vez, a las máquinas envasadoras -figura 31-.

Cada una de las máquinas será limpiada e higienizada al momento del cambio de sabor.

Para el proceso de producción se deberá considerar:

- Se emplearán 3 kilogramos aproximadamente de fruta y/u hortaliza -dependiendo el caso-, 6 litros de leche de arroz, 0,4 kg de limón, 0,2 litros de saborizante y 0,09 kg de tocoferoles para la obtención de 10 litros del yogurt helado.
- De acuerdo a análisis y consultas a ingenieros en alimentos, por la oxidación de las grasas, el tiempo estimativo de vencimiento de los yogures helados será de 5 meses.

Figura 31: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 VENTAJA COMPETITIVA

La mayor ventaja de la empresa está dada por la calidad del producto, ya que el mismo es natural, sin ningún tipo de conservante sintético -se sustituye por tocoferoles, que actúan como antioxidante natural del producto- ni azúcares, pensado para el cuidado de los perros. Es por eso que se consideran esenciales los sistemas de capacitación y entrenamiento para una correcta elaboración del yogurt helado, en todas sus etapas. Además, gracias a ello se intentará generar una importante visibilidad y posicionamiento, generando así una gran ventaja.

Es importante mencionar que algunos de los sabores del yogurt helado Pawgurt son veganos, característica que las personas buscan cada vez más en el alimento que consumen sus perros, diferenciándose así de sus competidores ya que no cuentan con dicho producto en su cartera.

Una de las mayores ventajas de la empresa reside en la cantidad de sabores que la misma ofrece -multifruta, manzana, banana con miel, zanahoria y calabaza con miel-, siempre teniendo en cuenta el bienestar de la mascota, contando con materia prima de alta calidad, natural, sin la utilización de químicos. La empresa desarrolló un producto similar al que consumen las personas, lo que las acerca aún más a sus mascotas, permitiendo a la empresa colocarse por encima de la competencia en términos de posicionamiento y precio de venta, dentro de un nicho específico del mercado, buscando la diferenciación y aumentando así el deseo de pagar de los clientes.

A modo de conclusión, se sostiene que la ventaja competitiva de la empresa reside en la calidad del producto en sus 5 sabores al ser natural, saludable, sin conservantes artificiales ni azúcares, de los cuales 3 son veganos, aspecto que diferencia a la empresa de sus competidores ya que no cuentan con semejante producto en su cartera ni con la variedad de sabores descritos.

### 5.3.4 PROVEEDORES

El proveedor del ingrediente principal, la leche de arroz, será Veggie Fresh, empresa dedicada a la comercialización de alimentos veganos, frescos y de calidad.

Figura 32: Veggie Fresh



Fuente: Facebook Veggie Fresh<sup>68</sup>

Las frutas y verduras necesarias para los diversos sabores de yogurt helado serán provistas por Le Fruit, una empresa distribuidora de frutas verduras y productos orgánicos *online* a un precio mayorista conveniente.

Figura 33: Le Fruit



Fuente: Sitio *web* Le Fruit<sup>69</sup>

En cuanto a la miel -ingrediente del sabor calabaza con miel y banana con miel-, será adquirida mediante el proveedor Beepure, un proveedor confiable que provee miel de buena calidad.

<sup>68</sup> Página en Facebook Veggie Fresh [en línea]. <[https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py\\_c](https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py_c)> [Consulta: 30 abril 2019]

<sup>69</sup> Sitio *web* Le Fruit [en línea]. <<https://www.lefruit.com.ar/>> [Consulta: 27 abril 2019]

Figura 34: Beepure



Fuente: Sitio *web* Beepure<sup>70</sup>

Finalmente, el proveedor de los saborizantes será Novarom, empresa dedicada a la creación, el desarrollo y la elaboración de saborizantes para alimentos y bebidas<sup>71</sup>

Figura 35: Novarom



Fuente: Sitio *web* Novarom

El proveedor del *packaging* -tanto los potes como los *packs* de 2 unidades- será la empresa Novipel -figura 36-, ubicada en La Tablada. La misma cotizó un valor de ARS 0,80 por el diseño de cada pote y ARS 1 por los *packs*. Se adquirirán del mismo proveedor las cajas para armar para el transporte.

Figura 36: Proveedor Novipel



Fuente: Google

<sup>70</sup> Sitio *web* Beepure [en línea] <<http://beepure.com.ar/>> [Consulta: 27 abril 2019]

<sup>71</sup> Sitio *web* Novarom [en línea] <<http://novarom.com.ar/es/>> [Consulta: 14 mayo 2019]

La adquisición de la materia prima se realizará periódicamente, para evitar la descomposición de la misma. El pago a proveedores será al contado, al finalizar el mes correspondiente, ya que así lo han dispuesto y dado que la empresa ha comenzado recientemente sus actividades, no tiene gran poder de negociación.

### 5.3.5 UNITARIZACIÓN

Se ha determinado que la porción se presentará en envases de aproximadamente 55 gr<sup>72</sup>, dado que dicha cantidad es apta tanto para perros de talla pequeña como para aquellos de más de 25 kg, los cuales se comercializarán al consumidor final en paquetes de 2 unidades cada uno.

Los paquetes contarán con la información pertinente en alemán, con el logotipo del SENASA - art. 12.9.1.19- y la leyenda “Producto exclusivo para exportación” -art. 12.9.1.18-<sup>73</sup>.

Dichos *packs* irán en cajas con una capacidad de 48 paquetes cada una.

### 5.3.6 POSICIÓN ARANCELARIA

Para la exportación del producto desde Argentina, se empleará la posición NCM 2309.10.00.900. En el país de destino, la posición arancelaria es 2309.10.11, según el reglamento 2204/99 de la Comisión Europea<sup>74</sup>. Dicha posición no abona derechos de importación, mas se debe abonar una tarifa estándar de IVA del 7%.

Figura 37: Desglose de la posición arancelaria<sup>75</sup>

<sup>72</sup> Consulta con veterinario Pedro J. D’Ascanio, MP 4259

<sup>73</sup> Resolución 594/2015. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. SENASA [en línea]. <[http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL\\_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL\\_Y\\_AN\\_EXOS/2017/r\\_senasa\\_594-2015-1.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL_Y_AN_EXOS/2017/r_senasa_594-2015-1.pdf)> [Consulta: 20 abril 2019]

<sup>74</sup> Reglamento CE N° 2204/99 de la Comisión Europea. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999R2204&qid=1556047644684&from=EN>> [Consulta: 9 abril 2019]

2309	1011	-----	Sin productos lácteos o con un contenido de estos productos inferior al 10 % en peso	
	9000	-----	Sin productos lácteos o con un contenido de estos productos inferior al 10% en peso (NX008) (NX010) (NX009)	
<b>ERGA OMNES (ERGA OMNES 1011)</b>				
		→	Control veterinario (01-07-2015 - 31-05-2017) (CD624) (CD686)	<a href="#">D0275/07</a>
			Excepto Andorra (AD) , Suiza (CH) , Islandia (IS) , Liechtenstein (LI) , Noruega (NO) , San Marino (SM)	
			[Mostrar las condiciones]	
		→	Control a la importación de productos derivados de la foca (18-10-2015 - ) (CD603)	<a href="#">R1850/15</a>
			[Mostrar las condiciones]	
		→	Derecho terceros países (01-01-1996 - ) : 0 %	<a href="#">R3009/95</a>
<b>Japón (JP)</b>				
		→	Puesta en libre circulación (restricción - piensos y alimentos) (06-03-2015 - 08-01-2016) (CD611)	<a href="#">R0328/15</a>
			[Mostrar las condiciones]	
<b>Marruecos (MA)</b>				
		→	Preferencias arancelarias (01-10-2012 - ) : 0 %	<a href="#">D0497/12</a>
<b>Ucrania (UA)</b>				
		→	Preferencias arancelarias (23-04-2014 - 31-12-2015) : 0 %	<a href="#">R0374/14</a>

Fuente: Sitio *web* Taric

### 5.3.7 ENVASES Y EMBALAJE

La presentación del producto final, el yogurt helado en sus 5 sabores, será en potes de 55 gr, los cuales son de plástico fino, reciclables y resistentes a las bajas temperaturas. Cuentan, además, con una tapa adhesiva, la cual también es reciclable. Este tipo de envase permite tener el producto en la temperatura justa, logrando la llegada a destino en perfectas condiciones. El costo de cada pote es de 0,8 ARS + IVA, incluyendo la tapa adhesiva.

Para que su manipulación y distribución comercial sea más funcional, cada pote se agrupará en un envase secundario de cartón, donde se colocarán 2 potes Pawgurt -figuras 38 y 39-. El mismo fue diseñado por un diseñador gráfico contratado por la empresa y cuenta con la siguiente información:

- Nombre de la marca
- Tipo de producto

---

<sup>75</sup> Consultas TARIC [en línea].  
 <[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=es&Taric=2309100000&Expand=true&Area=&Level=2&SimDate=20151204&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation=&LastSelectedCode=2309000000,2309100000#n2309100000-2](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es&Taric=2309100000&Expand=true&Area=&Level=2&SimDate=20151204&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation=&LastSelectedCode=2309000000,2309100000#n2309100000-2)> [Consulta: 15 mayo 2019]



- Peso
- Sabor
- Método de conservación
- Característica distintiva -vegano o vegetariano-
- Apto para perros adultos de todas las razas
- No apto para venta por separado
- Porción recomendada
- Ingredientes
- Información nutricional
- Información de contacto con el productor
- Inscripciones SENASA, RNE, certificación de producto
- Código de barras
- Fecha de vencimiento
- Leyenda “Producto exclusivo para exportación”

A su vez, cada pote indicará en la tapa lote y fecha de vencimiento.

Figura 38: Paquetes de 2 unidades



Fuente: Diseñador gráfico

Figura 39: Pack desplegado



Fuente: Diseñador gráfico

Asimismo, dicho envase irá en una caja de cartón doble de 36 cm x 40 cm x 28 cm, con un peso neto de 100 gr cada una, apta para la exportación. En cada caja entran 96 potes, con un peso bruto de 6,39 kg -caja + potes-. Las cajas tendrán impreso el logo de la empresa, nombre de la marca y los siguientes símbolos:



“Reciclaje”



“Sensible a la humedad”



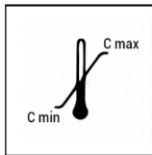
“Mantener fuera del calor”



“Frágil”



“Mantener este lado arriba”



“Mantener entre -18 y -6°C”

### 5.3.8 ESTRATEGIA DE MARCA

Dado que el valor real de una marca es su capacidad de ganar la preferencia y lealtad del consumidor, se buscará crear una marca fuerte mediante el posicionamiento de la misma en función de tres aspectos: se resaltarán los atributos del yogurt helado -uso de ingredientes naturales y saludables- y, al no ser suficiente ya que a los consumidores no les interesan los atributos en sí, también se remarcarán los beneficios -refuerza el comportamiento positivo al ser suministrado como premio, disminuye la temperatura corporal del animal en días de altas temperaturas y contribuye a la buena salud del mencionado- y las creencias y valores -recalcar el hecho de que, al adquirir el producto, la persona cuida la salud de su ser querido-<sup>76</sup>.

La empresa escogió el nombre Pawgurt como marca al unir las palabras *paw* -pata en inglés- y yogurt para entender correctamente qué es el producto. Su fácil pronunciación y su logo -figura 40- de reconocimiento rápido ayudan a que la empresa se posicione en la mente del consumidor.

<sup>76</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 8, Productos, servicios y estrategias de marca, p. 290-292

Figura 40: Logo de Pawgurt



Fuente: Diseñador gráfico

La empresa realizará una auditoría periódica sobre las fortalezas y debilidades de la marca -como si transmite correctamente los tres aspectos detallados al principio, si está correctamente posicionada, entre otros- para determinar si será necesario o no un cambio o reposicionamiento de la misma<sup>77</sup>.

### 5.3.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Dentro de las distintas etapas del ciclo de vida de un producto, el yogurt helado se encuentra en el paso entre la etapa de introducción y la etapa de crecimiento -figura 41-.

En la etapa de introducción experimenta beneficios bajos o nulos dados los altos costos de distribución y promoción y un lento crecimiento de ventas. Atraer a los distribuidores y conseguir que aumenten sus inventarios, además de informar a los consumidores sobre el producto y lograr que lo prueben, generará en la empresa fuertes gastos. Por esta razón, las estrategias de promoción, de precio y de distribución deberán ser las correctas para que las ventas aumenten paulatinamente.

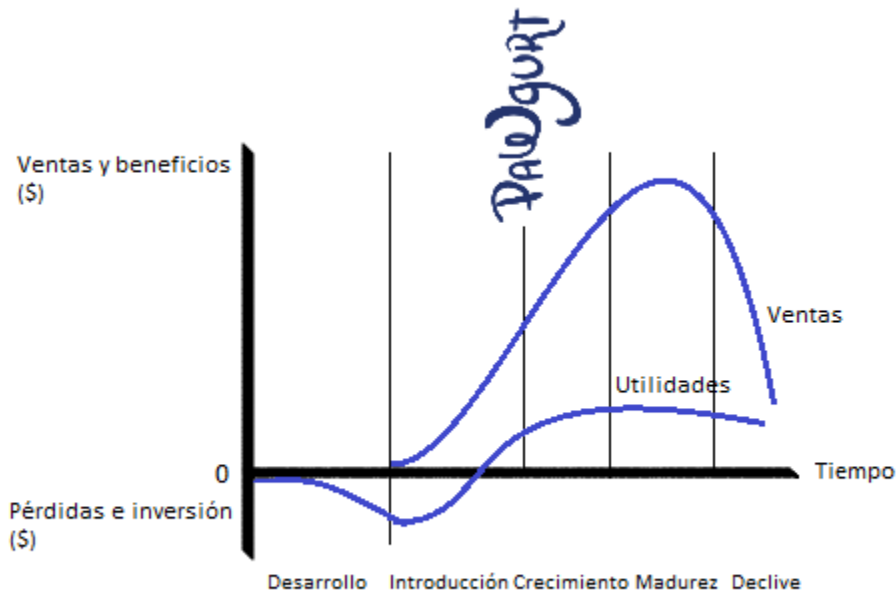
Por otro lado, en la etapa de crecimiento las ventas comienzan a crecer rápidamente, contando aún con los primeros adoptadores de la etapa anterior y con la nueva incorporación de los

---

<sup>77</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 8, Productos, servicios y estrategias de marca, p. 299

compradores más lentos. A su vez, nuevas empresas competidoras entran al mercado dados los beneficios que podrán ser obtenidos, ampliando el mercado al desarrollar productos con nuevas y diferentes características. Al repartirse entre un mayor volumen, los costos de promoción y los costos unitarios de producción disminuyen, generando mayores beneficios. Asimismo, al aumentar el número de competidores, aumenta el número de puntos de distribución, lo que implica un incremento de las ventas.

Figura 41: Etapa actual del ciclo de vida de Pawgurt



Fuente: Elaboración propia

## 5.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Al ser un producto nuevo y similar al de otras empresas, se fijará el precio de Pawgurt basándose en la competencia, es decir, estableciendo el precio al mismo nivel que sus competidores dado que los mismos ya han definido su propia estrategia de precios y deberían encontrarse en equilibrio dentro del mercado objetivo, ahorrándole así a la empresa errores en la fijación del mencionado precio.

De esta forma, Pawgurt incurrirá en riesgos de quiebra bajos a causa de su precio ya que, si no sucedió así con los competidores analizados, es probable que no le suceda a la compañía, además de alcanzar el equilibrio económico con mayor rapidez que con otras estrategias<sup>78</sup>.

Sin embargo, la estrategia de fijación de precios basada en la competencia no asegura las ventajas descritas, por lo cual Pawgurt deberá evaluar a futuro para adaptarse rápidamente en caso de ser necesario.

De esta manera, la empresa, al inicio, establecerá por pote un precio unitario CIF de USD 0,62 - USD 1,24 el *pack*- y un precio *retail* de USD 1,03 o EUR 0,91 -USD 2,06 o EUR 1,82 el *pack*-, valor no tan elevado que se justifica gracias a que el estilo de vida de los compradores lleva a adquirir productos sin importar realmente el precio, como también por la calidad superior del producto y la imagen del mismo.

#### 5.4.1 PRECIOS DEL MERCADO

Como se mencionó anteriormente, para fijar el precio del producto se han tenido en consideración los precios de los competidores directos tales como Cold & Dog. A continuación, se exhibirán los precios del sector de los *snacks* presentes en el mercado alemán, comprendiendo tanto helado/yogurt helado como galletitas, dulces, palitos, etc -figura 42-.

Figura 42: Relevamiento de precios

Tipo de producto	Marca	Presentación	Precio
Premezcla para preparar helado	PetGelato	Potes por 132 gr	€11,45
Yogurt helado	Cold & Dog	Porciones de 90 ml	€2,50
Sabores aptos para perros en heladerías	Eiscafe Venezia, Heladería Giuseppe	Porciones pequeñas	€1 por bocha

<sup>78</sup> Grasset, Gaël (París). *Fijación de precios basados en la competencia* [en línea]. París: Lokad, 2015. <<https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>> [Consulta: 2 junio 2019]

	Cimino, Gelatería Italiana Caprese, La Gelatería		
Bocadillos de piel de oveja, tendones de caballo, jamón, pescado, etc.	Hundeland Premium Food	Entre 300 gr y 600 gr	Entre €1 y €15
Bocadillos sabor pollo	Hanse Pet	200 gr	€3,49
Tiras masticables veganas	Benevo	180 gr	€2,89
Tiras de piel de caballo, ciervo, bacalao, etc.	Pets Deli	90 gr	Entre €4 y €13
Galletitas de avestruz y papa, cordero, pollo, canguro.	Pets Deli	100 gr	€5
Orejas de becerro con pelaje	Wolf of Wilderness	120 gr	€6
Palitos surtidos de carne y pollo	Hanse Pet	200 gr	€6,49
Palitos dentales antisarro	Pedigree	180 gr	€5,09

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.2 MÉTODO DE COSTEO

Como tal, se empleará el método de costeo por absorción, cargando al costo del producto costos fijos -tales como amortizaciones, sueldos, campañas de *marketing* y mantenimiento de *software*, entre otros- y variables -materia prima y embalaje-.

### 5.4.3 MÁRGENES DE DISTRIBUCIÓN

Según un informe del Banco Federal Alemán, las empresas en el país germánico fijan un *mark up* que varía desde el 13% al 49% según el sector en el que operen y el nivel de I&D involucrado en el desarrollo del producto<sup>79</sup>.

Por otro lado, según el sitio *web* Entrepreneur, es recomendable fijar un *mark up* que ronde el 50%, duplicando el costo del producto para determinar el precio minorista<sup>80</sup>.

Conforme a la información disponible en el sitio *web* de PetBusiness, los precios de venta de las bolsas de alimento para mascotas gozan de un margen del 35% para pequeñas presentaciones, 30% para presentaciones medianas y 25% para las más grandes. Para algunos productos particularmente más pequeños, la clave es fijar un margen del 50%<sup>81</sup>. Finalmente, otro informe de la misma fuente, el *mark up* fijado para accesorios para mascotas oscila entre el 60% y el 70%<sup>82</sup>.

De esta manera, se ha previsto para el proyecto que Das Futterhaus opere con una rentabilidad del 50% respecto del precio determinado por Pawgurt.

---

<sup>79</sup>Monthly report. December 2017. Mark-ups of firms in selected European countries. Deutsche Bundesbank [en línea]. Alemania, 2017.

<<https://www.bundesbank.de/resource/blob/707668/f76a88181074b9393ce79990da1ff3c/mL/2017-12-markups-data.pdf>> [Consulta: 20 mayo 2019]

<sup>80</sup>Bond, R. (2008). Finding the Right Price for Your Retail Products. *Entrepreneur* [en línea] Estados Unidos, 2008. <<https://www.entrepreneur.com/article/193986#>> [Consulta: 26 mayo 2019]

<sup>81</sup>Brewer, A. (2017). Name Your Price. *Pet Business* [en línea]. Estados Unidos, 2017. <<http://www.petbusiness.com/August-2017/Name-Your-Price/>> [Consulta: 1 junio 2019]

<sup>82</sup>Chepesiuk, R. (2013). Managing Margins. *Pet Business* [en línea]. Estados Unidos, 2013. <<http://www.petbusiness.com/September-2013/Managing-Margins/>> [Consulta: 1 junio 2019]



#### 5.4.4 DETERMINACIÓN DEL PRECIO

Para establecer un precio de exportación, la empresa ha partido desde la estrategia de *costing*, tomando como referencia los costos incurridos para la producción, el transporte interno e internacional y demás costos logísticos, fijando un precio FOB unitario de USD 0,55 y un precio CIF de USD 0,62, el cual sufre una mínima reducción en los años siguientes llegando a USD 0,61 por unidad.

Figura 43: *Costing* -para cada año-

Gastos en origen (en USD, con IVA)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo EXW</b>	645.685,53	998.324,25	1.108.138,14	1.192.635,14	1.352.483,74
Factura de exportación (elaborada por la empresa)					
Packing list (elaborado por la empresa)					
Emisión de certificado sanitario	30,57	52,40	52,40	52,40	52,40
Emisión de certificado de origen	45,85	78,60	78,60	78,60	78,60
Consolidado contenedor 20'	0,00	0,00	0,00	113,06	113,06
Consolidado contenedor 40'	2.736,00	6.103,38	7.155,69	7.997,53	9.470,76
Recepción 20'	0,00	0,00	0,00	183,92	183,92
Recepción 40'	3.853,85	8.597,05	10.079,30	11.265,10	13.340,25
Almacenaje de contenedores 20' (por día)	0,00	0,00	0,00	53,24	53,24
Almacenaje de contenedores 40' (por día)	1.384,24	3.087,92	3.620,32	4.046,24	4.791,60
Suministro de frío (por día)	1.635,92	3.649,36	4.278,56	4.907,76	5.788,64
APCM	669,13	1.147,08	1.147,08	1.147,08	1.147,08
VGM contenedor	393,25	877,25	1.028,50	1.179,75	1.391,50
Flete interno	3.434,50	7.661,57	8.982,53	10.303,49	12.152,84
Seguro flete interno (0,15% - SOBRE FLETE)	51,52	114,92	134,74	154,55	182,29
BL	350,00	600,00	600,00	600,00	600,00
ARANCEL SIM	70,00	120,00	120,00	120,00	120,00
PBIP	173,03	385,99	452,54	519,09	612,26
GATE IN	943,80	2.105,40	2.468,40	2.831,40	3.339,60
THC 20'	0,00	0,00	0,00	266,20	266,20
THC 40'	3.775,20	8.421,60	9.873,60	11.035,20	13.068,00
TOLL FEE	1.966,25	4.386,25	5.142,50	5.898,75	6.957,50
SEC FEE + BAF + LOW SULPHUR	2.060,70	4.596,94	5.389,52	6.182,10	7.291,70
HANDLING	550,55	943,80	943,80	943,80	943,80
LOG FEE	707,85	1.579,05	1.851,30	2.123,55	2.504,70
Gastos de depósito en terminal					
Digitalización/verificación	169,40	290,40	290,40	290,40	290,40
<b>Subtotal</b>	670.687,13	1.053.123,23	1.171.827,92	1.264.928,36	1.437.224,09
Rentabilidad	0,00	320.599,66	422.779,68	519.133,27	647.655,32
Honorarios despachante	13.070,46	28.853,97	33.822,37	38.140,40	44.837,68
Reintegros	-10.892,05	-24.044,97	-28.185,31	-31.783,67	-37.364,73
Derechos de exportación	53.271,16	117.599,88	137.849,56	155.448,51	182.744,53
<b>FOB</b>	726.136,70	1.602.998,32	1.879.020,78	2.118.911,30	2.490.981,99
FOB unitario	0,55	0,55	0,55	0,55	0,54
Flete internacional (contenedor 20')	0,00	0,00	0,00	3.000,00	3.000,00
Flete internacional (contenedor 40')	45.500,00	101.500,00	119.000,00	133.000,00	157.500,00
<b>CFR</b>	771.636,70	1.704.498,32	1.998.020,78	2.254.911,30	2.651.481,99
SEGURO INTERNACIONAL (5% CFR)	38.581,84	85.224,92	99.901,04	112.745,57	132.574,10
<b>CIF</b>	<b>810.218,54</b>	<b>1.789.723,23</b>	<b>2.097.921,82</b>	<b>2.367.656,87</b>	<b>2.784.056,09</b>
CIF unitario	0,62	0,61	0,61	0,61	0,61

Fuente: Elaboración propia

Figura 44: *Pricing* -en base a los montos correspondientes al año 1-

	Unitario (USD)	Total (USD)
Valor al público en el mercado de referencia	2,49	3.265.516,80
Impuestos		213.631,94
Total antes de impuesto		3.051.884,86
Precio al minorista		2.034.589,91
Precio al distribuidor		2.034.589,91
Precio al importador		2.034.589,91
DDP		2.034.589,91
Transporte hasta depósito		3.434,50
Gastos portuarios		9.679,46
Gastos de despacho		20.926,16
Tributos aduaneros		837.950,77
Seguro interno (1% del flete)		34,34
CIF+ tributos aduaneros		1.162.564,68
Tributos aduaneros		0,00
CIF ajustado	0,89	1.162.564,68
Seguro internacional		55.360,22
CFR		1.107.204,45
Flete internacional		45.500,00
FOB		1.061.704,45
Flete a puerto		3.434,50
Gastos consolidación en terminal		2.736,00
Emisión BL		350,00
PBIP		173,03
Gate in		943,80
THC 20'		0,00
THC 40'		3.775,20
TOLL FEE		1.966,25
SEC FEE + BAF + LOW SULPHUR		317,03
Handling		550,55
Log fee		707,85
Honorarios despachante		19.110,68
Derechos de exportación		53.271,16
Reintegros		10.892,05
EXW	0,75	985.260,45

Fuente: Elaboración Propia.

## 5.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Pawgurt será comercializado en las tiendas de Das Futterhaus, el cual cuenta con más de 300 comercios a lo largo de toda Alemania, y su objetivo es lograr tener, al menos, 700 tiendas a nivel nacional. Para ello, año a año, se incorporan entre 20 y 30 tiendas nuevas.

Das Futterhaus cuenta con asesoramiento de expertos, profundo conocimiento en todo lo que respecta a mascotas y ofrece soluciones que enriquecen la vida con ellas, siempre teniendo en cuenta, también, el cuidado del medio ambiente.

Por otro lado, su marca conocida por el perro colorido hace que se convierta en un jugador permanente del mercado de las mascotas.

El canal de comercialización a utilizar será corto, ya que la empresa importa directamente el producto a comercializar, lo que hace que sea una ventaja para Pawgurt y Das Futterhaus porque será el único lugar donde se pueda encontrar este tipo de producto.

### 5.5.1 CONTRATO CON LOS DISTRIBUIDORES

Como ya se ha mencionado anteriormente, se comenzará a trabajar con Das Futterhaus para la distribución del producto en el país de destino. Con el correr del tiempo, se espera poder negociar contratos con tiendas especializadas como Zooplus, Fressnapf y supermercados como Netto y Aldi-Nort.

La venta se realizará por contrato de distribución de venta en forma directa. Sin embargo, se establecerá una cláusula en la cual se determinará la cantidad estimada de unidades requeridas por año para responder a la demanda. Además, a través de este contrato, Pawgurt se ve beneficiado al poder establecer la mayoría de las condiciones del acuerdo<sup>83</sup>. Una de ellas es la condición de cobro, la cual será a 30 días, debido a que Pawgurt es una *new born* y necesita ingresos para continuar creciendo.

---

<sup>83</sup> Arese, H.F. *Introducción al comercio exterior*. Errepar, 2015. Capítulo 11, Contratos vinculados al comercio exterior: de la compra-venta de los contratos auxiliares, p. 267.

A su vez, el contrato será por tiempo determinado, teniendo en principio una duración anual. Se firmará en el mes de junio de 2020 y, una vez transcurrido el primer año, se renovará el contrato por tres años, junto con la estimación de demanda.

Figura 45: Ubicación de los puntos de venta de Das Futterhaus



Fuente: Google Maps

### 5.5.1.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIACIÓN

El primer contacto con el importador-distribuidor se realizará vía *e-mail* durante el mes de febrero. Se establecerán reuniones vía Skype y se realizará un viaje de negocios entre los meses de marzo y abril con el fin de afianzar la relación con el cliente y entregarle una serie de muestras -fecha en la que también un representante de Pawgurt, asistirá a una feria exclusiva de mascotas-. La firma del contrato será mediante medios *online*<sup>84</sup>.

Para que la negociación sea exitosa, se estudiará en profundidad el perfil negociador alemán, su cultura de negocios y otros aspectos culturales con el fin de que estos no signifiquen un obstáculo a la hora de generar una relación con la contraparte y perfeccionar el contrato. Se debe tener en cuenta, la importancia que le dan alemanes al momento de realizar una negociación, para ello es preciso contar con una amplia variedad de datos cuantitativos y precisos reflejados en una oferta adecuada, considerando cada tema de manera prolija.

<sup>84</sup> Se enviará una propuesta de celebrar un contrato dirigido específicamente a Das Futterhaus, de modo preciso indicando las distintas condiciones (mercadería, calidad, precio, incoterm, condición de venta y medio de pago) así como también, las intenciones de quedar obligado ante aceptación.

La exposición de los datos debe realizarse de manera cuidadosa, ya que estos negociadores se caracterizan por ser perfeccionistas, sistemáticos y altamente preparados<sup>85</sup>. Además, será de suma importancia tener en cuenta el lenguaje verbal y no verbal, acudiendo a las reuniones de manera puntual, vistiendo de manera formal, siendo respetuosos en el trato.

Para el distribuidor representa un producto altamente competitivo, ya que se encuentra en un mercado en crecimiento, es un producto que tiene relación precio-calidad, y está pensado para el cuidado de las mascotas.

### 5.5.1.2 MEDIO Y FORMA DE PAGO INTERNACIONAL

El medio y forma de pago a utilizar por Das Futterhaus será la transferencia diferida a 30 días corridos, desde la fecha de factura en el Banco Galicia. Se negocia mediante este medio de pago ya que es el más elegido por los alemanes y, para ellos, representa uno de los sistemas más confiable. Además, se considera que el distribuidor es confiable y tiene la suficiente capacidad de pago, teniendo en cuenta que el país de destino posee instituciones confiables y no presenta riesgos de incobrabilidad.

Medio	Transferencia
Modo	Diferido
Plazo	30 días

### 5.5.1.3 INGRESO Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS

La obligación de ingreso y liquidación de divisas se ha derogado en el año 2017, mediante el Decreto 893/2017<sup>86</sup>, por lo que se elimina el plazo máximo para la liquidación de divisas.

<sup>85</sup> Bill Scott. *Cómo negociar con ventaja*. Madrid: Editorial Paraninfo S.A, 1981. ISBN 84-283-1836-0

<sup>86</sup> Decreto 893/2017. CDA - Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina, *Extinción de la obligación de ingreso y liquidación de divisas. Resolución General N° 1.921, sus modificatorias y complementarias. Norma modificatoria - 12/03/2018*. [en línea]. <[http://www.cda.org.ar/detalle\\_normativa.php?id=318](http://www.cda.org.ar/detalle_normativa.php?id=318)> [Consulta: 30/05/2018]

Sin embargo, visto y considerando que Pawgurt es una *new born*, será necesario el ingreso y liquidación de las mismas a los 30 días de la fecha de embarque para comenzar a hacer frente a sus obligaciones con proveedores, pago de sueldos, etc., y además para comenzar a cobrar los reintegros.

### 5.5.2 INCOTERM

La operación se llevará a cabo a través del incoterm CIF ya que se utilizará el modo de transporte marítimo. Con la elección del incoterm, queda bajo responsabilidad de la empresa el envío de la mercadería, considerando el transporte internacional hasta el puerto de Hamburgo y el seguro internacional.

### 5.5.3 SECTOR LOGÍSTICO EN ALEMANIA

El sector logístico alemán es el mejor posicionado a nivel mundial desde hace unos años. Según los datos del Banco Mundial, este país lidera el índice de desempeño logístico 2018 obteniendo una puntuación en su desempeño de 4.20, siendo 5 la mejor puntuación. Este índice se realiza anualmente, clasificando a 160 países a partir de su desempeño en materia de logística comercial<sup>87</sup>.

Se han de considerar los distintos accesos al país de destino, teniendo en cuenta que el transporte de Argentina hacia Alemania, se realizarán de modo marítimo. La ubicación estratégica de Alemania ha llevado a contar con una moderna estructura portuaria, con más de 60 puertos y subpuertos auxiliares, abiertos al manejo de todo tipo de carga. Los principales puertos son: Hamburgo, Bremen y Bremerhaven.

Siendo el puerto de Hamburgo el más elegido y el más grande de Alemania, el segundo más grande de Europa, el noveno puerto por contenedores del mundo -con un volumen de 19.447.600

---

<sup>87</sup>Country Score Card: Germany 2018 [en línea]: 2018. Banco Mundial. Obtenido de: <<https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/DEU/2018#chartarea>> [consultado el: 28 de Mayo de 2019]

contenedores de 20 pies<sup>88</sup> - y el más cercano a Das Futterhaus, se ha optado por el transporte hasta dicho puerto.

#### 5.5.4 TRANSPORTE INTERNO EN ARGENTINA

Se contratará como *freight forwarder* a Pluscarga -figura 46-, empresa logística con más de 45 oficinas en 10 países y 5 divisiones de negocios. La empresa brinda servicio de transporte internacional desde 1991, los cuales son realizados a medida del cliente, privilegiando las necesidades estratégicas de los mismos, en relación a su cuestión tiempo-costo-beneficio.

Figura 46: Pluscarga Argentina<sup>89</sup>



Fuente: Sitio *web* Grupo RAS

Para transportar la carga desde la fábrica hasta el puerto, se contratará con el servicio *inland* de Maersk, el cual cotizó USD 264 aproximadamente por contenedor. Mientras que, la póliza de seguro interno será de un 1% del valor de la factura.

La misma opera bajo estándares de calidad internacionales y homologados por los controles nacionales más altos. Se encarga de realizar el proceso de control, almacenamiento y distribución de mercadería en los puntos solicitados, contando, también, con seguimiento de sus unidades y contacto personalizado entre el fabricante y el chofer que transporte su mercadería. En lo que hace a este proyecto, Pawgurt se verá beneficiada por sus modernas unidades térmicas de alta tecnología capaces de soportar hasta -20°C. Cabe destacar que le brindará a la empresa respaldo y asesoramiento permanente desde el comienzo de la gestión hasta la entrega<sup>90</sup>.

<sup>88</sup> Sitio *web* Banco Mundial *Tráfico marítimo de contenedores (TEU: unidades equivalentes a 20 pies)* [en línea]. <[https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU?most recent value desc=true&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU?most%20recent%20value%20desc=true&view=chart)> [Consulta: 31 mayo 2019]

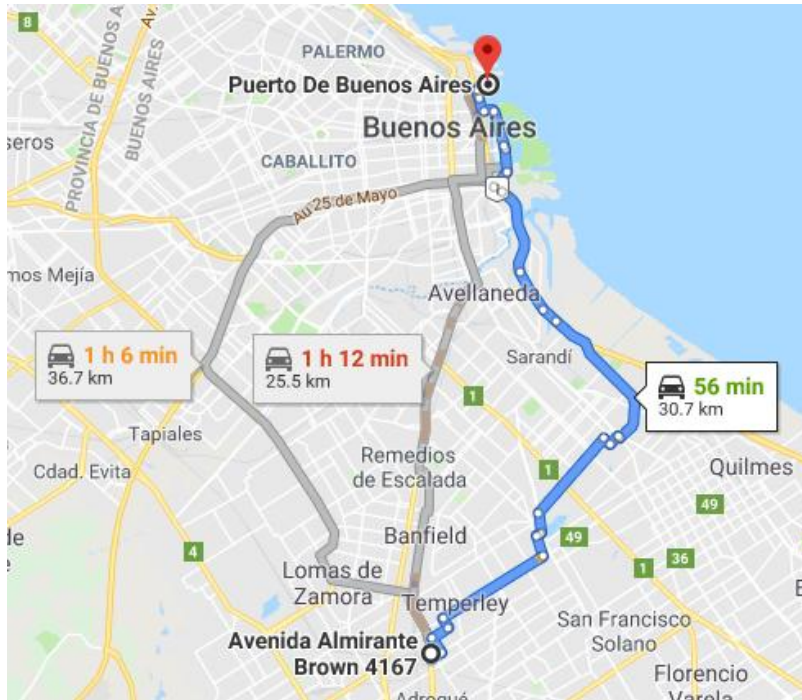
<sup>89</sup> Sitio *web* Grupo RAS [en línea]. <[https://gruporas.com/?page\\_id=8440](https://gruporas.com/?page_id=8440)> [Consulta: 31 mayo 2019]

<sup>90</sup> Sitio *web* Maersk [en línea]. <<https://www.maersk.com>> [Consulta: 30 mayo 2019]



La distancia a recorrer desde Av. Almirante Brown 4167, Temperley, al Puerto de Buenos Aires -donde se prevé la consolidación de la mercadería en las terminales operadas por APM Terminals, ya que la empresa ofrece el servicio de consolidado necesario-, será de 31 km aproximadamente -figura 47-.

Figura 47: Distancia a recorrer entre la fábrica y el puerto de Bs As



Fuente: Google Maps

### 5.5.5 TRANSPORTE INTERNACIONAL ARGENTINA-ALEMANIA

El modo de transporte internacional seleccionado será el marítimo con contenedor *reefer*, debido a que es el medio más adecuado en cuanto a los costos y volumen de exportación. El contenedor tendrá la temperatura controlada a  $-18^{\circ}\text{C}$  y no necesitará baterías ya que el mismo se encontrará conectado al barco. Se embarcará la mercadería en el puerto de Buenos Aires con destino al puerto de Hamburgo, Alemania, siendo el *transit time* de 28 días. La distancia a recorrer vía marítima será de 11.136 km, con un recorrido representado a continuación.



Figura 48: Distancia entre Puerto de Bs As y Puerto de Hamburgo



Fuente: Google Maps

El transportista seleccionado para el traslado internacional es la marítima Maersk<sup>91</sup>, siendo el valor del flete entre USD 3000 y USD 3500, agregándose un 5% del valor CFR, en concepto de seguro internacional, cotizado por la compañía Ayras. A continuación se detallarán algunas de las posibles fechas de salida de los embarques -figura 49-:

<sup>91</sup> Sitio web Maersk [en línea]. <<https://www.maersk.com>> [Consulta: 31 mayo 2019]

Figura 49: Información enviada por Maersk

<p><b>Salida</b> 02 Jun Terminales Rio De La Plata</p>	<p><b>Llegada</b> 30 Jun Eurogate Container Terminal Hamburg</p>	<p><b>Buque</b> CAP SAN RAPHAEL 922N</p>	<p><b>Tiempo de tránsito</b> 28 Días</p>								
<p><b>Deadlines</b></p> <table border="0"> <tr> <td>CY:</td> <td>SI - NON AMS:</td> <td>SI - AMS:</td> <td>VGM:</td> </tr> <tr> <td>30 May 18:00</td> <td>29 May 12:00</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> </table>				CY:	SI - NON AMS:	SI - AMS:	VGM:	30 May 18:00	29 May 12:00	N/A	N/A
CY:	SI - NON AMS:	SI - AMS:	VGM:								
30 May 18:00	29 May 12:00	N/A	N/A								
<p><b>Salida</b> 10 Jun Terminales Rio De La Plata</p>	<p><b>Llegada</b> 07 Jul Eurogate Container Terminal Hamburg</p>	<p><b>Buque</b> CAP SAN AUGUSTIN 923N</p>	<p><b>Tiempo de tránsito</b> 26 Días</p>								
<p><b>Deadlines</b></p> <table border="0"> <tr> <td>CY:</td> <td>SI - NON AMS:</td> <td>SI - AMS:</td> <td>VGM:</td> </tr> <tr> <td>06 Jun 18:00</td> <td>05 Jun 12:00</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> </table>				CY:	SI - NON AMS:	SI - AMS:	VGM:	06 Jun 18:00	05 Jun 12:00	N/A	N/A
CY:	SI - NON AMS:	SI - AMS:	VGM:								
06 Jun 18:00	05 Jun 12:00	N/A	N/A								

Fuente: Maersk

Los contenedores tendrán la siguiente distribución, observadas en las figuras 50 y 51.

El contenedor de 40´ estará compuesto por 1050 cajas, distribuidas en 25 pallets, mientras que el contenedor de 20´ estará formado por 462 cajas, colocadas en 11 pallets.

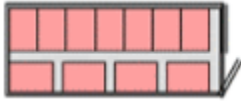
Cada pallet tendrá una altura, cargado, de 2,1m y el peso bruto de la carga correspondiente será de aproximadamente 268,29kg. Así, cada contenedor de 40´ llevará una carga de 6.957,4kg y cada contenedor de 20´ transportará 3.061,25kg.

Figura 50: Distribución de los pallets en contenedor 40´



Fuente: Sitio web Palet Express

Figura 51<sup>92</sup>: Distribución de los pallets en contenedor 20´

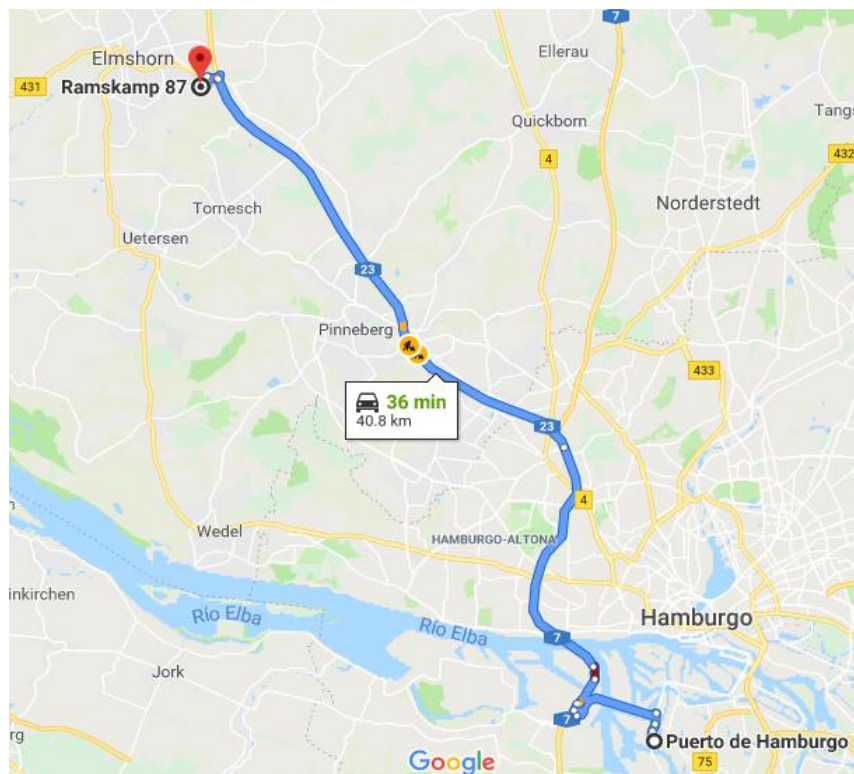


Fuente: Sitio web Palet Express

### 5.5.6 TRANSPORTE INTERNO ALEMANIA

La mercadería arribará al puerto de Hamburgo, Alemania, ya que es aquel que se encuentra más cercano al centro de distribución del distribuidor/importador de la empresa, Das Futterhaus, siendo la distancia de 41 km -figura 52-. A su vez, el transporte de la mercadería desde el puerto hasta el centro podría ser llevado a cabo por Maersk, aunque no es un costo en el que incurrirá Pawgurt.

Figura 52: Distancia entre puerto de Hamburgo y central de Das Futterhaus



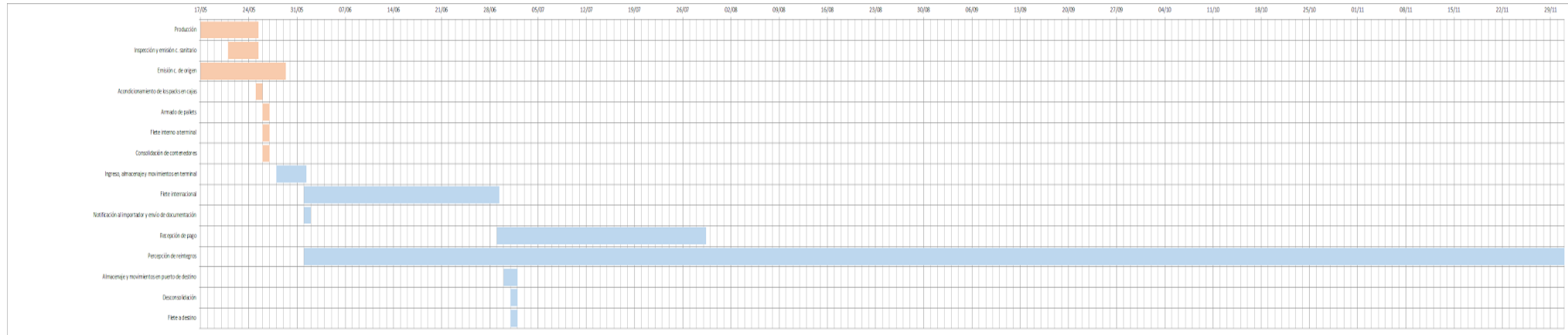
<sup>92</sup> Palet Express [en línea]. <https://paletexpress.blogspot.com/2016/08/cuantos-palets-caben-en-un-contenedor.html> [Consulta: 1 junio 2019]

Fuente: Google Maps

### 5.5.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

A modo de estimar el *transit time* de las operaciones de la empresa, se realizó un gráfico de Gantt -figura 53- con fechas aproximadas. Como resultado, se observa que desde el inicio de la producción, pasando por los trámites necesarios, el envío de la mercadería, recepción del pago y la percepción de los reintegros, cada operación implica alrededor de 280 días en total, desde su inicio hasta su finalización.

Figura 53: Gráfico estimativo de la demora de una operación



Fuente:

Elaboración

propia

## 5.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS DE *MARKETING*

Con el cliente B2B, al ser un producto novedoso y que requiere que se dé a conocer rápidamente al público, se llevará a cabo una estrategia *push* para estimular al distribuidor a que, voluntariamente, colabore en la promoción de Pawgurt<sup>93</sup>. Para la comunicación efectiva con el distribuidor se utilizarán diferentes herramientas: venta personal, relaciones públicas, *marketing* directo y promoción de venta.

A su vez, se empleará una estrategia *pull* con el consumidor final, creando en él una necesidad para que busque el producto en diferentes puntos de venta. De esta forma, se logrará el reconocimiento de la marca y del producto por parte del segmento meta<sup>94</sup>. Para la comunicación con el consumidor final se realizarán publicidades y material POP.

### 5.6.1 VENTA PERSONAL

La empresa estará presente en la siguiente feria -figura 54- con el objetivo de dar a conocer el producto tanto entre posibles distribuidores como con el público:

Figura 54: Ferias

Fecha	Nombre	Ciudad	Link
6 y 7 de abril 2020	Mein Hund <sup>95</sup>	Idar-Oberstein	<a href="https://www.eventseye.com/messen/f-mein-hund-idar-oberstein-25987-2.html">https://www.eventseye.com/messen/f-mein-hund-idar-oberstein-25987-2.html</a>

Fuente: Elaboración propia

<sup>93</sup> Sánchez Galán, Gabriel (España). *Estrategia Push* [en línea]. España: Economipedia. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-push.html>> [Consulta: 19 abril 2019]

<sup>94</sup> Sánchez Galán, Gabriel (España). *Estrategia Pull* [en línea]. España: Economipedia. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>> [Consulta: 19 abril 2019]

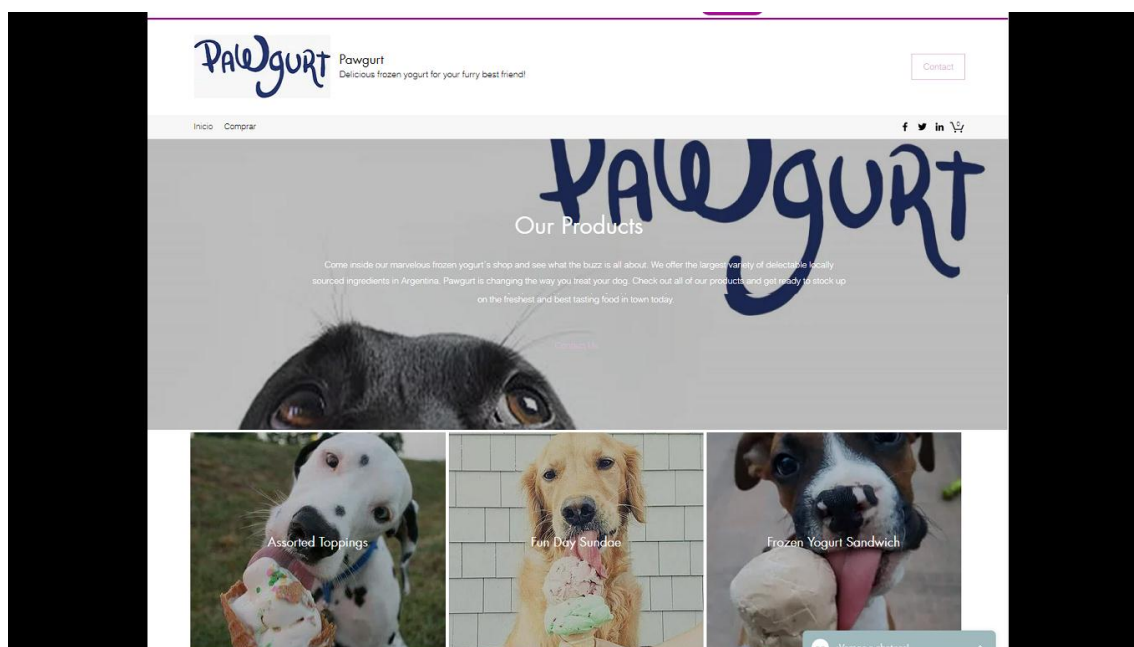
<sup>95</sup> Events Eye. MEIN HUND - IDAR-OBERSTEIN 2020 [en línea]. <<https://www.eventseye.com/messen/f-mein-hund-idar-oberstein-25987-2.html>> [Consulta: 21 mayo 2019]

### 5.6.2 RELACIONES PÚBLICAS

A través de las mismas se promocionará el producto a la vez que se crean buenas relaciones con los consumidores, los distribuidores, los medios, entre otros. Las relaciones públicas pueden implicar un gran impacto en el público a un costo más bajo que el correspondiente a la publicidad.

Los empleados de relaciones públicas se harán cargo de la presencia en Internet de la empresa: administrarán la página *web* -figura 55- y las cuentas de Instagram -figura 56-, Facebook y Twitter. Además, mediante estos últimos, se buscará conectar a la empresa con los potenciales consumidores finales de Pawgurt, compartiendo acciones solidarias para mascotas, recetas de alimentos para perros, fotos compartiendo momentos padre-hijo -dueño-perro-, entre otras<sup>96</sup>.

Figura 55: Página *web* Pawgurt



Fuente: Elaboración propia

<sup>96</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 15, Publicidad y relaciones públicas, p. 547-551



Figura 56: Perfil de Pawgurt en Instagram



Fuente: Diseñador gráfico

### 5.6.3 MARKETING DIRECTO

Al utilizar el *marketing* directo, Pawgurt obtendrá una respuesta de su cliente inmediata, directa y mensurable, con la posibilidad de generar una relación duradera con el mismo. Para el comprador, quien en este caso será el distribuidor, será cómodo, fácil y privado<sup>97</sup>.

Por dichas razones, se ha decidido que la empresa se comunicará con los distribuidores enviando catálogos vía *e-mail*.

<sup>97</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 17, Marketing directo y *on-line*. Creación de relaciones directas con el cliente, p. 598-600



### 5.6.4 PROMOCIÓN DE VENTA

En pos de promover la compra a corto plazo, afianzar la relación con el cliente en el largo plazo e introducir el producto en el mercado, se enviarán muestras gratuitas de los cinco sabores disponibles<sup>98</sup>.

Pawgurt recurrirá al envío de muestras -vía courier empleando los servicios de UPS, figura 57- al distribuidor en destino a fines de marzo del primer año, para que el mismo conozca el producto. Dicho envío consistirá en 4 potes de cada sabor. Los mismos tienen un costo de producción total de USD 10,68, al cual se agregará el costo de envío, de aproximadamente ARS 323,61 -USD 6,47-.

Sin embargo, se debe aclarar que 2 de cada sabor serán utilizados como muestra de laboratorio para realizar un análisis previo a la exportación y así autorizar o no al importador a que realice la compra, ya que es requerido en Alemania para productos alimenticios.

Figura 57: Cotización envío de muestras -valores en ARS-<sup>99</sup>

Cargos de envío		Subtotales	
UPS Worldwide Express Plus	\$292,20	Cargos de envío	\$323,61
Cargo adicional por combustible	\$31,41	Cargos combinados	\$323,61

**Total de cargos: \$323,61**

Cargos de transporte: En el caso de servicios detallados como garantizados, los reembolsos se aplican únicamente a los gastos de transporte. Consulte los Términos y condiciones de la Guía de servicio para obtener más información. Ciertas mercancías y envíos de alto valor pueden necesitar tiempo en tránsito adicional para liberación de aduana.

Las tarifas no incluyen IVA. La tarifa incluye un recargo por combustible, pero no incluye impuestos, derechos de aduana ni otros cargos que se puedan aplicar al envío. Su factura podría variar con respecto a las tarifas de referencia que se muestran.

Fuente: Servicios web UPS

<sup>98</sup> Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 16, Venta personal y promoción de ventas, p. 585-586

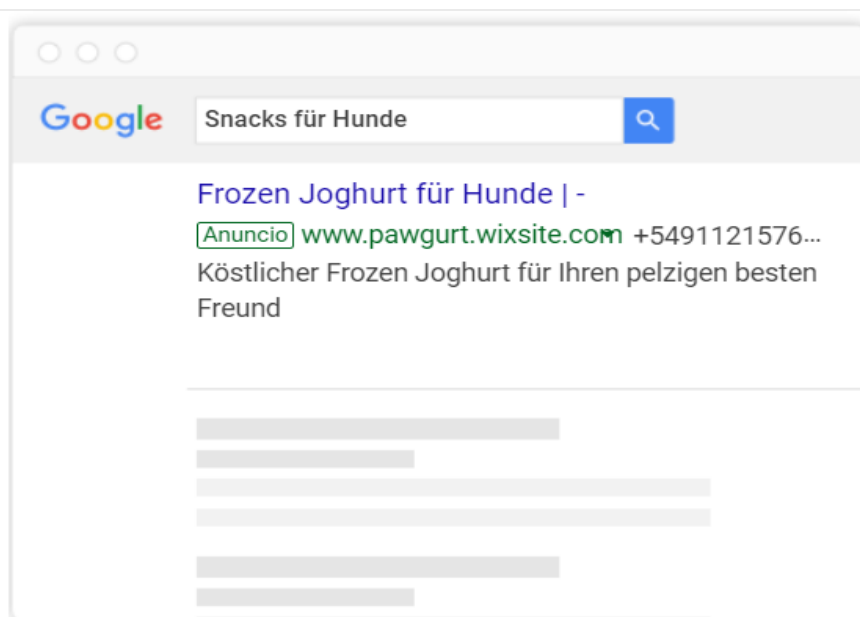
<sup>99</sup> Envíos UPS. Sitio web UPS [en línea]. <[https://www.ups.com/ship/single-page/international?tx=5538968467679519&loc=es\\_AR](https://www.ups.com/ship/single-page/international?tx=5538968467679519&loc=es_AR)> [Consulta: 20 mayo 2019]

### 5.6.5 PUBLICIDADES

La empresa realizará publicidad con Google AdWords -figuras 58 y 59-, con el objetivo de aparecer entre los primeros *links* en las búsquedas relacionadas con *snacks* para perros durante los meses de verano.

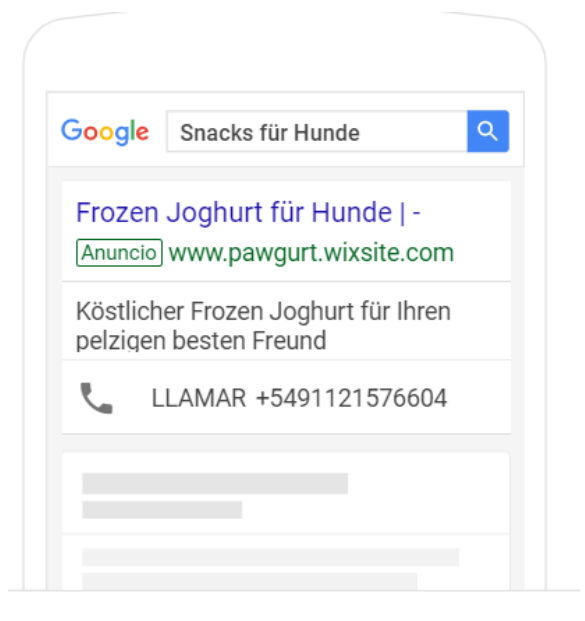
Con este fin, se invertirán ARS 700 diarios para alcanzar entre 16,531 y 27,584 impresiones mensuales, equivalente a una cantidad de clics entre 522 y 871.

Figura 58: Vista previa del anuncio en motores de búsqueda en computadoras de escritorio



Fuente: Google AdWords

Figura 59: Vista previa del anuncio en motores de búsqueda en dispositivos móviles



Fuente: Google AdWords

Por otro lado, se destinarán ARS 24.000 por mes a la publicidad en Facebook, alcanzando de esta manera un rango entre 4.590 y 17.187 personas. Esto se realizará en los meses previos al verano con el objetivo de atraer compradores.

### 5.6.6 MATERIAL POP

A los puntos de venta físicos se les proveerá vinilos autoadhesivos -figura 60- en el año 1 y en el año 3 para colocar en las heladeras y así llamar la atención del comprador, logrando la promoción publicitaria de la marca y producto<sup>100</sup>. Los mismos serán enviados mediante courier, empleando los servicios de UPS, a la casa central de Das Futterhaus, con un costo total de impresión -50 unidades- de USD 1.297 y USD 70 en concepto de envío en el primer período. En el año número 3 se repetirá el envío de 50 vinilos, cuyo costo total se prevé en USD 1.273 aproximadamente -la disminución del costo se debe a la proyección de

<sup>100</sup> Cortés, G. (2017). 5 tipos de material POP que puedes encontrar en un supermercado. *Informa BTL* [en línea]. <<https://www.informabt1.com/5-tipos-material-pop-puedes-encontrar-en-retailer/>> [Consulta: 27 abril 2019]

variaciones en el tipo de cambio y la inflación-. Cabe destacar que a las sedes de Berlín le corresponderán más vinilos que a otras ciudades debido a que allí hay más perros registrados.

Figura 60: *Mock up* para vista previa de los vinilos para heladeras



Fuente: Diseñador gráfico

Figura 61: Simulación de envío de vinilos vía UPS<sup>101</sup>

ups Desconectarse

Dónde  
 Qué  
 Cómo  
 Detalles

Agregue o cree una cuenta UPS en su perfil para facturar al destinatario o a una cuenta de tercero. Es necesaria su cuenta para verificar los cargos a otra persona.

[+ Añadir una cuenta existente](#)  
[+ Crear una cuenta nueva](#)

**Derechos de aduana e impuestos**

¿Cómo le gustaría pagar los cargos de importación?

**Total de cargos: \$3,321,64**

UPS Worldwide Express Plus	\$2,929,50	Neutralización de emisiones de carbono	\$2,25	<b>Cargos de envío</b>	\$3,248,29
Cargo adicional por combustible	\$318,79	Valor declarado	\$35,10	<b>Cargos opcionales adicionales</b>	\$73,35
<p><b>Paquete 1</b></p> <p>Manejo adicional \$12,00</p> <p><b>Paquete 2</b></p> <p>Manejo adicional \$12,00</p> <p><b>Paquete 3</b></p> <p>Manejo adicional \$12,00</p>		<p><b>Cargos combinados</b></p> <p>\$3,321,64</p>		<p>Las tarifas no incluyen IVA. La tarifa incluye un recargo por combustible, pero no incluye impuestos, derechos de aduana ni otros cargos que se puedan aplicar al envío.</p> <p>Su factura podría variar con respecto a las tarifas de referencia que se muestran.</p>	

Cargos de transporte: En el caso de servicios detallados como garantizados, los reembolsos se aplican únicamente a los gastos de transporte. Consulte los Términos y condiciones de la Guía de servicio para obtener más información. Ciertas mercancías y envíos de alto valor pueden necesitar tiempo en tránsito adicional para liberación de aduana.

Fuente: Sitio *web* UPS

## 6. BARRERAS DE ACCESO

Los productores tienen la obligación de poner a disposición del mercado únicamente productos seguros, es decir, “en condiciones de utilización normales o razonablemente previsibles, incluidas las condiciones de duración y, si procede, de puesta en servicio, instalación y de mantenimiento, no presente riesgo alguno o únicamente riesgos mínimos, compatibles con el uso del producto y considerados admisibles dentro del respeto de un nivel elevado de protección de la salud y de la seguridad de las personas” -art. 2, inc b-<sup>102</sup>.

En lo que respecta a los alimentos, éstos deben cumplir regulaciones como la guía nutricional<sup>103</sup> desarrollada por Fediaf, dependiente de la European Pet Food Industry. La misma exige:

- Los alimentos deben indicar a qué etapa de la vida del animal corresponden. Si dicho alimento estuviese etiquetado para cualquier momento en la vida del animal, debe cumplir con los niveles de ingredientes recomendados, desde cachorros hasta la etapa de reproducción. Además, se recomienda que no sean superados los máximos

<sup>101</sup> Envíos UPS. Sitio web UPS [en línea].

<[https://www.ups.com/ship/guided/payment?tx=5538968467679519&loc=es\\_AR](https://www.ups.com/ship/guided/payment?tx=5538968467679519&loc=es_AR)> [Consulta: 20 mayo 2019]

<sup>102</sup> Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32001L0095&from=EN>> [Consulta: 19 abril 2019]

<sup>103</sup> *Nutritional guidelines for complete and complementary pet food for cats and dogs*. The European Pet Food Industry [en línea]. 2018 <<http://www.fediaf.org/self-regulation/nutrition/>> [Consulta: 9 abril 2019]

definidos para determinados nutrientes y analizados en detenimiento, tales como grasas, arginina, calcio, sodio, vitaminas, entre otros -pp 11-12-

- El empaque deberá indicar la forma de suministrar el producto al animal, explicitando la cantidad de alimento sugerida por día -pp 12-
- Se considera a los *snacks* y dulces como alimentos complementarios -capítulo 4 inciso a-, empleados para fortalecer el vínculo entre el humano y el animal. Se debe cuidar que contribuyan positivamente a la salud e ingesta diaria de nutrientes necesarios -pp 32-. En este caso, el proceso de validación de los alimentos debe ajustarse al establecido para los alimentos completos a fin de evaluar la adecuación a la ración diaria necesaria
- Se espera que los productos, luego del análisis de los ingredientes pertinente, sean probados por los animales mediante pequeñas muestras -pp 36-

Además, este tipo de productos deberá superar el control veterinario transfronterizo, tal como lo determina la directiva 97/98/CE del Consejo y el reglamento 136/2004 de la Comisión, debiendo notificarse del ingreso de los mismos con 24 horas de antelación a su arribo y pudiendo ser sometido tanto a controles documentales como físicos, entre otras cuestiones<sup>104</sup>  
105.

A su vez, los alimentos deben cumplir con las normas del Reglamento -CE- N° 767/2009<sup>106</sup> en lo que respecta a la comercialización y utilización de los mismos. Los mismos deben ser seguros, no tener ningún efecto adverso en el medioambiente o en el bienestar de los animales, deben ser sanos, genuinos, no adulterados y correctamente etiquetados y envasados -art. 4-. El artículo 11 dispone:

El etiquetado y la presentación del alimento no deberán inducir a error al usuario, en particular:

---

<sup>104</sup> Directiva 97/78/CE del Consejo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997L0078&from=ES>> [Consulta: 30 abril 2019]

<sup>105</sup> Reglamento CE N° 136/2004 de la Comisión. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0136>> [Consulta: 30 abril 2019]

<sup>106</sup> Reglamento UE N° 767/2009 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009R0767&from=EN#d1e1380-1-1>> [Consulta: 9 abril 2019]

- a) sobre el uso previsto o las características del pienso, en particular, la naturaleza, el método de fabricación o producción, las propiedades, la composición, la cantidad, la durabilidad ni las especies o categorías de animales a los que está destinado;
- b) atribuyendo al pienso efectos o características que no posea o sugiriendo que posee características especiales cuando, de hecho, todos los piensos similares poseen estas mismas características (...)

Específicamente, dicha reglamentación requiere que el etiquetado indique<sup>107 108</sup>:

- Nombre y descripción del producto
- Especie
- Ingredientes
- Valor nutricional
- Información sobre el contenido de aditivos
- Fecha de vencimiento, código de barras, número de lote, número correspondiente al registro del establecimiento productor
- Información del productor o distribuidor y contacto
- Instrucciones de uso
- Instrucciones de almacenaje
- Porción sugerida
- Contenido neto
- Consideraciones particulares: el etiquetado debe indicar si el producto es dietético, orgánico, si se vende en *multipacks* o unidades individuales o si es una muestra gratis

Además, los productos deben cumplir el requisito de trazabilidad establecido en el Reglamento -CE- N° 1830/2003 del Parlamento Europeo y del Consejo<sup>109</sup>.

---

<sup>107</sup> Zarrouki, K. (2017). Sector Trend Analysis - Pet Food trends in Germany. Agriculture and Agri-Food Canada. Government of Canada [en línea]. Canadá, 2017. <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/international-agri-food-market-intelligence/reports/sector-trend-analysis-pet-food-trends-in-germany/?id=1501079656794>> [Consulta: 7 abril 2019]

<sup>108</sup> Code of Good Labelling Practice for Pet Food. The European Pet Food Industry [en línea]. 2018 <[http://www.fediaf.org/images/FEDIAF\\_Labelling\\_Code\\_October\\_2018\\_online\\_final.pdf](http://www.fediaf.org/images/FEDIAF_Labelling_Code_October_2018_online_final.pdf)> [Consulta: 9 mayo 2019]

Finalmente, con respecto a los alimentos ecológicos en general -los cuales se encuentran en gran auge en la economía alemana-, están protegidos con certificados, debiendo llevar un sello estatal como una forma de protección. Aproximadamente 75.000 productos en el mercado cuentan con dicho sello<sup>110</sup>.

## 7. TRÁMITES Y CUESTIONES ADMINISTRATIVAS

Para el comienzo de las operaciones en el país, será necesario llevar a cabo una serie de trámites, inscripciones y habilitaciones en pos de garantizar la seguridad de los productos elaborados, destinados al consumo animal.

En conformidad con la resolución 594/2015<sup>111</sup> del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria -SENASA-, se deberá registrar a la empresa en el Registro Nacional de Firmas de Alimentos para Animales -art. 1.6-, habilitar el establecimiento elaborador -en el Registro Nacional de Establecimientos de Alimentos para Animales- y registrar el producto en el Registro Nacional de Productos de Alimentos para Animales -art. 1.7-. Además, será necesario contar con un director técnico del establecimiento y de producto -art. 1.9.3-, también registrado en el Registro Nacional de Directores Técnicos de Alimentos para Animales. Asimismo, será necesario que los empleados de planta cuenten con libreta sanitaria<sup>112</sup>. Además, la fábrica deberá ser habilitada por la municipalidad correspondiente - en este caso, por el Municipio de Lomas de Zamora-, abonando ARS 15.000. Cabe destacar que mensualmente la empresa deberá abonar una cuota de ARS 15.000 correspondiente a seguridad e higiene dependiendo de la cantidad de empleados y de su facturación.

En lo que respecta al producto, deben cumplirse todos los requisitos necesarios -detallados en la res. 594/2015- para la aprobación del mismo, tales como la implementación de buenas

---

<sup>109</sup> Reglamento UE N° 1830/2003 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003R1830&from=en>> [Consulta: 9 abril 2019]

<sup>110</sup> País de la diversidad. La actualidad de Alemania [en línea]. Autor N/D, S/F. <<https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/categorias/estilo-de-vida/pais-de-la-diversidad>> [Consulta: 8 abril 2019]

<sup>111</sup> Resolución 594/2015. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. SENASA [en línea]. <[http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL\\_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL\\_Y\\_ANEXOS/2017/r\\_senasa\\_594-2015-1.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL_Y_ANEXOS/2017/r_senasa_594-2015-1.pdf)> [Consulta: 20 abril 2019]

<sup>112</sup> El pago anual necesario para el mantenimiento del registro del establecimiento ha quedado sin efecto en el corriente año.



prácticas de manufactura -art. 1.10-, asegurar la trazabilidad -art. 1.11-, sin superar determinados valores en aditivos y colorantes -art. 9.1.3-, entre otros.

Por otro lado, al ser una firma que se dedicará a la exportación de sus productos, será necesaria la inscripción como exportador ante la Dirección General de Aduanas, así como también efectuar el trámite para exportación de alimentos para animales, solicitar el certificado fitosanitario de exportación y la autorización sanitaria de establecimientos ante el RNE para exportar el producto.

## **8. DOCUMENTACIÓN DE COMERCIO INTERNACIONAL**

En lo que respecta a la operación de comercio internacional, es requerida la siguiente documentación para el ingreso del producto: el documento de embarque, la factura comercial -por triplicado-, el certificado de origen y certificado sanitario emitido en el país de origen acompañando a la partida de productos -art. 7-<sup>113</sup>, junto con un aviso de salida -según resolución 594/15- y una carta de frío para asegurar el control de la temperatura durante el viaje.

Para la emisión del certificado sanitario, deberá solicitarse la visita de un auditor.

## **9. REINTEGROS**

El cobro de los reintegros se percibirá luego de 180 días de realizada la exportación, habiendo ingresado y liquidado las divisas correspondientes y presentado los documentos pertinentes. Este porcentaje corresponde al 2% del FOB según la posición arancelaria <sup>114</sup>.

## **10. DEVOLUCIÓN DEL IVA**

El reintegro del IVA crédito fiscal -generado por la compra de insumos y pago de servicios con IVA- se solicitará cada 180 días.

---

<sup>113</sup> Directiva 97/78/CE del Consejo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997L0078&from=ES>> [Consulta: 30 abril 2019]

<sup>114</sup> Sitio web AFIP <<http://www.afip.gob.ar/beneficiosdeexportacion/#ver>> [Consulta: 30 mayo 2019]

## **11. APERTURA DE CUENTA EN BANCO**

Una cuenta corriente se abrirá en el Banco Galicia, la cual no tendrá costos de apertura, mas sí se deberán abonar los costos por mantenimiento, equivalentes a USD 45 mensuales.

Las cuentas sueldos y las cuentas vinculadas con las operaciones de comercio exterior - comisión de transferencia: 0,3%, costo SWIFT: USD 30, comisión por cobranza documentaria: 0,125%- también operarán en dicho banco.

## **12. RIESGOS CRÍTICOS**

A continuación, se describirán algunos de los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, los cuales pueden ser internos o externos. Es por ello que se ha diseñado un plan de contingencia y el planteo de los escenarios positivos, neutrales y negativos.

### **12.1 RIESGOS INTERNOS EN EL PAÍS DE ORIGEN**

#### **- Proveedores**

La producción y comercialización de productos orgánicos, tal como lo es la leche de arroz, debe cumplir ciertos estándares de calidad. Es por eso que hay pocos proveedores que realicen este tipo de materia prima, por lo tanto, su poder de negociación es alto e influye en los precios.

### **12.2 RIESGOS EXTERNOS EN EL PAÍS DE DESTINO**

#### **- Conflicto con el distribuidor**

Éste podría representar uno de los mayores riesgos externos con los que cuenta, debido a que sólo posee un contacto en el país de destino, el cual se encargará de la distribución física del producto para que el mismo pueda llegar a las tiendas minoristas y, por consiguiente, al consumidor final. El contrato con este distribuidor se renovará de forma anual.

En caso que Das Futterhaus decida no adquirir productos de Pawgurt, la empresa comenzará a establecer contacto con otros distribuidores -ya sean minoristas o mayoristas- y con grandes supermercados para lograr un mayor alcance.

Algunas de sus opciones son: tiendas especializadas como Zooplus y supermercados como Netto y Aldi-Nort.

- Nuevos competidores

El crecimiento constante y a grandes escalas del mercado de las mascotas genera un mercado atractivo. Por lo tanto, esto puede llegar a aumentar la cantidad de nuevos competidores. El objetivo de Pawgurt es posicionarse desde el inicio y lograr firmeza en el mercado para aumentar el *market share* año a año.

- Variación de variables macroeconómicas en el país

Algunos de los principales indicadores son el tipo de cambio y la inflación, ya que suponen un gran riesgo al proyecto. Una leve modificación de los mismos supone una desestabilización de gran impacto, provocando un aumento de costos de producción, logísticos, aduaneros y, por último, el encarecimiento del producto terminado.

- Cambios en las barreras arancelarias UE

Asimismo, se podría tener cambios políticos, económicos y de comercio exterior frente a un cambio en la Unión Europea -fenómeno Brexit, es decir, la salida de Reino Unido del bloque-, o un nuevo acuerdo comercial entre Argentina-Alemania.

## 12.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De igual modo, haciendo una evaluación de riesgos y los distintos escenarios posibles que pueden llegar a suceder a lo largo del desarrollo del proyecto, se ha hecho un análisis de una situación neutral, un escenario optimista y un escenario pesimista.

En condiciones normales, y bajo las estimaciones realizadas a lo largo de este trabajo, realizando una inversión inicial de los dueños de USD 456.500, se estima que en el primer año se obtendrán ventas brutas por USD 810.065, las cuales se incrementarán a USD 1.789.723 para el segundo año, USD 2.097.922 para el tercer año, USD 2.377.657 para el cuarto año y USD 2.784.056 aproximado para al año siguiente, considerando que el producto fue conocido y aceptado por los clientes, logrando incrementar las ventas año tras año. En este escenario neutral el proyecto es viable, dado que el Valor Actual Neto -VAN- es de USD 1.029.391,65, con lo cual el negocio generará valor para los accionistas. El mismo tendrá un *payback* de 3 años y una TIR de 50%.

En un escenario pesimista, se ha considerado la posibilidad de que, por alguna causa, al manipular alimentos pueda aparecer algún caso de contaminación o intoxicación, lo que generará una gran repercusión en el mercado, cayendo la imagen de la marca y, por ende, el consumo de los productos Pawgurt, disminuyendo así un 35% las ventas años a año. Realizando tal análisis, el VAN sería de USD 119.046,84. Otro escenario pesimista posible sería la incorporación al mercado de un nuevo competidor, más fuerte, con mejores estándares de calidad y precios más bajos. Como consiguiente, se deberá realizar una nueva estrategia más agresiva para lograr ventaja competitiva.

Un escenario optimista sería aquel en el que el producto no sólo sea aceptado y reconocido en el mercado, sino que, a su vez, logre una fidelización con nuestros clientes, para lograr un mayor volumen distribuido. Éste es el caso donde las ventas serían óptimas, con un proyecto muy rentable para el accionista, cuyo VAN sería positivo de USD 1.679.637,94, con una TIR de 70%.

### **13. PLANES DE CONTINGENCIA**

En el caso de que no se logren cumplir los objetivos planteados a lo largo del proyecto respecto del escenario neutral, se estableció un plan de contingencia. La empresa cuenta con dos opciones: la primera sería la reformulación de la estrategia para cumplir con los objetivos. Realizará un cambio de mercado, mas sin cambiar el público objetivo: los perros. Buscará ampliar el mercado y destinarlo a todas las mascotas, ya que las mismas en su conjunto son un potencial muy fuerte, y podría encontrar otra ventaja competitiva en dicho mercado.

Por otro lado, en un escenario extremadamente adverso en el que no ocurran las ventas esperadas, la opción más factible sería proceder a la venta de los bienes de uso para recuperar mayor cantidad de dinero invertido y, retirándose así la empresa de la industria.

Frente a los posibles riesgos que podrían afectar el curso normal del proyecto, se realizó la siguiente tabla -figura 62- con posibles planes de acción y contingencia.

Figura 62: Posibles planes de acción y contingencia

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Respuesta
Nuevo Competidor en el mismo nicho	MEDIA	MEDIA	Inversión en marketing para posicionarse, y lograr un mejor posicionamiento.
Un Socio Clave deja el proyecto	BAJO	MEDIA	Realizar una nueva estructura de la empresa.
Crecimiento menor de lo esperado	ALTO	ALTA	Ajuste del plan de negocios. Nuevos objetivos. Búsqueda de nuevos mercados.
Cambios en las políticas-económicas de los países	ALTO	ALTA	Plantear estrategias para cada tipo de escenarios políticos, y adaptarse rápidamente.
Realización de un acuerdo comercial entre países	ALTO	BAJA	Nueva estrategia. Beneficios mutuos.
Cambios en los aranceles	ALTO	MEDIA	Reestructuración.

Fuente: Elaboración propia

## 14. PROYECCIONES FINANCIERAS

La empresa realizó un estudio económico financiero del proyecto con el fin de determinar la rentabilidad y viabilidad del mismo. Se han tenido en cuenta factores clave, como lo son la inflación, el nivel de ventas, las tasas de financiación, la estructura del capital de la empresa y la proyección del tipo de cambio.

En este capítulo se presentan los aspectos económicos y financieros del plan de negocios en un escenario neutral, optimista y pesimista.

En todos los casos, el año 1 se ha elaborado mes a mes y luego se presenta el resumen anual correspondiente a cada ejercicio comercial -determinado entre el 1 de enero y el 31 diciembre de cada año-. Sin embargo, para una mejor visualización, se ha decidido incorporar al presente documento únicamente el resumen anual. Para mayor detalle, se adjunta al presente el correspondiente archivo en planillas de cálculo.

Por otro lado, frente a las modificaciones en materia tributaria, se ha considerado un impuesto a las ganancias del 25%<sup>115 116</sup>.

## 14.1 INVERSIÓN INICIAL

El cálculo de la inversión necesaria para producir se realizó en el momento cero del proyecto incluye distintos rubros: bienes de uso, trámites, certificaciones, tasas y habilitaciones necesarias para operar en el momento inicial y la inversión en capital de trabajo.

Los bienes de uso incluyen las maquinarias -envasadora, paletizadora, plantas continuas- necesarias para la producción del yogurt helado, cámaras frigoríficas, elementos de cocina, entre otros. Luego, en lo que respecta a las certificaciones, tienen en cuenta la inscripción de la marca tanto en Alemania como en Argentina, el seguro de caución requerido para la inscripción como importador/exportador y la autorización sanitaria del establecimiento, entre otros. En tercer lugar, en cuanto a la inversión en capital de trabajo efectuada en el momento cero, fueron incluidos distintos elementos necesarios para la producción, vestimenta de los trabajadores y útiles de oficina.

El total de la inversión inicial aportada por los dueños es de USD 456.500 y, por otro lado, se solicitará un crédito a la entidad bancaria Santander Río, de USD 373.500, lo que da un total necesario de aproximadamente USD 830.000.

---

<sup>115</sup> Fernández, G. (2018). Reforma Impositiva ley 27.430. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [en línea]. Argentina, 2018.

<[https://archivo.consejo.org.ar/noticias18/files/FACPCE\\_11\\_10\\_2018.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/noticias18/files/FACPCE_11_10_2018.pdf)> [Consulta: 10 mayo 2019]

<sup>116</sup> Flores, O. (2019). Ganancias: ¿cuál es la tasa para empresas?. *Cronista* [en línea].

<<https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html>> [Consulta: 12 mayo 2019]

Figura 63: Inversión inicial

Inversión momento 0							
Concepto	Cantidad	Importe	Total	IVA	Total IVA incluido	Total en USD (sin IVA)	Total en USD (con IVA)
<b>Inmueble</b>							
Depósito en garantía alquiler	2	70.000,00	140.000,00		140.000,00	3.056,77	3.056,77
Honorarios inmobiliaria	1	70.000,00	70.000,00	14.700,00	84.700,00	1.528,38	1.849,34
Gastos notariales	1	5.000,00	5.000,00	1.050,00	6.050,00	109,17	132,10
Primer mes de alquiler	1	70.000,00	70.000,00	14.700,00	84.700,00	1.528,38	1.849,34
Remodelación inmueble	1	3.000.000,00	3.000.000,00	630.000,00	3.630.000,00	65.502,18	79.257,64
Gastos de habilitación	1	15.000,00	15.000,00	3.150,00	18.150,00	327,51	396,29
<b>Subtotal inmueble</b>						<b>72.052,40</b>	<b>86.541,48</b>
<b>Planta</b>							
Cuchillos 17,5cm	6	834,00	5.004,00	1.050,84	6.054,84	109,26	132,2017467
Tablas de corte	6	652,89	3.917,36	822,64	4.740,00	85,53	103,4934498
Plantas continuas 400 lh	2	1.832.000,00	3.664.000,00	769.440,00	4.433.440,00	80.000,00	96800
Envasadora automática DAF 2500/5000	2	2.290.000,00	4.580.000,00	961.800,00	5.541.800,00	100.000,00	121000
Paletizadora semiautomática	1	398.460,00	398.460,00	41.838,30	440.298,30	8.700,00	9613,5
Heladera	1	63.000,00	63.000,00	6.615,00	69.615,00	1.375,55	1519,978166
Cámara frigorífica Leal (2,28x2,93x2,93, motor 2hp)	2	329.148,76	658.297,52	138.242,48	796.540,00	14.373,31	17.391,70
Matafuegos	6	1.638,00	9.828,00	2.063,88	11.891,88	214,59	259,6480349
Autoelevador	1	485.480,00	485.480,00	101.950,80	587.430,80	10.600,00	12826
Equipo de conmutación automática	1	458.000,00	458.000,00	96.180,00	554.180,00	10.000,00	12100
Grupo electrógeno	1	3.206.000,00	3.206.000,00	673.260,00	3.879.260,00	70.000,00	84700
<b>Subtotal planta</b>						<b>295.458,23</b>	<b>356.446,52</b>
<b>Administración</b>							
Computadoras	6	17.499,00	104.994,00	22.048,74	127.042,74	2.292,45	2.773,86
Ups	1	5.000,00	5.000,00	1.050,00	6.050,00	109,17	132,10
Impresoras	2	19.007,00	38.014,00	7.982,94	45.996,94	830,00	1.004,30
Instalación telefonía fija e internet	3	2.477,69	7.433,06	1.560,94	8.994,00	162,29	196,38
Abono mensual telefonía fija e internet (primer mes)	3	498,35	1.495,04	313,96	1.809,00	32,64	39,50
Sistema informático GECOM	1	15.000,00	15.000,00	3.150,00	18.150,00	327,51	396,29
Sistema trazabilidad QBS	1	29.203,00	29.203,00	6.132,63	35.335,63	637,62	771,52
Escritorios	4	3.000,00	12.000,00	2.520,00	14.520,00	262,01	317,03
Sillas de Oficina	4	2.200,00	8.800,00	1.848,00	10.648,00	192,14	232,49
Silla Operarios	8	900,00	7.200,00	1.512,00	8.712,00	157,21	190,22
Mesa de reunión (1,80 x 0,9 mtos)	1	4.190,00	4.190,00	879,90	5.069,90	91,48	110,70
Armario (1,10 x 1,5 mtos)	1	5.600,00	5.600,00	1.176,00	6.776,00	122,27	147,95
Cajonera de de archivos	4	2.298,00	9.192,00	1.930,32	11.122,32	200,70	242,85
Diseño de packaging	1	17.609,00	17.609,00	3.697,89	21.306,89	384,48	465,22
<b>Subtotal administración</b>						<b>5.801,97</b>	<b>7.020,38</b>
<b>Trámites, certificaciones y tasas</b>							
Registro de producto (vigencia: 10 años)	1	4.920,00	4.920,00	1.033,20	5.953,20	107,42	129,98
Registro de marca ARG	1	1.700,00	1.700,00	357,00	2.057,00	37,12	44,91
Registro de marca en Alemania	1	48.502,20	48.502,20	10.185,46	58.687,66	1.059,00	1.281,39
Inscripción como importador/exportador	1	1.500,00	1.500,00	315,00	1.815,00	32,75	39,63
Seguro de caución por inscripción importador/exportador (por única vez)	1	2.500,00	2.500,00	525,00	3.025,00	54,59	66,05
Trámite para importador/exportador alimentos para animales	1	1.500,00	1.500,00	315,00	1.815,00	32,75	39,63
Inscripción de las condiciones de aprobación de alimentos para animales (revalidación anual)	1	1.400,00	1.400,00	0,00	1.400,00	30,57	30,57
Certificado sanitario de exportación	1	200,00	200,00	0,00	200,00	4,37	4,37
Autorización sanitaria del establecimiento	1	7.150,00	7.150,00	1.501,50	8.651,50	156,11	188,90
Certificado de libre venta	1	376,00	376,00	78,96	454,96	8,21	9,93
Inscripción responsable técnico	1	2.715,00	2.715,00	570,15	3.285,15	59,28	71,73
Seguridad e higiene (pago mensual)	1	15.000,00	15.000,00	0,00	15.000,00	327,51	327,51
Inscripción de firmas en el registro de alimentos para animales	1	3.800,00	3.800,00	798,00	4.598,00	82,97	100,39
<b>Subtotal trámites</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.992,65</b>	<b>2.334,99</b>
<b>Capital de trabajo</b>							
Envases (cantidad mensual para el 1º año)	109.200,00	0,80	87.360,00	18.345,60	105.705,60	1.907,42	2.307,98
<b>Materia prima (según sabor)</b>							<b>0,00</b>
Multifruta	21.840,00	7,53	164.413,69	34.526,87	198.940,56	3.589,82	4.343,68
Manzana y canela	21.840,00	7,11	155.226,45	32.597,55	187.824,00	3.389,22	4.100,96
Banana y Miel	21.840,00	7,36	160.821,82	33.772,58	194.594,40	3.511,39	4.248,79
Zanahoria	21.840,00	6,48	141.508,76	29.716,84	171.225,60	3.089,71	3.738,55
Calabaza y miel	21.840,00	7,06	154.114,59	32.364,06	186.478,66	3.364,95	4.071,59
Pallets (para el año 1)	325	269,00	87.425,00	18.359,25	105.784,25	1.908,84	2.309,70
Film (pack por 10 rollos)	3	3.644,00	10.932,00	2.295,72	13.227,72	238,69	288,81
Envoltorio cartón x2 unidades	54.600,00	1,00	54.600,00	11.466,00	66.066,00	1.192,14	1.442,49
Caja de transporte 36x40x28 (pack de 10u.)	113,75	1.044,63	118.826,45	24.953,55	143.780,00	2.594,46	3.139,30
Vestimenta de trabajo	6	1.807,00	10.842,00	2.276,82	13.118,82	236,72	286,44
Guantes de látex (caja de 100u.)	8	130,00	1.040,00	218,40	1.258,40	22,71	27,48
Lápices (caja de 12 u.)	1	50,00	50,00	10,50	60,50	1,09	1,32
Resmas A4 (10 resmas de papel)	1	2.500,00	2.500,00	525,00	3.025,00	54,59	66,05
Lapiceras (caja x 500 u.)	1	500,00	500,00	105,00	605,00	10,92	13,21
Calculadora	4	300,00	1.200,00	252,00	1.452,00	26,20	31,70
Corrector (Caja x 12 u.)	1	350,00	350,00	73,50	423,50	7,64	9,25
Perforadora	4	150,00	600,00	126,00	726,00	13,10	15,85
Abrochadora	4	289,00	1.156,00	242,76	1.398,76	25,24	30,54
Guillotina	1	398,00	398,00	83,58	481,58	8,69	10,51
<b>Subtotal</b>						<b>25.193,55</b>	<b>30.484,20</b>
<b>Total USD</b>						<b>400.498,80</b>	<b>482.827,58</b>

Fuente: Elaboración propia



## 14.2 PROYECCIÓN DE LA INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO

Se obtuvieron y analizaron datos de inflación históricos de 2016 a la actualidad de dos fuentes: IPC Congreso y IPC BCRA<sup>117 118 119 120</sup>, los cuales han sido promediados mensual y anualmente, con el fin de proyectar una inflación anual para el año 2020 -36,41%-. Esta estimación fue comparada con el objetivo de inflación del Banco Central -24,3%-.

Para calcular los ingresos y egresos en dólares, fue necesario llevar a cabo una serie de estimaciones, a partir de la información disponible en ROFEX y el tipo de cambio al 31 de mayo del corriente año. De esta forma, fueron estimados el tipo de cambio correspondiente al cierre de cada año, la variación del tipo de cambio, el tipo de cambio acumulado y un promedio.

Figura 64: Proyección de inflación y tipo de cambio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Infl. 01/2020 - 12/2020	Infl. 01/2021 - 12/2021	Infl. 01/2022 - 12/2022	Infl. 01/2023 - 12/2023	Infl. 01/2024 - 12/2024
Tipo de cambio USD cierre año	64,45	81,01	96,23	109,37	120,14
Inflación	36,41%	26,97%	19,98%	14,80%	10,96%
Inflación acumulada	36,41%	73,20%	107,81%	138,56%	164,72%
Inflación anual promedio	18,21%	30,09%	30,07%	106,72%	129,39%
Variación TC	40,72%	25,70%	18,78%	13,65%	9,85%
TC acumulado	40,72%	76,89%	110,11%	138,79%	162,32%
TC promedio	55,13	72,73	88,60	102,80	114,75
Valor aplicable de variación	11,83%	5,03%	2,13%	0,16%	-1,46%

## 14.3 ESTRUCTURA DE COSTOS DEL PROYECTO

Los costos del proyecto están denominados por el costo de producción y embalaje y los costos de exportación, como costos variables. Por el lado de los costos fijos, se han considerado costos generales de la operatoria -incluye conceptos como la empresa de seguridad privada, la compra de artículos de oficina, vestimenta de trabajo y guantes de látex-, costos de comercialización -incluye todo lo respectivo a las ferias comerciales-, costos de

<sup>117</sup> Autor N/D. (2017). La inflación del Congreso cerró 2016 con una suba anual de 40,3%. *Clarín* [en línea]. Argentina: Clarín Economía, 2017. <[https://www.clarin.com/economia/ipc-congresocerro-2016-suba-40\\_0\\_S1j9NiMIL.html](https://www.clarin.com/economia/ipc-congresocerro-2016-suba-40_0_S1j9NiMIL.html)> [Consulta: 6 mayo 2019]

<sup>118</sup> Autor N/D (2018). IPC Congreso: la inflación del 2017 alcanzó el 24,6%. *Infobae* [en línea]. Argentina: Infobae, 2018. <<https://www.infobae.com/economia/2018/01/09/ipc-congreso-la-inflacion-del-2017-alcanzo-el-246/>> [Consulta: 6 mayo 2019]

<sup>119</sup> INDEC. Ministerio de Hacienda. Informes técnicos, vol. 2, n°3. Índice de precios al consumidor, diciembre de 2017 [en línea]. <[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf)> [Consulta: 6 mayo 2019]

<sup>120</sup> Diamante, S. (2019). La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. *La Nación* [en línea]. Argentina: La Nación, 2019. <<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091/>> [Consulta: 6 mayo 2019]

publicidad -en Facebook, Google AdWords y material POP en los puntos de venta-, amortizaciones, trámites, certificados y tasas, costos bancarios, mantenimiento de sistemas informáticos y de trazabilidad, los gastos correspondientes a la apertura, los costos de financiación y finalmente recursos humanos.

Las erogaciones específicas de cada uno de estos criterios podrán analizarse en el subcapítulo correspondiente a estado de resultados.

## 14.4 SUELDOS

Para llevar adelante las actividades, se ha considerado la contratación de 6 operarios en planta -a los que se les adicionará 1 operario más en el año 3 y nuevamente en el año 5, frente al aumento esperado de las ventas-, quienes serán dirigidos por un director técnico inscripto en el registro correspondiente. Se contará, además, con 3 gerentes y personal administrativo para la gestión del proyecto.

En la figura 65 se presentan los sueldos brutos que se han planteado y en la figura 66, un resumen de los 5 años del proyecto.

Figura 65: Sueldos brutos

<b>Salarios</b>	
<b>Gerente</b>	80.000,00
<b>Operario</b>	30.000,00
<b>Administrativo</b>	35.000,00
<b>Director técnico</b>	80.000,00

Fuente: Elaboración propia

Figura 66: Resumen 5 años

<b>Resumen sueldos del proyecto ajustados por inflación y tipo de cambio</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>1° AÑO</b>	<b>2° AÑO</b>	<b>3° AÑO</b>	<b>4° AÑO</b>	<b>5° AÑO</b>
Gerentes	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Operarios	6,00	6,00	7,00	7,00	8,00
Administrativos	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Director técnico	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
<b>Sueldos Brutos</b>	<b>9.462.112,25</b>	<b>12.014.204,60</b>	<b>15.129.296,74</b>	<b>17.368.324,58</b>	<b>20.182.818,77</b>
Gerente	3.753.565,19	4.765.965,46	5.718.159,40	6.564.406,14	7.284.024,82
Operarios	2.815.173,89	3.574.474,09	5.003.389,47	5.743.855,37	7.284.024,82
Administrativos	1.642.184,77	2.085.109,89	2.501.694,74	2.871.927,69	3.186.760,86
Director técnico	1.251.188,40	1.588.655,15	1.906.053,13	2.188.135,38	2.428.008,27
<b>Aportes (20%)</b>	<b>1.892.422,45</b>	<b>2.402.840,92</b>	<b>3.025.859,35</b>	<b>3.473.664,92</b>	<b>4.036.563,75</b>
<b>Contribuciones (30%)</b>	<b>2.838.633,67</b>	<b>3.604.261,38</b>	<b>4.538.789,02</b>	<b>5.210.497,37</b>	<b>6.054.845,63</b>
<b>Sueldo Neto</b>	<b>7.569.689,80</b>	<b>9.611.363,68</b>	<b>12.103.437,39</b>	<b>13.894.659,67</b>	<b>16.146.255,02</b>
<b>Cargas Sociales</b>	<b>4.731.056,12</b>	<b>6.007.102,30</b>	<b>7.564.648,37</b>	<b>8.684.162,29</b>	<b>10.091.409,39</b>
<b>Total a pagar</b>	<b>12.300.745,92</b>	<b>15.618.465,98</b>	<b>19.668.085,76</b>	<b>22.578.821,96</b>	<b>26.237.664,40</b>
TC promedio	55,13	72,73	88,62	102,80	114,75
<b>Total a pagar (en USD)</b>	<b>219.052,73</b>	<b>214.738,58</b>	<b>221.932,51</b>	<b>219.644,40</b>	<b>228.644,31</b>

Fuente: Elaboración propia

## 14.5 BIENES DE USO

Para llevar adelante el proceso productivo del yogurt helado, es necesaria la compra de maquinarias especializadas -plantas continuas, envasadora automática, paletizadora semi-automática y cámara frigorífica-, las cuales tienen una vida útil de 5 años.

Además, se prevé la adquisición de computadoras e impresoras, un autoelevador para los movimientos de mercadería y muebles y útiles varios -escritorios, sillas, cuchillos y tablas de corte-, y un equipo de conmutación automática y grupo eléctrico frente a posibles cortes de suministro de energía.

Se considera que, al final del proyecto, es posible recuperar un 20% del valor de origen de determinados bienes de uso, a pesar de ya estar totalmente amortizados.

Figura 67: Compra de bienes de uso

Presupuesto de inversión BU (en USD)	AÑO "0"				
	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL
Computadoras	6	382	2.292	481	2.773
Impresora RFID	2	415	830	174	1.004
Autoelevador	1	10.600	10.600	2.226	12.826
			<b>13.722</b>	<b>2.881</b>	<b>16.603</b>
Escritorios	4	66	262	55	317
Sillas de oficina	4	48	192	40	232
Sillas	8	20	157	33	190
Mesa de reunión	1	91	91	19	110
Armario	1	122	122	26	148
Cajonera de archivos	4	50	201	42	243
Cuchillos	6	18	109	23	132
Tablas	6	14	86	18	104
Plantas continuas	2	40.000	80.000	16.800	96.800
Envasadoras automáticas	2	50.000	100.000	21.000	121.000
Paletizadora semiautomática	1	8.700	8.700	914	9.614
Heladera	1	1.376	1.376	289	1.665
Cámara frigorífica	2	14.373	28.747	6.037	34.784
Equipo de conmutación automática	1	10.000	10.000	2.100	12.100
Grupo electrógeno	1	70.000	70.000	14.700	84.700
Subtotal			300.043	62.096	362.139
Remodelación inmueble	1	65.502	65.502	13.755	79.258
			<b>365.545</b>	<b>75.851</b>	<b>441.396</b>
Inmuebles					
Terreno			-	-	-
Edificio			-	-	-
			-	-	-
<b>Inv. Activos Fijos</b>			<b>379.267</b>	<b>78.732</b>	<b>458.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 68: Amortización bienes de uso

Amortización de bienes de uso					
		V.I.	D/A	D/A Ac.	V.F.
Amorización a	0	13.722	-	-	13.722
3 años	1	13.722	4.574	4.574	9.148
	2	9.148	4.574	9.148	4.574
	3	4.574	4.574	13.722	0
Amortización a	0	365.545	-	-	365.545
5 años	1	365.545	73.109	73.109	292.436
	2	292.436	73.109	146.218	219.327
	3	219.327	73.109	219.327	146.218
	4	146.218	73.109	292.436	73.109
	5	73.109	73.109	365.545	-

Fuente: Elaboración propia

## 14.6 CAPM y WACC

A fin de calcular la tasa de descuento a emplear -WACC- -figura 69-, se tuvieron en cuenta los siguientes indicadores:

- El costo del *equity*
- El costo de la deuda
- El peso del *equity*
- El peso de la deuda

Figura 69: WACC

WACC	
Costo del <i>equity</i>	18,08%
Costo de la deuda	5,00%
Peso del <i>equity</i>	55%
Peso de la deuda	45%
WACC	12%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, para el cálculo del CAPM -figura 70- fueron considerados:

- El beta del mercado<sup>121</sup>
- La tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro Americano a 10 años<sup>122</sup>
- El riesgo país<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) - US [en línea]. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)> [Consulta: 29 abril 2019]

<sup>122</sup> Bono de Estados Unidos a 10 años. Datos macro [en línea]. <<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>> [Consulta: 10 mayo 2019]

<sup>123</sup> Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan). Ámbito.com [en línea]. <<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>> [Consulta: 19 mayo 2019]

Figura 70: CAPM

CAPM	
Tasa libre de riesgo (rf)	2,57%
Rentabilidad del mercado (m)	9,50%
Beta de la industria	0,81
Riesgo país	9,90%
Tasa banco	5%
I. Ganancias	25%
<b>CAPM</b>	<b>18,08%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 14.7 FLUJO DE FONDOS PROYECTADO

Con la intención de conocer cuál sería el flujo de fondos aproximado para la duración del proyecto, se elaboró la siguiente estructura -figura 71-.

Se debe destacar que, para los flujos mensuales del año 1, se han aplicado las variaciones porcentuales correspondientes a inflación y tipo de cambio de cada mes y, cuando fuere necesario, el tipo de cambio estimado para dicho mes.

Para los ingresos y egresos anuales, se aplicaron los promedios de inflación y tipo de cambio estimados para cada año, de forma tal de no aplicar a todo el mismo indicador, ya que no reflejaría la realidad.

Finalmente, es necesario aclarar que para la línea “Ventas” se consideró el valor total que ingresaría, es decir, el CIF.

Figura 71: Flujo de fondos anual

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial en capital de trabajo					
Ingresos por ventas	685.593,09	1765205,08	2.072.238,60	2.345.178,94	2.749.356,15
Ingreso por venta de activos fijos					69.084,87
Ingreso por préstamo					
Reintegros	0,00	21239,17	26.115,14	29.984,49	34.574,20
Recupero de IVA		178318,91	195.625,30	223.986,64	249.507,30
Egresos					
Trámites, certificaciones y tasas	-5.525,78	-3808,05	-3.808,31	-3.808,57	-3.808,84
Alquiler de planta	-19.942,89	-20936,49	-20.615,62	-20.403,07	-20.280,93
Inversión inicial gastos inmueble	0,00				
Inversión inicial administración	0,00				
Inversión inicial equipamiento planta	0,00				
Viajes al exterior por ferias (vuelos+hospedaje)	-1.571,59				
Inscripción ferias y material	-12.037,05				
Envío de muestras	-17,61				
Sueldos	-219.052,73	-214738,58	-221.932,51	-219.644,40	-228.644,31
Servicios de telefonía fija e Internet	-640,75	-616,62	-607,17	-600,91	-597,31
Servicio de electricidad	-10.288,46	-9900,97	-9.749,22	-9.648,71	-9.590,95
Servicio de gas	-2.572,11	-2475,24	-2.437,31	-2.412,18	-2.397,74
Servicio de agua	-5.144,23	-4950,48	-4.874,61	-4.824,36	-4.795,47
Mantenimiento de software	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Mantenimiento sistema de trazabilidad	-266,85	-256,80	-252,87	-250,26	-248,76
Publicidad en Facebook	-2.490,85	-2397,03	-2.360,30	-2.335,96	-2.321,98
Publicidad GoogleAdwords	-2.208,55	-2125,37	-2.092,80	-2.071,22	-2.058,82
Material POP	-1.368,03		-1.273,31		
Recarga matafuegos		-384,93	-379,04	-375,13	-372,88
Gastos bancarios	-900,00	-900,00	-960,00	-960,00	-1.020,00
Seguridad (empresa Líderes)	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Artículos de oficina	-177,82	-171,12	-168,50	-166,76	-165,76
Materia prima	-241.638,77	-518738,51	-598.855,31	-670.078,35	-787.359,12
Envases y embalajes	-84.233,97	-180829,45	-208.757,74	-233.585,70	-274.469,15
Inversión inicial vestimenta de trabajo	0,00				
Vestimenta de trabajo			-44,00		-43,29
Guantes de látex	-323,67	-311,48	-306,71	-303,55	-301,73
Amortización préstamo (no corresponde IVA)	-124.500,00	-124500,00	-124.500,00		
Intereses préstamo	-19.144,47	-11612,22	-4.079,97		
Costos de exportación	-162.354,60	-359123,76	-420.440,38	-476.487,29	-560.558,98
Gastos bancarios de exportación	-2.236,78	-5655,62	-6.576,72	-7.395,54	-8.608,07
Impuesto a las ganancias		-12104,03	-196.991,04	-244.145,71	-291.094,48
Flujo total	-235.102,18	486.246,22	459.965,78	697.722,66	901.865,75

Fuente: Elaboración propia

## 14.8 ESTADO DE RESULTADOS

Para la elaboración del estado de resultados -figura 72-, se tomaron los valores correspondientes a los flujos de fondos esperados, agrupados en distintos grupos como ya se ha mencionado en el subcapítulo correspondiente a la estructura de costos, de forma de que sea más sencillo de leer.

Figura 72: Estado de resultados

Estado de resultados					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	810.218,54	1.789.723,23	2.097.921,82	2.367.656,87	2.784.056,09
Costos de producción	-283.493,33	-591.798,40	-680.882,77	-760.125,26	-890.759,90
Costos de RRHH	-219.052,73	-214.738,58	-221.932,51	-219.644,40	-228.644,31
Costos de publicidad	-5.014,41	-3.737,53	-4.732,57	-3.642,30	-3.620,50
Costos de comercialización (ferias y envío de muestras)	-13.626,26	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos de trámites, certificaciones y tasas	-4.566,76	-3.147,15	-3.147,36	-3.147,58	-3.147,80
Costos de exportación	-134.177,36	-296.796,50	-347.471,39	-393.791,15	-463.271,88
Costos bancarios	-743,80	-743,80	-793,39	-793,39	-842,98
Costos generales	-1.667,47	-2.044,84	-2.049,87	-1.992,74	-2.016,59
Gastos de apertura	-6.560,00				
Sistemas informáticos	-1.070,82	-1.030,49	-1.014,70	-1.004,24	-998,23
Resultado	140.245,61	675.685,94	835.897,27	983.515,79	1.190.753,91
Reintegro de exportación	0,00	21.239,17	26.115,14	29.984,49	34.574,20
Venta de activos fijos					57.094,93
Recupero de IVA	0,00	178.318,91	195.625,30	223.986,64	249.507,30
Ebitda	141.920,97	875.244,03	1.057.637,71	1.237.486,93	1.531.930,34
Costo de financiamiento	-15.821,88	-9.596,88	-3.371,88		
Depreciaciones	-77.682,99	-77.682,99	-77.682,99	-73.108,99	-73.108,99
EBT	48.416,11	787.964,17	976.582,85	1.164.377,94	1.458.821,36
I. a las ganancias (25%)	-12.104,03	-196.991,04	-244.145,71	-291.094,48	-364.705,34
Resultado neto	36.312,08	590.973,13	732.437,13	873.283,45	1.094.116,02

Fuente: Elaboración propia

## 14.9 FINANCIACIÓN

En cuanto a la financiación, se ha optado por tomar un crédito para PYMEs en el banco Santander Río<sup>124</sup> -figura 73-. A pesar de no ser el banco en el que se mantendrán las cuentas bancarias de la empresa, Santander Río fue elegido ya que ofrecía préstamos a una tasa conveniente -5%-. Por otro lado, dicha financiación fue tomada en dólares, ya que las financiaciones en pesos son ofrecidas a una tasa superior a la inflación estimada para el proyecto, lo que podría ser una desventaja.

<sup>124</sup> Super préstamo Pymes en dólares. Santander Río [en línea].

<<https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/empresas/financiacion/pr%C3%A9stamo%20pymes%20en%20d%C3%B3lares>> [Consulta: 18 mayo 2019]



Figura 73: Financiación necesaria

<b>Costo de financiación</b>		
	<b>ARS</b>	<b>USD</b>
Monto solicitado	\$17.106.300,00	\$373.500,00
Detalle del préstamo en USD		
<b>Plazo del préstamo</b>		36
<b>Interés anual</b>		5,00%
<b>Interés mensual</b>		0,417%

Fuente: Elaboración propia

Figura 74: Estructura de la financiación

<b>Estructura de financiación</b>		
	<b>Aporte de socios</b>	<b>Préstamo</b>
<b>TOTAL USD</b>	\$456.500,00	\$373.500,00
<b>TOTAL ARS</b>	\$20.907.700,00	\$17.106.300,00
<b>%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>

Fuente: Elaboración propia

## 14.10 CÁLCULO VAN Y TIR

Al concluir las estimaciones económicas y financieras pertinentes, se ha procedido al cálculo del Valor Actual Neto -VAN- y la Tasa Interna de Retorno -TIR- a fin de determinar si el presente proyecto es rentable.

Se observa que efectivamente es rentable, dado un VAN de aproximadamente USD 1.029.391,65, contando con una TIR del 50%.

Figura 75: VAN y TIR del proyecto

VAN	\$1.029.391,65
TIR	50%

Fuente: Elaboración propia

### **14.11 PAYBACK**

Además, se ha calculado que el período necesario para recuperar la inversión será de alrededor 3 años.

### **14.12 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Para el análisis de sensibilidad, se ha optado por presentar dos escenarios: por un lado, un aumento de las ventas de un 25% -incrementando también aquellos conceptos en relación al volumen vendido, tales como el costo de producción, los envases y embalajes, los costos de exportación y los gastos bancarios-. Por el otro, en un escenario pesimista, se plantea la posibilidad de que las ventas disminuyan un 35%, a fin de analizar la sensibilidad del proyecto. En ambos casos, el VAN se mantuvo en valores por encima de cero, corroborando que el proyecto es viable.

Figura 76: Escenario optimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial en capital de trabajo	456.500,00					
Ingresos por ventas	0,00	856.991,36	2.206.506,35	2.590.298,25	2.931.473,68	3.436.695,19
Ingreso por venta de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	69.084,87
Ingreso por préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reintegros	0,00	0,00	21.239,17	26.115,14	29.984,49	34.574,20
Recupero de IVA	0,00	0,00	178.318,91	195.625,30	223.986,64	249.507,30
Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trámites, certificaciones y tasas	0,00	-5.525,78	-3.808,05	-3.808,31	-3.808,57	-3.808,84
Alquiler de planta	0,00	-19.942,89	-20.936,49	-20.615,62	-20.403,07	-20.280,93
Inversión inicial gastos inmueble	-86.541,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial administración	-7.020,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial equipamiento planta	-356.446,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viajes al exterior por ferias (vuelos+hospedaje)	0,00	-1.571,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Inscripción ferias	0,00	-12.037,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de muestras	0,00	-17,61	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos	0,00	-219.052,73	-214.738,58	-221.932,51	-219.644,40	-228.644,31
Servicios de telefonía fija e Internet	0,00	-640,75	-616,62	-607,17	-600,91	-597,31
Servicio de electricidad	0,00	-10.288,46	-9.900,97	-9.749,22	-9.648,71	-9.590,95
Servicio de gas	0,00	-2.572,11	-2.475,24	-2.437,31	-2.412,18	-2.397,74
Servicio de agua	0,00	-5.144,23	-4.950,48	-4.874,61	-4.824,36	-4.795,47
Mantenimiento de software	0,00	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Mantenimiento sistema de trazabilidad	0,00	-266,85	-256,80	-252,87	-250,26	-248,76
Publicidad en Facebook	0,00	-2.490,85	-2.397,03	-2.360,30	-2.335,96	-2.321,98
Publicidad GoogleAdwords	0,00	-2.208,55	-2.125,37	-2.092,80	-2.071,22	-2.058,82
Material POP		-1.368,03	0,00	-1.273,31	0,00	0,00
Recarga matafuegos	0,00	0,00	-384,93	-379,04	-375,13	-372,88
Gastos bancarios	0,00	-900,00	-900,00	-960,00	-960,00	-1.020,00
Seguridad (empresa Líderes)	0,00	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Artículos de oficina	0,00	-177,82	-171,12	-168,50	-166,76	-165,76
Materia prima	0,00	-302.048,46	-648.423,14	-748.569,14	-837.597,94	-984.198,90
Envases y embalajes	0,00	-105.292,47	-226.036,81	-260.947,17	-291.982,13	-343.086,43
Inversión inicial vestimenta de trabajo	-285,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vestimenta de trabajo	0,00	0,00	0,00	-44,00	0,00	-43,29
Guantes de látex	0,00	-323,67	-311,48	-306,71	-303,55	-301,73
Amortización préstamo (no corresponde IVA)	0,00	-124.500,00	-124.500,00	-124.500,00	0,00	0,00
Intereses préstamo	0,00	-19.144,47	-11.612,22	-4.079,97	0,00	0,00
Costos de exportación	0,00	-202.943,25	-448.904,71	-525.550,47	-595.609,12	-700.698,72
Gastos bancarios de exportación	0,00	-2.795,97	-7.069,52	-8.220,89	-9.244,42	-10.760,09
Impuesto a las ganancias	0,00	0,00	-12.104,03	-196.991,04	-244.145,71	-291.094,48
Flujo total	6.206,17	-186.319,93	661.460,65	669.367,90	937.130,67	1.181.455,96
Flujo acumulado	6.206,17	-180.113,77	481.346,88	1.150.714,78	2.087.845,45	3.269.301,42
Ingresos totales	456.500,00	856.991,36	2.406.064,44	2.812.038,70	3.185.444,82	3.789.861,56
Egresos totales	-450.293,83	-1.043.311,29	-1.744.603,79	-2.142.670,80	-2.248.314,14	-2.608.405,59
Flujo de fondos neto	-450.293,83	-186.319,93	661.460,65	669.367,90	937.130,67	1.181.455,96
VAN	\$1.679.637,94					
TIR	70%					

Fuente: Elaboración propia

Figura 77: Escenario pesimista

Concepto	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial en capital de trabajo	456.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ingresos por ventas	0,00	445.635,51	1.147.383,30	1.346.955,09	1.524.366,31	1.787.081,50
Ingreso por venta de activos fijos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	69.084,87
Ingreso por préstamo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reintegros	0,00	0,00	21.239,17	26.115,14	29.984,49	34.574,20
Recupero de IVA	0,00	0,00	178.318,91	195.625,30	223.986,64	249.507,30
Egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Trámites, certificaciones y tasas	0,00	-5.525,78	-3.808,05	-3.808,31	-3.808,57	-3.808,84
Alquiler de planta	0,00	-19.942,89	-20.936,49	-20.615,62	-20.403,07	-20.280,93
Inversión inicial gastos inmueble	-86.541,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial administración	-7.020,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión inicial equipamiento planta	-356.446,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Viajes al exterior por ferias (vuelos+hospedaje)	0,00	-1.571,59	0,00	0,00	0,00	0,00
Inscripción ferias	0,00	-12.037,05	0,00	0,00	0,00	0,00
Envío de muestras	0,00	-17,61	0,00	0,00	0,00	0,00
Sueldos	0,00	-219.052,73	-214.738,58	-221.932,51	-219.644,40	-228.644,31
Servicios de telefonía fija e Internet	0,00	-640,75	-616,62	-607,17	-600,91	-597,31
Servicio de electricidad	0,00	-10.288,46	-9.900,97	-9.749,22	-9.648,71	-9.590,95
Servicio de gas	0,00	-2.572,11	-2.475,24	-2.437,31	-2.412,18	-2.397,74
Servicio de agua	0,00	-5.144,23	-4.950,48	-4.874,61	-4.824,36	-4.795,47
Mantenimiento de software	0,00	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Mantenimiento sistema de trazabilidad	0,00	-266,85	-256,80	-252,87	-250,26	-248,76
Publicidad en Facebook	0,00	-2.490,85	-2.397,03	-2.360,30	-2.335,96	-2.321,98
Publicidad GoogleAdwords	0,00	-2.208,55	-2.125,37	-2.092,80	-2.071,22	-2.058,82
Material POP		-1.368,03	0,00	-1.273,31	0,00	0,00
Recarga matafuegos	0,00	0,00	-384,93	-379,04	-375,13	-372,88
Gastos bancarios	0,00	-900,00	-900,00	-960,00	-960,00	-1.020,00
Seguridad (empresa Líderes)	0,00	-1.028,85	-990,10	-974,92	-964,87	-959,09
Artículos de oficina	0,00	-177,82	-171,12	-168,50	-166,76	-165,76
Materia prima	0,00	-157.065,20	-337.180,03	-389.255,95	-435.550,93	-511.783,43
Envases y embalajes	0,00	-54.752,08	-117.539,14	-135.692,53	-151.830,71	-178.404,95
Inversión inicial vestimenta de trabajo	-285,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vestimenta de trabajo	0,00	0,00	0,00	-44,00	0,00	-43,29
Guantes de látex	0,00	-323,67	-311,48	-306,71	-303,55	-301,73
Amortización préstamo (no corresponde IVA)	0,00	-124.500,00	-124.500,00	-124.500,00	0,00	0,00
Intereses préstamo	0,00	-19.144,47	-11.612,22	-4.079,97	0,00	0,00
Costos de exportación	0,00	-105.530,49	-233.430,45	-273.286,25	-309.716,74	-364.363,33
Gastos bancarios de exportación	0,00	-1.453,91	-3.676,15	-4.274,87	-4.807,10	-5.595,24
Impuesto a las ganancias	0,00	0,00	-12.104,03	-196.991,04	-244.145,71	-291.094,48
Flujo total	6.206,17	-303.397,31	240.946,01	166.802,82	362.551,44	510.439,46
Flujo acumulado	6.206,17	-297.191,15	-56.245,14	110.557,68	473.109,12	983.548,58
Ingresos totales	456.500,00	445.635,51	1.346.941,39	1.568.695,53	1.778.337,45	2.140.247,87
Egresos totales	-450.293,83	-749.032,82	-1.105.995,38	-1.401.892,71	-1.415.786,01	-1.629.808,41
Flujo de fondos neto	-450.293,83	-303.397,31	240.946,01	166.802,82	362.551,44	510.439,46
VAN	\$119.046,84					
TIR	17%					

Fuente: Elaboración propia

### 14.13 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se ha analizado, a su vez, el punto de equilibrio anual, a fin de determinar cuáles son los niveles de venta necesarios para cubrir los costos.

Figura 78: Cálculo del punto de equilibrio

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas</b>	<b>810.218,54</b>	<b>1.789.723,23</b>	<b>2.097.921,82</b>	<b>2.367.656,87</b>	<b>2.784.056,09</b>
CV Producción y Embalaje	283.493,33	591.798,40	680.882,77	760.125,26	890.759,90
CV de exportación	134.177,36	296.796,50	347.471,39	393.791,15	463.271,88
Subtotal CV	417.670,68	888.594,90	1.028.354,16	1.153.916,42	1.354.031,78
<b>Contribución Marginal</b>	<b>392.547,86</b>	<b>901.128,33</b>	<b>1.069.567,66</b>	<b>1.213.740,45</b>	<b>1.430.024,31</b>
Costos Generales	1.667,47	2.044,84	2.049,87	1.992,74	2.016,59
Costos de Comercialización	13.626,26	0,00	0,00	0,00	0,00
Costos de Publicidad	5.014,41	3.737,53	4.732,57	3.642,30	3.620,50
Amortizaciones	77.682,99	77.682,99	77.682,99	73.108,99	73.108,99
Costo de trámites	4.566,76	3.147,15	3.147,36	3.147,58	3.147,80
Costos bancarios	743,80	743,80	793,39	793,39	842,98
Sistemas informáticos	1.070,82	1.030,49	1.014,70	1.004,24	998,23
Gastos de apertura	6.560,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de financiación	15.821,88	9.596,88	3.371,88	0,00	0,00
Costos RRHH	219.052,73	214.738,58	221.932,51	219.644,40	228.644,31
Subtotal CF	345.807,11	312.722,25	314.725,26	303.333,64	312.379,39
<b>RAI</b>	<b>46.740,75</b>	<b>588.406,08</b>	<b>754.842,40</b>	<b>910.406,80</b>	<b>1.117.644,92</b>
<b>Punto de equilibrio (USD)</b>	<b>713.745,67</b>	<b>621.094,97</b>	<b>617.323,25</b>	<b>591.716,28</b>	<b>608.158,71</b>
Costo variable unitario	0,32	0,31	0,31	0,30	0,30
<b>Punto de equilibrio (unidades)</b>	<b>1.154.820,84</b>	<b>1.040.285,79</b>	<b>1.036.072,62</b>	<b>962.404,58</b>	<b>1.004.506,97</b>
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	1.310.400,00	2.851.386,32	3.334.793,64	3.900.154,99	4.561.364,39
Precio de venta	0,62	0,61	0,61	0,61	0,61

Fuente: Elaboración propia

### 14.14 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Finalmente, el índice de rentabilidad correspondiente al proyecto es de 2,29. Dicho indicador se ha calculado comparando VAN y el flujo de fondos descontado al momento cero.

## 15 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este proyecto es posible concluir que, a pesar de no ser un mercado muy difundido en Argentina y de los desafíos logísticos en lo que refiere a la cadena de frío del producto, el mismo es viable: la Tasa Interna de Retorno es de 50%, mientras que el WACC de 12%.

El producto ofrecido por Pawgurt es una propuesta natural, saludable y distinta a los *snacks* para perros presentes en el mercado, atractivo para aquellos dueños en busca de mejorar el cuidado de sus mascotas. Mediante óptimas estrategias de inserción la empresa buscará posicionarse en el mercado alemán como una marca que transmita confiabilidad y seguridad.

Finalmente, el proyecto se puede ver beneficiado frente al auge del segmento artículos para el cuidado de las mascotas a escala mundial, la búsqueda de productos *premium* y la humanización de las mismas.

## 16 BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES

- Abfallpolitik [en línea]. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Alemania. <<https://www.bmu.de/themen/wasser-abfall-boden/abfallwirtschaft/abfallpolitik/>> [Consulta: 1 abril 2019]
- Alemania: Economía y Demografía. <<https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>> [Consulta: 30 marzo 2019]
- Alemania: hábitos y tendencias del consumo alimenticio en el país germano [en línea]. Alemania, 2019. <<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019812336.html?idPais=DE>> [Consulta: 28 marzo 2019]
- Alemania: política y economía [en línea]. S/F. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia>> [Consulta: 28 marzo 2019]
- Alle Hunde Produkte. Snacks. Hundeland.de [en línea] <<https://www.hundeland.de/natural-rinderkopfhaut.html>> [Consulta: 10 abril 2019]
- Amazon.de. Hundeleckerli & Snacks [en línea]. Alemania, S/F <[https://www.amazon.de/petGelato-Eismischung-FrostyBerry-HappyApple-Katzeneis/dp/B07D7F99NW/ref=sr\\_1\\_1?\\_mk\\_de\\_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%\]C3%95%C3%91&keywords=hundeeis&qid=1553543367&s=petsupplies&sr=1-1](https://www.amazon.de/petGelato-Eismischung-FrostyBerry-HappyApple-Katzeneis/dp/B07D7F99NW/ref=sr_1_1?_mk_de_DE=%C3%85M%C3%85%C5%BD%]C3%95%C3%91&keywords=hundeeis&qid=1553543367&s=petsupplies&sr=1-1)> [Consulta: 2 abril 2019]
- Anzahl der jährlichen Kaufgänge pro Haushalt im FMCG-Segment in Deutschland in den Jahren 2013 bis 2018 [en línea]. Alemania, 2019. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/894787/umfrage/shoppingtrips-im-fmcg-segment-in-deutschland/>> [Consulta: 20 mayo 2019]
- Arese, H.F. *Introducción al comercio exterior*. Errepar, 2015. Capítulo 11, Contratos vinculados al comercio exterior: de la compra-venta de los contratos auxiliares, p. 267.
- Argentina. Exports of goods [en línea] Department for International Trade and the Department for Business, Energy and Industrial Strategy in the UK. Reino Unido, S/F. <<https://comtrade.un.org/labs/dit-trade->

- [vis/?reporter=32&partner=276&type=C&year=2017&flow=2>](#) [Consulta: 6 abril 2019]
- Armut und Reichtumsbericht. Bevölkerungsstruktur [en línea]. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Alemania, 2018. <<https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/DE/Indikatoren/Gesellschaft/Bevoelkerungsstruktur/G03-Indikator-Bevoelkerungsstruktur.html>> [Consulta: 31 marzo 2019]
  - Autor N/D (2015). Pet love: Three-quarters of german pet owners treat their pet like a child. *Mintel Press Office* [en línea] <<https://www.mintel.com/press-centre/social-and-lifestyle/pet-love-three-quarters-of-german-pet-owners-treat-their-pet-like-a-child>> [Consulta: 25 marzo 2019]
  - Autor N/D (2016). *Cómo compran los alemanes* [en línea]. España, 2016. <<https://sibaritanews.wordpress.com/2016/02/17/como-compran-los-alemanes/>> [Consulta: 28 marzo 2019]
  - Autor N/D (2016). Das Einkaufsverhalten der Deutschen heute - Wer kauft was wo?. *Adsolution* [en línea]. Alemania, 2016. <<http://www.adsolution.net/newsblog/einkaufsverhalten-pos-studien/>> [Consulta: 20 mayo 2019]
  - Autor N/D (2017). Tendencias 2018 en el segmento de mascotas: lo que el mercado debe saber. *Revista Petmi* [en línea]. Guatemala, 2017. <<https://revistapetmi.com/tendencias-2018-en-el-segmento-mascotas-lo-que-el-mercado-debe-saber/#.XKoViZhKjIV>> [Consulta: 7 abril 2019]
  - Autor N/D (2018). Pets before humans. UK pet care buyers would rather cut back spending on themselves than on their pet. *Mintel Press Office* [en línea]. <<https://www.mintel.com/press-centre/retail-press-centre/uk-pet-care-buyers-would-rather-cut-back-spending-on-themselves-than-on-their-pet>> [Consulta: 25 marzo 2019]
  - Autor N/D. (2019). Qué es el Brexit y otras preguntas básicas para entender las salida de Reino Unido de la Unión Europea. *BBC News Mundo* [en línea]. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-46521624>> [Consulta: 6 abril 2019]
  - Bill Scott. *Cómo negociar con ventaja*. Madrid: Editorial Paranifo S.A, 1981. ISBN 84-283-1836-0



- *Bio en vez de plástico* [en línea]. Deutschland.de. Alemania, 2018. <<https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/bio-en-vez-de-plastico>> [Consulta: 1 abril 2019]
- Bond, R. (2008). Finding the Right Price for Your Retail Products. *Entrepreneur* [en línea] Estados Unidos, 2008. <<https://www.entrepreneur.com/article/193986#>> [Consulta. 26 mayo 2019]
- Brewer, A. (2017). Name Your Price. *Pet Business* [en línea]. Estados Unidos, 2017. <<http://www.petbusiness.com/August-2017/Name-Your-Price/>> [Consulta: 1 junio 2019]
- Can I give my dog yogurt every day?. *Doggy pure* [en línea]. S/F. <<https://www.doggypure.com/dog-yogurt-everyday/>> [Consulta: 8 abril 2019]
- Chabay, E. (2019). La incertidumbre política amenaza con hacer caer el acuerdo Mercosur-UE. *El Cronista* [en línea]. <<https://www.cronista.com/economiapolitica/La-incertidumbre-politica-amenaza-con-hacer-caer-el-acuerdo-Mercosur-UE-20190131-0041.html>> [Consulta: 6 abril 2019]
- Chepesiuk, R. (2013). Managing Margins. *Pet Business* [en línea]. Estados Unidos, 2013. <<http://www.petbusiness.com/September-2013/Managing-Margins/>> [Consulta: 1 junio 2019]
- *Code of Good Labelling Practice for Pet Food*. The European Pet Food Industry [en línea]. 2018 <[http://www.fediaf.org/images/FEDIAF\\_Labelling\\_Code\\_October\\_2018\\_online\\_final.pdf](http://www.fediaf.org/images/FEDIAF_Labelling_Code_October_2018_online_final.pdf)> [Consulta: 9 mayo 2019]
- Cold & Dog Snack. Hundeeis [en línea] <<https://www.colddog-snack.de/hundeeis/1/12x-frozen-joghurt-mit-apfel-banane-90ml-bio>> [Consulta: 2 abril 2019]
- Cortés, G. (2017). 5 tipos de material POP que puedes encontrar en un supermercado. *Informa BTL* [en línea]. <<https://www.informabtl.com/5-tipos-material-pop-puedes-encontrar-en-retailer/>> [Consulta: 27 abril 2019]
- Country Score Card: Germany 2016 [en línea]: 2016. Banco Mundial. Obtenido de: <<https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/column/254/C/DEU/2016?sort=asc&order=LPI%20Score#datatable>> [consultado el: 28 de Mayo de 2019]

- *Das Verpackungsgesetz ist in Kraft getreten: Weniger Verpackungen - mehr Transparenz und Recycling* [en línea]. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Alemania, 2019. <<https://www.bmu.de/en/pressrelease/das-verpackungsgesetz-ist-in-kraft-getreten-weniger-verpackungen-mehr-transparenz-und-recycling/>> [Consulta: 1 abril 2019]
- De Miguel, B. (2019). La UE cree que los ciudadanos ignoran lo que acarrearía un Brexit duro. *El País* [en línea]. <[https://elpais.com/internacional/2019/04/06/actualidad/1554556207\\_362042.html](https://elpais.com/internacional/2019/04/06/actualidad/1554556207_362042.html)> [Consulta: 6 abril 2019]
- Decreto 893/2017. CDA - Centro Despachantes de Aduana de la República Argentina, *Extinción de la obligación de ingreso y liquidación de divisas. Resolución General N° 1.921, sus modificatorias y complementarias. Norma modificatoria - 12/03/2018.* [en línea]. <[http://www.cda.org.ar/detalle\\_normativa.php?id=318](http://www.cda.org.ar/detalle_normativa.php?id=318)> [Consulta: 30/05/2018]
- Der deutsche HeimtierMarkt 2017. Umsatzdaten. Industrieverband Heimtierbedarf [en línea]. <[https://www.zzf.de/fileadmin/files/ZZF/Marktdaten/IVH\\_ZZF\\_Der\\_Deutsche\\_Heimtiermarkt\\_Anzahl\\_Heimtiere\\_2017.pdf](https://www.zzf.de/fileadmin/files/ZZF/Marktdaten/IVH_ZZF_Der_Deutsche_Heimtiermarkt_Anzahl_Heimtiere_2017.pdf)> [Consulta: 4 abril 2019]
- *Dessert für Hunde: In Birkenfeld gibt es tierisch gutes Eis* [en línea]. Alemania: t-online.de, 2015. <[https://www.t-online.de/leben/familie/id\\_73782942/dessert-fuer-hunde-in-birkenfeld-gibt-es-tierisch-gutes-eis.html](https://www.t-online.de/leben/familie/id_73782942/dessert-fuer-hunde-in-birkenfeld-gibt-es-tierisch-gutes-eis.html)> [Consulta: 6 abril 2019].
- *Destatis* <[https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/_inhalt.html)> [Consulta: 30 marzo 2019]
- *Die Deutschen schmecken ihr Eis am liebsten daheim* [en línea]. Martin Scholl. Focus Online. Alemania, 2014. <[https://www.focus.de/gesundheit/ernaehrung/geniessen/kuehle-koestlichkeit-eiszeit-das-schmecken-wir-in-diesem-sommer\\_id\\_3863639.html](https://www.focus.de/gesundheit/ernaehrung/geniessen/kuehle-koestlichkeit-eiszeit-das-schmecken-wir-in-diesem-sommer_id_3863639.html)> [Consulta: 30 marzo 2019]
- *Die Deutschen und das Eis* [en línea]. Alemania: Uniteis. <<https://www.uniteis.com/de/handwerklich-hergestelltes-speiseeis/die-deutschen-und-das-eis/>> [Consulta: 15 abril 2019]

- *Die Hundesteuer in Deutschland und Europa* [en línea]. Alemania, 2019. <<https://www.financescout24.de/wissen/ratgeber/hundesteuer>> [Consulta: 30 marzo 2019]
- Directiva 2001/95/CE del Parlamento Europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32001L0095&from=EN>> [Consulta: 19 abril 2019]
- Directiva 97/78/CE del Consejo. Diario Oficial de las Comunidades Europeas [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31997L0078&from=ES>> [Consulta: 30 abril 2019]
- Entgeltatlas. Bundesagentur für Arbeit [en línea]. <[https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/faces/index.jspx;jsessionid=OVsCkb1ocsJzy8zsiLrH0bwgOO0XUc97xL9Z2m15OIDNYmX\\_fv9!-110026588?\\_adf.ctrl-state=179ucpvvhr\\_1&afrLoop=19983785804514459&afrWindowMode=0&afrWindowId=null](https://entgeltatlas.arbeitsagentur.de/entgeltatlas/faces/index.jspx;jsessionid=OVsCkb1ocsJzy8zsiLrH0bwgOO0XUc97xL9Z2m15OIDNYmX_fv9!-110026588?_adf.ctrl-state=179ucpvvhr_1&afrLoop=19983785804514459&afrWindowMode=0&afrWindowId=null)> [Consulta: 8 abril 2019]
- Entis, L. (2016). Pets are basically people. *Fortune* [en línea]. Estados Unidos, 2016. <<http://fortune.com/2016/09/07/pets-are-basically-people/>> [Consulta: 7 abril 2019]
- Envíos UPS. Sitio web UPS [en línea]. <[https://www.ups.com/ship/guided/payment?tx=5538968467679519&loc=es\\_AR](https://www.ups.com/ship/guided/payment?tx=5538968467679519&loc=es_AR)> [Consulta: 20 mayo 2019].
- Envíos UPS. Sitio web UPS [en línea]. <[https://www.ups.com/ship/single-page/international?tx=5538968467679519&loc=es\\_AR](https://www.ups.com/ship/single-page/international?tx=5538968467679519&loc=es_AR)> [Consulta: 20 mayo 2019]
- Events Eye. Mein Hund Messe [en línea]. <<https://www.meinhundmesse.de/termine/freiburg/>> [Consulta: 27 de abril 2019]
- Für Hunde: Snacks. Pets Deli [en línea] <<https://www.petsdeli.de/collections/fur-hunde-snacks/products/snacks-dorschstreifen-fur-hunde>> [Consulta: 10 abril 2019]
- Für Hunde: Snacks. Pets Deli [en línea] <<https://www.petsdeli.de/collections/fur-hunde-snacks>> [Consulta: 10 abril 2019]
- Gassmann, M. (2015). Warum die Deutschen den Supermarkt so sehr lieben. *Welt* [en línea]. Alemania, 2015. <<https://www.welt.de/wirtschaft/article143216122/Warum-die-Deutschen-den-Supermarkt-so-sehr-lieben.html>> [Consulta: 20 mayo 2019]

- *German dog community enjoys sausage ice-cream* [en línea]. Reino Unido: Dogs Monthly, 2017. <<https://dogsmoonthly.co.uk/2017/06/26/german-dog-community-enjoys-sausage-ice-cream/>> [Consulta: 6 abril 2019].
- Germany. Doing Business 2019. World Bank Group [en línea] <<http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/g/germany/DEU.pdf>> [Consulta: 4 abril 2019]
- Global Innovation Index. 2018 Report [en línea]. <<https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report#>> [Consulta: 4 abril 2019]
- Global Stats. Stat Counter. Social Media Stats Germany [en línea]. 2019. <<http://gs.statcounter.com/social-media-stats/all/germany>> [Consulta: 8 abril 2019]
- Göbel, J. (2018). Cinco razones de la fuerza innovadora de Alemania. *Deutschland.de*. [en línea] Alemania. <<https://www.deutschland.de/es/topic/economia/innovationen-in-deutschland-funf-wichtige-faktoren>> [Consulta: 4 abril 2019]
- Gómez, L. (2019). Miles de personas marcharon en Londres para exigir un nuevo referendo sobre el Brexit. *France24* [en línea]. <<https://www.france24.com/es/20190323-brexit-may-marchas-londres-ue>> [Consulta: 6 abril 2019]
- Grasset, Gaël (París). *Fijación de precios basados en la competencia* [en línea]. París: Lokad, 2015. <<https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-basados-en-la-competencia>> [Consulta: 2 junio 2019]
- *Haustiere in Deutschland. Die Lieblingshunde der Deutschen* [en línea]. Alemania, 2019. <<https://de.statista.com/infografik/16603/die-lieblingshunde-der-deutschen/>> [Consulta: 28 marzo 2019]
- Hund. Snacks. Bio-Tierkost [en línea] <<https://www.bio-tierkost.de/hund/snacks/benevo-rumble-strips-kaustreifen-vegan/kein-bio?c=16#>> [Consulta: 10 abril 2019]
- *Hundeeis: In dieser Eisdiele gibt es Eiscreme für Herrchen und Wuffi* [en línea]. Alemania: RDL.de, 2017. <<https://www.rtl.de/cms/hundeeis-in-dieser-eisdiele-gibt-es-eiscreme-fuer-herrchen-und-wuffi-4119700.html>> [Consulta: 6 abril 2019].
- *In Berlin gibt es immer mehr Hunde* [en línea]. Berliner Morgenpost. Berlín, 2017. <<https://www.morgenpost.de/berlin/article209478697/In-Berlin-gibt-es-immer-mehr-Hunde.html>> [Consulta: 28 marzo 2019]

- *Innovadoras formas de reciclar de Alemania e Irlanda* [en línea]. Ecoticias. España, 2017. <<https://www.ecoticias.com/residuos-reciclaje/138110/Innovadoras-formas-de-reciclar-de-Alemania-e-Irlanda>> [Consulta: 30 marzo 2019]
- Konsumausgaben und Lebenshaltungskosten. Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F. <[https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Konsumausgaben-Lebenshaltungskosten/_inhalt.html)> [Consulta: 3 abril 2019]
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 8, Productos, servicios y estrategias de marca, p. 290-292
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 8, Productos, servicios y estrategias de marca, p. 299
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 9, Desarrollo de nuevos productos y estrategias del ciclo de vida del producto, p. 333-336
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 15, Publicidad y relaciones públicas, p. 547-551
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 16, Venta personal y promoción de ventas, p. 585-586
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Principios de Marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Capítulo 17, Marketing directo y *on-line*. Creación de relaciones directas con el cliente, p. 598-600
- Maier, M. (2017). Dieses Eis dürfen auch Hunde schleckten. *Stuttgarter Nachrichten* [en línea]. Alemania: Stuttgarter Nachrichten, 2017. <<https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.bitte-genau-hinschauen-kalter-hund-mal-anders.0800ef74-a042-49e7-be44-1004e04b4b30.html>> [Consulta: 9 abril 2019]
- *Migrations and Home Affairs. Schengen Area* [en línea]. Unión Europea, 2013.- <[https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen\\_en](https://ec.europa.eu/home-affairs/what-we-do/policies/borders-and-visas/schengen_en)> [Consulta: 28 marzo 2019]
- Monthly report. December 2017. Mark-ups of firms in selected European countries. Deutsche Bundesbank [en línea]. Alemania, 2017.

- <https://www.bundesbank.de/resource/blob/707668/f76a88181074b9393ce79990da1f3c/mL/2017-12-markups-data.pdf> [Consulta: 20 mayo 2019]
- Muzergues, T. (2018). Las nuevas clases sociales. *El Mundo* [en línea]. España 2016 <https://www.elmundo.es/opinion/2018/07/09/5b42053ce5fdea973a8b45ff.html> [Consulta: 6 abril 2018]
  - Navarro, Castelló, C. *Así es el sistema de reciclaje de envases de Alemania que quieren copiar ciudades españolas* [en línea]. El Diario. Alemania, 2017. [https://www.eldiario.es/cv/medio\\_ambiente/funciona-Alemania-implantar-Valencia-comunidades\\_0\\_711829128.html](https://www.eldiario.es/cv/medio_ambiente/funciona-Alemania-implantar-Valencia-comunidades_0_711829128.html) [Consulta: 1 abril 2019]
  - *Negociaciones Mercosur-UE* [en línea]. Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Embajada Argentina ante la Unión Europea. Bruselas, S/F. <http://e EUR.cancilleria.gov.ar/es/content/negociaciones-mercosur-ue> [Consulta: 6 abril 2019]
  - *Nutritional guidelines for complete and complementary pet food for cats and dogs*. The European Pet Food Industry [en línea]. 2018 <http://www.fediaf.org/self-regulation/nutrition/> [Consulta: 9 abril 2019]
  - Página en Facebook Veggie Fresh [en línea]. [https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py\\_c](https://www.facebook.com/veggiefresh.ros/?ref=py_c) [Consulta: 30 abril 2019]
  - País de la diversidad. La actualidad de Alemania [en línea]. Autor N/D, S/F. <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/categorias/estilo-de-vida/pais-de-la-diversidad> [Consulta: 8 abril 2019]
  - *Países que utilizan el euro* [en línea]. Unión Europea, S/F. [https://europa.eu/european-union/about-eu/euro/which-countries-use-euro\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/euro/which-countries-use-euro_es) [Consulta: 30 marzo 2019]
  - Palet Express [en línea]. <https://paletexpress.blogspot.com/2016/08/cuantos-palets-caben-en-un-contenedor.html> [Consulta: 1 junio 2019]
  - PIB (US\$ a precios actuales). Alemania [en línea]. Grupo Banco Mundial, S/F. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=DE&start=1970&view=chart> [Consulta: 6 abril 2019]
  - Reglamento CE N° 136/2004 de la Comisión. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0136> [Consulta: 30 abril 2019]

- Reglamento CE N° 2204/99 de la Comisión Europea. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:31999R2204&qid=1556047644684&from=EN>> [Consulta: 9 abril 2019]
- Reglamento UE N° 1830/2003 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32003R1830&from=en>> [Consulta: 9 abril 2019]
- Reglamento UE N° 573/2013 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R0576&from=ES>> [Consulta: 31 marzo 2019]
- Reglamento UE N° 767/2009 del Parlamento europeo y del Consejo. Diario Oficial de la Unión Europea [en línea]. <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009R0767&from=EN#d1e1380-1-1>> [Consulta: 9 abril 2019]
- Resolución 594/2015. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. SENASA [en línea]. <[http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL\\_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL\\_Y\\_ANEXOS/2017/r\\_senasa\\_594-2015-1.pdf](http://www.senasa.gob.ar/sites/default/files/ARBOL_SENASA/INFORMACION/NORMATIVA/RESOL_Y_ANEXOS/2017/r_senasa_594-2015-1.pdf)> [Consulta: 20 abril 2019]
- Romero Castillo, E. (2009). Hamburgo será la “Capital Verde de Europa 2011”. *Deutsche Welle* [en línea]. Alemania, 2009. <<https://www.dw.com/es/hamburgo-ser%C3%A1-la-capital-verde-de-europa-2011/a-4121308>> [Consulta: 6 abril 2019]
- Sánchez Galán, Gabriel (España). *Estrategia Pull* [en línea]. España: Economipedia. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-pull.html>> [Consulta: 19 abril 2019]
- Sánchez Galán, Gabriel (España). *Estrategia Push* [en línea]. España: Economipedia. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-push.html>> [Consulta: 19 abril 2019]
- Sitio web AFIP <<http://www.afip.gob.ar/beneficiosdeexportacion/#ver>> [Consulta: 30 mayo 2019]



- Sitio web Banco Mundial *Tráfico marítimo de contenedores (TEU: unidades equivalentes a 20 pies)* [en línea]. <[https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU?most\\_recent\\_value\\_de\\_sc=true&view=chart](https://datos.bancomundial.org/indicador/IS.SHP.GOOD.TU?most_recent_value_de_sc=true&view=chart)> [Consulta: 31 mayo 2019]
- Sitio web Beepure [en línea] <<http://beepure.com.ar/>> [Consulta: 27 abril 2019]
- Sitio web Das Futterhaus [en línea] <<https://www.futterhaus.de/>> [Consulta: 16 mayo 2019]
- Sitio web Grupo RAS [en línea]. <[https://gruporas.com/?page\\_id=8440](https://gruporas.com/?page_id=8440)> [Consulta: 31 mayo 2019]
- Sitio web Le Fruit [en línea]. <<https://www.lefruit.com.ar/>> [Consulta: 27 abril 2019]
- Sitio web Maersk [en línea]. <<https://www.maersk.com>> [Consulta: 30 mayo 2019]
- Sitio web Novarom [en línea] <<http://novarom.com.ar/es/>> [Consulta: 14 mayo 2019]
- *Statistiken zu Haustieren in Deutschland* [en línea]. Alemania, S/F <<https://de.statista.com/themen/174/haustiere/>> [Consulta: 27 marzo 2019]
- Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F. <<https://www.destatis.de/DE/Home/inhalt.html;jsessionid=2C0C702C8E6A063ED1CAD5F26B95BD31.internet741>> [Consulta: 3 abril 2019]
- The World Bank (2018). *Global Ranking 2018* [en línea]. <<https://lpi.worldbank.org/international/global>> [Consulta: 1 junio 2019]
- Tierbedarf. Hund. Cookies. Zoobee [en línea] <[https://www.zoobee-shop.de/shop/tierbedarf/hund/cookies/kausnacks/690376?rrec=true&pr=subcategory2\\_rr&slot=2&experienceid=6121&strategyid=83663](https://www.zoobee-shop.de/shop/tierbedarf/hund/cookies/kausnacks/690376?rrec=true&pr=subcategory2_rr&slot=2&experienceid=6121&strategyid=83663)> [Consulta: 10 abril 2019]
- Wichtige gesamtwirtschaftliche Größen in Milliarden Euro, Veränderungsrate des Bruttoinlandsprodukt (BIP). Statistisches Bundesamt [en línea]. Alemania, S/F. <<https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Volkswirtschaftliche-Gesamtrechnungen-Inlandsprodukt/Tabellen/inlandsprodukt-gesamtwirtschaft.html>> [Consulta: 3 abril 2019]
- Wilhelm, D. (2017). Humanización animal: los peligros de tratar a tu mascota como un humano. *Biobiochile* [en línea]. <<https://www.biobiochile.cl/noticias/sociedad/animales-y-mascotas/2017/01/21/humanizacion-animal-los-peligros-de-tratar-a-tu-mascota-como-un-humano.shtml>> [Consulta: 7 abril 2019]



- *Zahl der Heimtiere in Deutschland deutlich gewachsen in fast jedem zweiten Haushalt lebt ein Heimtier - Tendenz steigend* [en línea]. Presseportal. Alemania, 2018 <<https://www.presseportal.de/pm/73380/3937930>> [Consulta: 30 marzo 2019]
- Zarrouki, K. (2017). Sector Trend Analysis - Pet Food trends in Germany. Agriculture and Agri-Food Canada. Government of Canada [en línea]. Canadá, 2017. <<http://www.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6906-eng.pdf>> [Consulta: 7 abril 2019]

## 16.1 FUENTES DE REFERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DEL CAPÍTULO ECONÓMICO-FINANCIERO

- Alemania: fiscalidad. Trade Portal. Santander Río [en línea]. <<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/fiscalidad>> [Consulta: 10 mayo 2019]
- *Anzahl der Haustiere in deutschen Haushalten nach Tierarten in den Jahren 2000 bis 2017 (in Millionen)* [en línea]. Alemania, 2019. <<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/30157/umfrage/anzahl-der-haustiere-in-deutschen-haushalten-seit-2008/>> [Consulta: 28 marzo 2019]
- Aranceles INPI [en línea]. <[http://www.inpi.gob.ar/sites/default/files/Base\\_aranceles\\_0.pdf](http://www.inpi.gob.ar/sites/default/files/Base_aranceles_0.pdf)> [Consulta: 10 mayo 2019]
- Autor N/D (2018). IPC Congreso: la inflación del 2017 alcanzó el 24,6%. *Infobae* [en línea]. Argentina: Infobae, 2018. <<https://www.infobae.com/economia/2018/01/09/ipc-congreso-la-inflacion-del-2017-alcanzo-el-246/>> [Consulta: 6 mayo 2019]
- Autor N/D. (2017). La inflación del Congreso cerró 2016 con una suba anual de 40,3%. *Clarín* [en línea]. Argentina: Clarín Economía, 2017. <[https://www.clarin.com/economia/ipc-congresocerro-2016-suba-40\\_0\\_S1j9NiMl.html](https://www.clarin.com/economia/ipc-congresocerro-2016-suba-40_0_S1j9NiMl.html)> [Consulta: 6 mayo 2019]

- Bono de Estados Unidos a 10 años. Datos macro [en línea]. <<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>> [Consulta: 10 mayo 2019]
- Comisiones mayoristas. Banco Galicia [en línea]. <<https://www.bancogalicia.com/banca/wcm/connect/f20e0325-eb08-43c1-90b6-54fc12316b39/Comisiones-Mayoristas.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mGpnX6A>> [Consulta: 17 mayo 2019]
- Consultas TARIC [en línea]. <[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=es&Taric=2309100000&Expand=true&Area=&Level=2&SimDate=20151204&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation=&LastSelectedCode=2309000000,2309100000#n2309100000-2](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es&Taric=2309100000&Expand=true&Area=&Level=2&SimDate=20151204&GoodsText=&OrderNum=&StartPub=&EndPub=&Regulation=&LastSelectedCode=2309000000,2309100000#n2309100000-2)> [Consulta: 15 mayo 2019]
- Cuchillería. Cook shop [en línea]. Cook shop bazar, Argentina. <<http://cookshop.com.ar/detalle/cuchillo-175-cms-cocina-arbolito/337>>
- Diamante, S. (2019). La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. *La Nación* [en línea]. Argentina: La Nación, 2019. <<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>> [Consulta: 6 mayo 2019]
- Export Local Customer Service charges (2019). CMA-CGM [en línea]. <<https://www.cma-cgm.com/static/DE/attachments/Local%20Customer%20Service%20Charges%20-%20amended%202019-04-15.pdf>> [Consulta: 28 mayo 2019]
- FeriasInfo. Hoteles. Idar Oberstein [en línea]. <<https://www.feriasinfo.es/Hoteles-Messe-Idar-Oberstein-Idar-Oberstein-ZS497.html>> [Consulta: 15 mayo 2019]
- Fernández, G. (2018). Reforma Impositiva ley 27.430. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas [en línea]. Argentina, 2018. <[https://archivo.consejo.org.ar/noticias18/files/FACPCE\\_11\\_10\\_2018.pdf](https://archivo.consejo.org.ar/noticias18/files/FACPCE_11_10_2018.pdf)> [Consulta: 10 mayo 2019]
- Flores, O. (2019). Ganancias: ¿cuál es la tasa para empresas?. *Cronista* [en línea]. <<https://www.cronista.com/columnistas/Ganancias-cual-es-la-tasa-para-empresas-20190423-0042.html>> [Consulta: 12 mayo 2019]
- *Haustierbesitzer in Deutschland nach Häufigkeit der Verwendung von Hunde-snacks und Hunde-Biskuits von 2014 bis 2018 (in Millionen)* [en línea]. Alemania, 2019.

- [https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181176/umfrage/haeufigkeit-  
verwendung-von-hunde-snacks-und-hunde-biskuits/](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/181176/umfrage/haeufigkeit-<br/>verwendung-von-hunde-snacks-und-hunde-biskuits/) [Consulta: 4 abril 2019]
- INDEC. Ministerio de Hacienda. Informes técnicos, vol. 2, n°3. Índice de precios al consumidor, diciembre de 2017 [en línea]. [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_18.pdf) [Consulta: 6 mayo 2019]
  - New Terminal Handling Charges (THC) in the Ports of HAMBURG and BREMERHAVEN. CMA-CGM [en línea]. <https://www.cma-cgm.com/local/germany/news/106/new-terminal-handling-charges-thc-in-the-ports-of-hamburg-and-bremerhaven> [Consulta: 28 mayo 2019]
  - Patentes. Protección. INPI [en línea]. <http://www.inpi.gov.ar/index.php/patentes/proteger> [Consulta: 10 mayo 2019]
  - Resolución 61/2018. Aranceles. SENASA [en línea]. [http://web-legacy.senasa.gov.ar/sites/default/files/normativas/archivos/res\\_61\\_2018\\_anexo\\_i\\_aranceles\\_senasa.pdf](http://web-legacy.senasa.gov.ar/sites/default/files/normativas/archivos/res_61_2018_anexo_i_aranceles_senasa.pdf) [Consulta: 10 mayo 2019]
  - Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan). Ámbito.com [en línea]. <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html> [Consulta: 19 mayo 2019]
  - Rome 2 Río [en línea]. <https://www.rome2rio.com/map/Frankfurt-Airport-FRA/Idar-Oberstein> [Consulta: 15 mayo 2019]
  - S&P 500. S&P Dow Jones Índices [en línea]. <https://espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500> [Consulta: 7 mayo 2019]
  - Sitio web Despegar.com [en línea]. <https://www.despegar.com.ar/shop/flights/search/roundtrip/EZE/FRA/2020-04-04/2020-04-08/1/0/0/NA/NA/NA/NA/NA/?from=SB&di=1-0> [Consulta: 15 mayo 2019]
  - Super préstamo Pymes en dólares. Santander Río [en línea]. <https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/empresas/financiacion/pr%C3%A9stamo%20pymes%20en%20d%C3%B3lares> [Consulta: 18 mayo 2019]
  - Tabla para picar plástica de corte. Mercado libre [en línea]. Argentina, 2019. <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615817061-tabla-picar-plastica-de-corte-gigante-40-x-60-profesional- JM?quantity=1&variation=36046172045> [Consulta: 7 mayo 2019]

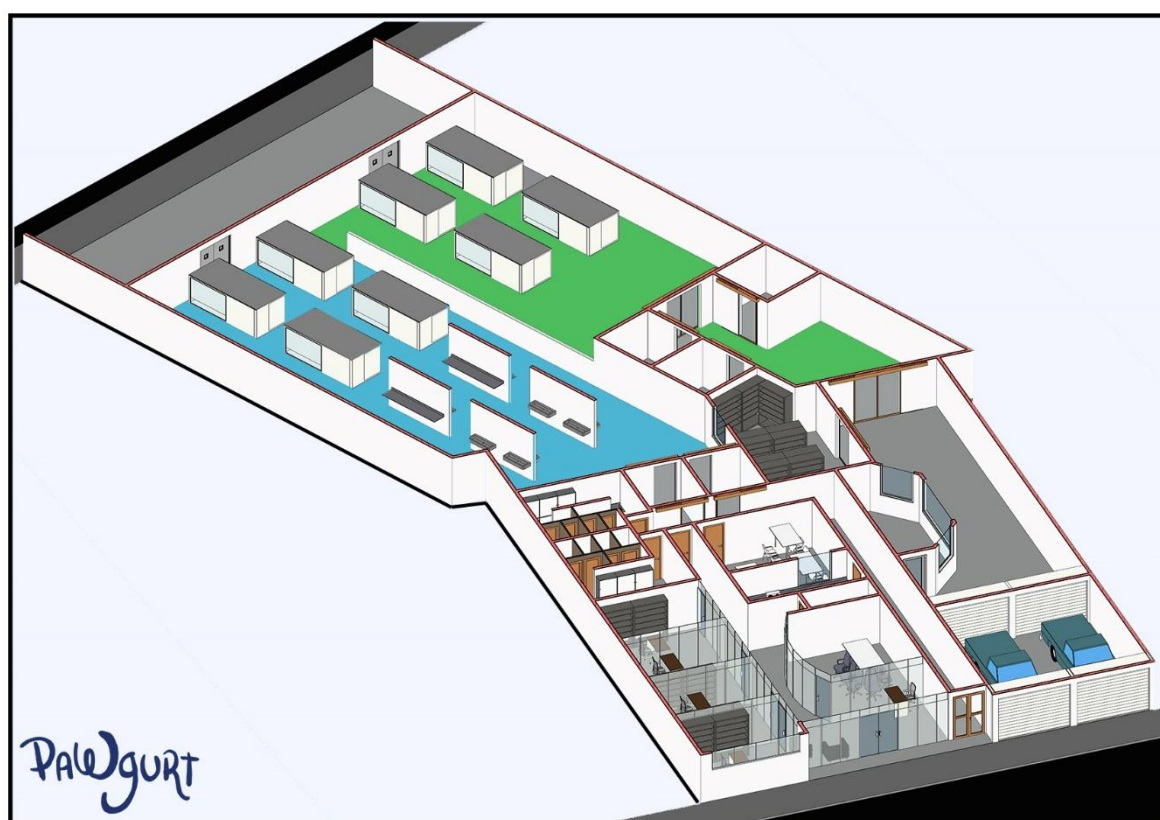
- Tarifario 2019. Aranceles de diseño 2019 [en línea]. Argentina. <<https://tarifario.org/>> [Consulta: 3 mayo 2019]
- Tarifario APM Terminals (2019) [en línea]. <[http://www.apmterminalscaillao.com.pe/images/reglamentos/TARIFARIO%20V.%2007.4%20\(VIGENTE%20A%20PARTIR%20DEL%2001-01-2019\).pdf](http://www.apmterminalscaillao.com.pe/images/reglamentos/TARIFARIO%20V.%2007.4%20(VIGENTE%20A%20PARTIR%20DEL%2001-01-2019).pdf)> [Consulta: 27 mayo 2019]
- Tarifario de comercio exterior. Galicia Comex. Banco Galicia [en línea]. <<http://comex.bancogalicia.com/media/97341/tarifario.pdf>> [Consulta: 17 mayo 2019]
- Tarifario EXOLGAN [en línea]. <<http://www.exolgan.com/formularios/Tarifario%20Exportacion.pdf>> [Consulta: 27 mayo 2019]
- Tarifario Hutchison Ports BACTSSA [en línea]. <[http://www.bactssa.com.ar/tarifas/tarifario\\_publico\\_14102011.pdf](http://www.bactssa.com.ar/tarifas/tarifario_publico_14102011.pdf)> [Consulta: 27 mayo 2019]
- Total Betas by Sector (for computing private company costs of equity) - US [en línea]. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/totalbeta.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html)> [Consulta: 29 abril 2019]

## 17 ANEXOS

### 17.1 ANEXO 1: PLANOS DE LA PLANTA

A continuación se presentan los planos correspondientes a la planta, ubicada en Av. Almirante Brown 4167, con el flujo de procesos de trabajo.

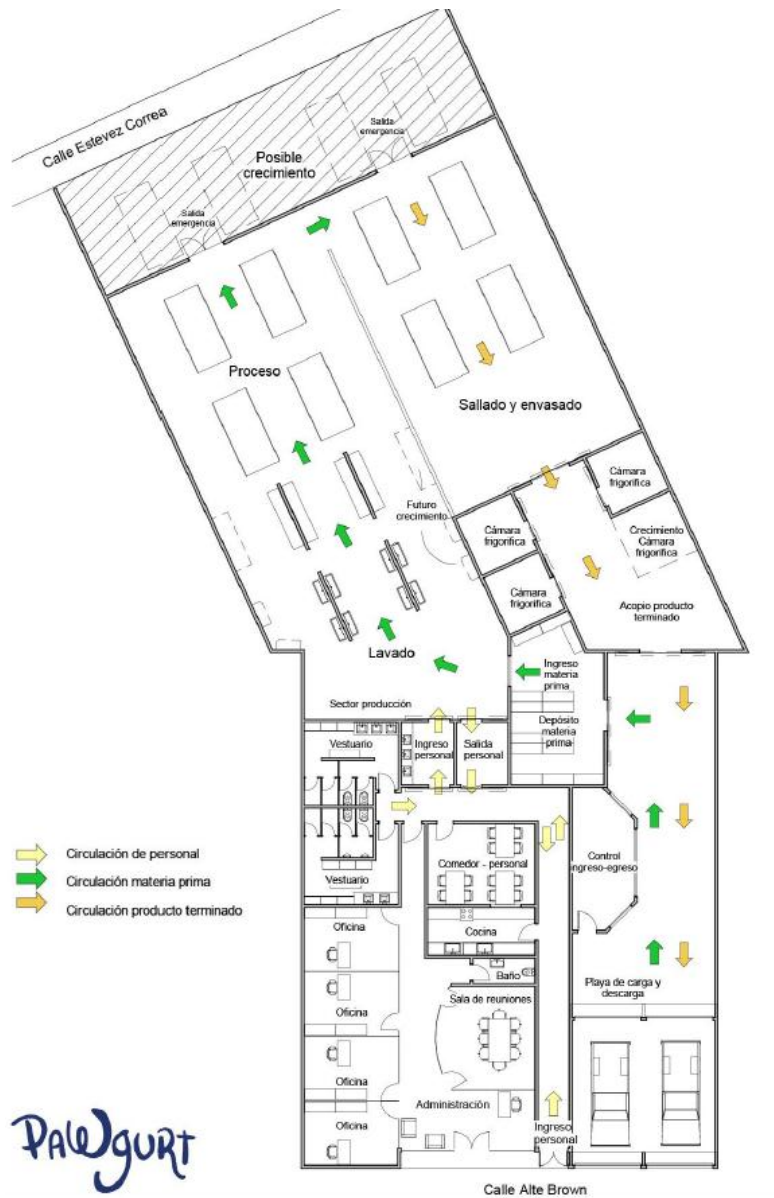
Figura 79: Render 3D de planta



Fuente: Arquitecta C. E. Vago<sup>125</sup>

<sup>125</sup> Arquitecta C. E. Vago, MP 38.899

Figura 80: Planta con flujo de procesos de trabajo



Fuente: Arquitecta C. E. Vago<sup>126</sup>

## 17.2 ANEXO 2: CÁLCULO DE DEMANDA Y VENTAS

Para el cálculo de la demanda se tomaron como referencia los valores porcentuales de aquellos dueños que dan a sus perros *snacks*, con sus distintas frecuencias, se estimó la cantidad de perros para la duración del proyecto y se consideró un *market share* de 0,25% -

<sup>126</sup> Arquitecta C. E. Vago, MP 38.899

considerando que otras empresas grandes del sector tan sólo cuentan con un 2% aproximadamente-, el cual se prevé que aumentará un 10% año a año.

A su vez, se ha planteado el envío de cantidades levemente superiores, a fin de completar los contenedores y no correr riesgo de contaminación a causa de otras mercaderías, y además cubrir posibles pérdidas y/o roturas.

Figura 81: Estimación de la demanda

Estimación de demanda								
	Cantidad total de perros	Perros que consumen <i>snacks</i>	<i>Snacks</i> consumidos mensualmente	<i>Snacks</i> consumidos anualmente	Market share	Potes Pawgurt anual	Potes Pawgurt mensual	
2020	11.057.284,34	9.608.583,30	81.268.436,66	975.221.239,88	0,25%	1.219.026,55	174.146,65	
2021	11.756.246,80	10.215.969,23	86.405.646,14	1.036.867.753,74	0,28%	2.851.386,32	237.615,53	
2022	12.499.392,66	10.861.749,76	91.867.593,29	1.102.411.119,43	0,30%	3.334.793,64	277.899,47	
2023	13.289.514,89	11.548.351,92	97.674.805,67	1.172.097.668,05	0,33%	3.900.154,99	325.012,92	
2024	14.129.583,00	12.278.356,15	103.849.108,50	1.246.189.302,01	0,37%	4.561.364,39	380.113,70	

Fuente: Elaboración propia



Figura 82: Consumo de *snacks*

Consumo de <i>snacks</i>		
Dueños que les dan <i>snacks</i> a sus mascotas		
Año 2018	Dueños	Porcentaje
Diariamente	2.600.000	16,30%
Alguna vez en la semana	3.010.000	18,87%
Aproximadamente 1 vez por semana	1.260.000	7,90%
Alguna vez en el mes	880.000	5,52%
Aproximadamente una vez por mes	350.000	2,19%
Ocasionalmente	400.000	2,51%
Nunca	7.450.000	46,71%
Total	15.950.000	1

Fuente: Elaboración propia

### 17.3 ANEXO 3: COSTO DE PRODUCTO TERMINADO

Figura 83: Costo de producto terminado -total y unitario-

Costo de producto terminado (en USD)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	334.431,91	330.139,92	336.755,78	329.510,76	338.290,62
Costos variables	311.253,62	668.184,34	771.382,37	863.124,39	1.014.193,12
Costo total	645.685,53	998.324,25	1.108.138,14	1.192.635,14	1.352.483,74
Costo unitario de producto terminado y vendido (en USD)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	1.310.400,00	2.923.200,00	3.427.200,00	3.874.752,00	4.580.352,00
Costos fijos	0,26	0,11	0,10	0,09	0,07
Costos variables	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22
Costo total	0,49	0,34	0,32	0,31	0,30

## 17.4 ANEXO 4: EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO SOLICITADO

Figura 84: Evolución del crédito

Evolución del préstamo solicitado						
Número de cuota	Saldo capital al inicio	Amortización	Interés	VA sobre interés	Total interés	Total cuota
1	\$373.500,00	\$10.375,00	\$1.556,25	\$326,81	\$1.883,06	\$12.258,06
2	\$363.125,00	\$10.375,00	\$1.513,02	\$317,73	\$1.830,76	\$12.205,76
3	\$352.750,00	\$10.375,00	\$1.469,79	\$308,66	\$1.778,45	\$12.153,45
4	\$342.375,00	\$10.375,00	\$1.426,56	\$299,58	\$1.726,14	\$12.101,14
5	\$332.000,00	\$10.375,00	\$1.383,33	\$290,50	\$1.673,83	\$12.048,83
6	\$321.625,00	\$10.375,00	\$1.340,10	\$281,42	\$1.621,53	\$11.996,53
7	\$311.250,00	\$10.375,00	\$1.296,88	\$272,34	\$1.569,22	\$11.944,22
8	\$300.875,00	\$10.375,00	\$1.253,65	\$263,27	\$1.516,91	\$11.891,91
9	\$290.500,00	\$10.375,00	\$1.210,42	\$254,19	\$1.464,60	\$11.839,60
10	\$280.125,00	\$10.375,00	\$1.167,19	\$245,11	\$1.412,30	\$11.787,30
11	\$269.750,00	\$10.375,00	\$1.123,96	\$236,03	\$1.359,99	\$11.734,99
12	\$259.375,00	\$10.375,00	\$1.080,73	\$226,95	\$1.307,68	\$11.682,68
<b>TOTAL AÑO 1</b>		<b>\$124.500,00</b>	<b>\$15.821,88</b>	<b>\$3.322,59</b>	<b>\$19.144,47</b>	<b>\$143.644,47</b>
13	\$249.000,00	\$10.375,00	\$1.037,50	\$217,88	\$1.255,38	\$11.630,38
14	\$238.625,00	\$10.375,00	\$994,27	\$208,80	\$1.203,07	\$11.578,07
15	\$228.250,00	\$10.375,00	\$951,04	\$199,72	\$1.150,76	\$11.525,76
16	\$217.875,00	\$10.375,00	\$907,81	\$190,64	\$1.098,45	\$11.473,45
17	\$207.500,00	\$10.375,00	\$864,58	\$181,56	\$1.046,15	\$11.421,15
18	\$197.125,00	\$10.375,00	\$821,35	\$172,48	\$993,84	\$11.368,84
19	\$186.750,00	\$10.375,00	\$778,13	\$163,41	\$941,53	\$11.316,53
20	\$176.375,00	\$10.375,00	\$734,90	\$154,33	\$889,22	\$11.264,22
21	\$166.000,00	\$10.375,00	\$691,67	\$145,25	\$836,92	\$11.211,92
22	\$155.625,00	\$10.375,00	\$648,44	\$136,17	\$784,61	\$11.159,61
23	\$145.250,00	\$10.375,00	\$605,21	\$127,09	\$732,30	\$11.107,30
24	\$134.875,00	\$10.375,00	\$561,98	\$118,02	\$679,99	\$11.054,99
<b>TOTAL AÑO 2</b>		<b>\$124.500,00</b>	<b>\$9.596,88</b>	<b>\$2.015,34</b>	<b>\$11.612,22</b>	<b>\$136.112,22</b>
25	\$124.500,00	\$10.375,00	\$518,75	\$108,94	\$627,69	\$11.002,69
26	\$114.125,00	\$10.375,00	\$475,52	\$99,86	\$575,38	\$10.950,38
27	\$103.750,00	\$10.375,00	\$432,29	\$90,78	\$523,07	\$10.898,07
28	\$93.375,00	\$10.375,00	\$389,06	\$81,70	\$470,77	\$10.845,77
29	\$83.000,00	\$10.375,00	\$345,83	\$72,63	\$418,46	\$10.793,46
30	\$72.625,00	\$10.375,00	\$302,60	\$63,55	\$366,15	\$10.741,15
31	\$62.250,00	\$10.375,00	\$259,38	\$54,47	\$313,84	\$10.688,84
32	\$51.875,00	\$10.375,00	\$216,15	\$45,39	\$261,54	\$10.636,54
33	\$41.500,00	\$10.375,00	\$172,92	\$36,31	\$209,23	\$10.584,23
34	\$31.125,00	\$10.375,00	\$129,69	\$27,23	\$156,92	\$10.531,92
35	\$20.750,00	\$10.375,00	\$86,46	\$18,16	\$104,61	\$10.479,61
36	\$10.375,00	\$10.375,00	\$43,23	\$9,08	\$52,31	\$10.427,31
<b>TOTAL AÑO 3</b>		<b>\$124.500,00</b>	<b>\$3.371,88</b>	<b>\$708,09</b>	<b>\$4.079,97</b>	<b>\$128.579,97</b>

Fuente: Elaboración propia

## 17.5 ANEXO 5: TARIFAS DE COMERCIO EXTERIOR

Figura 85: Tarifas de comercio exterior en origen

Tarifas unitarias en origen				
Concepto	Costo unitario	IVA unitario (USD)	Total USD	Detalle
Factura de exportación	0,00	0,00	0,00	
Packing list	0,00	0,00	0,00	
Honorarios despachante	1,8%		0,02	1,8% SOBRE FOB
Emisión certificado sanitario	4,37		4,37	X EMBARQUE
Emisión certificado de origen	6,55		6,55	X EMBARQUE
Consolidado contenedor 20'	76,5314	36,53	113,06	25 USD por TN (máximo 230 USD)
Consolidado contenedor 40'	173,94	36,53	210,46	25 USD por TN (máximo 320 USD)
Recepción 20'	152,00	31,92	183,92	X CONTENEDOR
Recepción 40'	245,00	51,45	296,45	X CONTENEDOR
Almacenaje de contenedores 20' (por día)	22,00	4,62	26,62	X CONTENEDOR
Almacenaje de contenedores 40' (por día)	44,00	9,24	53,24	X CONTENEDOR
Suministro de frío (por día)	52,00	10,92	62,92	X CONTENEDOR
APCM	79,00	16,59	95,59	X EMBARQUE
VGM	25,00	5,25	30,25	X CONTENEDOR
Flete interno	218,34	45,85	264,19	X CONTENEDOR
Seguro interno (0,01% - sobre flete)	2,18	0,46	2,64	
Emisión BL	50,00		50,00	X EMBARQUE
Arancel SIM	10,00		10,00	X EMBARQUE
PBIP	11,00	2,31	13,31	X CONTENEDOR
Gate in	60,00	12,60	72,60	X CONTENEDOR
THC 20'	220,00	46,20	266,20	X CONTENEDOR
THC 40'	240,00	50,40	290,40	X CONTENEDOR
Toll fee	125,00	26,25	151,25	X CONTENEDOR
SEC FEE + BAF + LOW SULPHUR	131,00	27,51	158,52	X CONTENEDOR
Handling	65,00	13,65	78,65	X EMBARQUE
LOG FEE	45,00	9,45	54,45	x EMBARQUE
Gastos de depósito en terminal			0,00	FRANQUICIA 3 DÍAS
Digitalización/verificación	20,00	4,20	24,20	X EMBARQUE
<b>Derechos de exportación</b>	12%		0,12	TOPE 3 ARS/USD
Reintegros	2%		0,02	0,02 SOBRE FOB
Flete internacional 20' (incluye gastos de agencia)	3.000,00		3.000,00	X CONTENEDOR
Flete internacional 40' (incluye gastos de agencia)	3.500,00		3.500,00	X CONTENEDOR
Seguro internacional (5% sobre CFR)			0,00	

Fuente: Elaboración propia

Figura 86: Tarifas de comercio exterior en destino

GASTOS EN DESTINO			
Concepto	COSTO UNITARIO	IVA	Total USD
Desconsolidación	160,00	33,60	193,60
THC (20' y 40')	357,00	74,97	431,97
Gate out	60,00	12,60	72,60
VGM	25,00	5,25	30,25
Gastos de depósito en terminal (por día)	80,10	16,82	96,92
Intervención por contenedor refrigerado	13,35	2,80	16,15
Flete interno	218,34	45,85	264,19
Seguro interno (1% sobre flete interno)	21,83	4,59	26,42
Tributos aduaneros (0%)	0,00	0,00	0,00
Honorarios despachante	1,80%		

Fuente: Elaboración propia

Figura 87: Gastos del importador en destino

<b>GASTOS EN DESTINO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Tributos aduaneros (0%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorarios despachante	14.583,93	32.215,02	37.762,59	42.617,82	50.113,01
Desconsolidación	2.516,80	5.614,40	6.582,40	7.550,40	8.905,60
THC	5.615,61	12.527,13	14.686,98	16.846,83	19.870,62
Gate out	943,80	2.105,40	2.468,40	2.831,40	3.339,60
VGM FEE	393,25	877,25	1.028,50	1.179,75	1.391,50
Gastos de depósito en terminal					
Intervención por contenedor refrigerado	210,00	468,45	549,22	629,99	743,06
Flete interno	3.434,50	7.661,57	8.982,53	10.303,49	12.152,84
Seguro interno (1% de flete interno)	34,34	76,62	89,83	103,03	121,53
<b>DDP</b>	<b>837.950,77</b>	<b>1.851.269,07</b>	<b>2.170.072,27</b>	<b>2.449.719,58</b>	<b>2.880.693,84</b>
DDP unitario		0,63	0,63	0,63	0,63
Precio al importador		0,95	0,95	0,95	0,94
Precio a distribuidor		0,95	0,95	0,95	0,94
Precio a minorista		0,95	0,95	0,95	0,94
Impuesto al consumo		0,07	0,07	0,07	0,07
<b>Precio final al consumidor (USD)</b>		<b>1,02</b>	<b>1,02</b>	<b>1,01</b>	<b>1,01</b>
<b>Precio final al consumidor (EUR)</b>		<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>	<b>0,90</b>

Fuente: Elaboración propia

## 17.6 ANEXO 6: DETALLE DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

En la figura 88 se detallan los días que demoraría cada operación de exportación, con cada una de las actividades que es necesario llevar a cabo.

Figura 88: Detalle en días de cada ciclo

<b>N°</b>	<b>Actividad</b>	<b>Duración (días hábiles)</b>	<b>Duración (días corridos)</b>
1	Producción	6	8,38
2	Inspección y emisión c. sanitario	3	4,38
3	Emisión c. de origen	10	12,38
4	Acondicionamiento de los packs en cajas	1	1,00
5	Armado de pallets	1	1,00
6	Flete interno a terminal	1	1,00
7	Consolidación de contenedores	1	1,00
8	Ingreso, almacenaje y movimientos en terminal	3	4,38
9	Flete internacional	21	28,38
10	Notificación al importador y envío de documentación	1	1,00
11	Recepción de pago	23	30,38
12	Percepción de reintegros	132	183,38
13	Almacenaje y movimientos en puerto de destino	2	2,00
14	Desconsolidación	1	1,00
15	Flete a destino	0,5	1,00
	<b>Total días</b>		<b>280,63</b>

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que se ha elaborado el análisis anterior utilizando el programa OpenProj, que no toma en consideración los días sábados y domingos para la realización de actividades. Para la elaboración del diagrama de Gantt se ha tomado como dato los días corridos que demoraría cada actividad (respetando fecha de inicio y de finalización), para que dicho diagrama mantenga cierto nivel de correlación, ya que si se tomase como dato los días laborables, quedarían espacios sin actividades designadas.