



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL**

Licenciatura en Comercio Internacional

Plan de Exportación- Pre mezcla a Estados Unidos

Profesor-Tutor:

- **Cordiano, Miguel**

Alumnos:

- **Galarza, Erica L.U.:1035990**
- **Isber, Sabrina L.U.: 137311**
- **Lopez, Milton L.U.: 1028215**
- **Martinez, Luciana L.U.: 1010562**

Año 2016



Índice

Resumen Ejecutivo	6
Abstract	9
Descripción del negocio	12
Misión de la empresa	13
Visión de la empresa	13
Nuestros valores	13
Estructura organizacional.....	14
Descripción de funciones	15
Análisis del mercado	17
MACROENTORNO	17
Político	17
Legal.....	19
Económico.....	20
Sociocultural	22
Tecnológico.....	25
Ambiental.....	26
MICROENTORNO	27
Consumidor	27
Análisis Competencia.....	¡Error! Marcador no definido.
Principales competidores.....	34
Fuerzas de Porter.....	31
Análisis del proveedor.....	31
Poder de negociación con los proveedores.....	32
Amenaza de productos sustitutos	32
Amenaza de compañías entrantes.....	32
Poder de negociación del cliente	33
Análisis de la competencia.....	33
Competidores directos.....	36
Competidores sustitutos	39
Rivalidad entre competidores.....	47
Conclusión del análisis de la cruz de Porter	48
Análisis FODA.....	48
Conclusión del análisis FODA	49
Descripción del Mercado	51
Selección de mercado.....	51



Hábitos en el desayuno.....	52
Calculo Demanda	53
Segmentación	53
Segmentación Geográfica	53
Segmentación Demográfica	54
Segmentación Conductual.....	55
Pronóstico de ventas.....	56
Población Meta.....	56
Proyección de venta	57
Objetivos	57
Estrategias	58
Estrategia Genérica	58
Estrategia de inserción	58
Estrategia de Marketing	59
Producto	59
Descripción del producto	59
Ventaja competitiva.....	65
Ciclo de vida del producto	66
Matriz BCG.....	67
Matriz Ansoff.....	68
Marca.....	68
Empaque y etiquetado	69
Embalaje.....	¡Error! Marcador no definido.
Clasificación arancelaria	74
Distribución:	75
Plan de Contingencia.....	79
Cadena de Distribución	79
Comunicación	80
Objetivo.....	80
Estrategia de comunicación.....	80
Estrategia PUSH.....	80
Viajes Comerciales.....	80
Estrategia PULL.....	81
Internet	81
Sitio Web de la empresa.....	82
Facebook.....	84
Twitter	85



Instagram.....	85
Precio.....	86
Estrategia de Precio.....	86
Método de Costeo.....	86
Fijación de precio de venta al Cliente	86
Fijación de precio de venta Consumidor Final.....	89
Margen de contribución	90
Operaciones	92
Forma Jurídica.....	92
Ubicación	92
Equipo/Inventario.....	93
Maquinaria y equipos necesarios para la fabricación.....	93
Proceso Productivo.....	95
Capacidad Productiva.....	96
Insumos	96
Stock seguridad	96
Controles de calidad.....	97
Materia prima	97
Customer Service	97
Intervenciones Previas.....	97
Etiquetado de los productos alimenticios.....	71
Comercio Internacional	101
Logística Internacional.....	101
Incoterm	102
Barreras Arancelarias	102
Barreras no arancelarias	102
Envase y Embalaje	104
Unitarización	106
Transporte Interno.....	106
Consolidación.....	106
Transporte Internacional	107
Seguro Internacional	107
Gastos portuarios / Depósito Fiscal.....	108
Medio de Pago Internacional.....	109
Contratos	109
Riesgos críticos y Planes de Contingencia.....	109



Diagrama de Gantt	111
Análisis Financiero	113
Premisas	113
Inversión Inicial y Amortizaciones	114
Proyecciones financieras	115
Inflación	115
Tipo de Cambio	116
Proyección de ventas	117
Mercado Internacional	117
Mercado Local	117
Precio de Venta	117
Determinación del Flujo Neto de Caja	118
Punto de equilibrio	118
Deuda	119
WACC	119
VAN, TIR Y PAYBACK	120
Análisis de Sensibilidad	121
Conclusión	123
Anexos	123



Resumen Ejecutivo

Vital Mix S.R.L es una nueva empresa que surge a fines del año 2016, fundada por jóvenes profesionales recientemente egresados de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE). La compañía surge con el objetivo de elaborar una alternativa de alimentos saludable, sustentado por la innovación y la calidad en los sabores, la cual atenderá las necesidades tanto del mercado nacional como internacional.

Para iniciar con tal proyecto se elaborara Break Mix, el cual consiste en una pre mezcla a base del salvado de avena para cocinar saludables y deliciosos pancakes y waffles. Dicho producto es muy sencillo y rápido de cocinar, ya que solo se requiere adicionar agua. Otra característica diferenciadora, es que la pre mezcla vendrá acompañada por una salsa de frutos rojos.

Se llegó a la conclusión de que el mercado óptimo para nuestro producto es el estadounidense. La razón de esta elección, se fundamenta en que dicho mercado es uno de los mercados alimenticios más grande del mundo, ya que proporciona alimentos a más de 311 millones de personas y eso genera un volumen de 1,3 mil millones de dólares. Además, es un mercado abierto a productos novedosos, de calidad y que sean principalmente sanos¹.

Esto prepara el terreno para la inserción de productos extranjeros que den soluciones a sus necesidades, siendo esto una oportunidad para introducir Break Mix. Otro argumento a favor, es que en los últimos años, los estadounidenses vienen experimentando cambios en los hábitos alimenticios, como consecuencia de los problemas de obesidad que atraviesan hace años y por las crisis del año 2008.²

En principio el objetivo es comenzar por el Estado de Nueva York. Esta decisión se fundamenta en que dentro de la región denominada “MidAtlantic” donde se encuentra

¹Fuente:Scribd. Comunidad de Madrid, 2012 [Publicación en línea] Dirección URL: <<http://es.scribd.com/doc/112288824/Las-grandes-cadenas-de-distribucion-en-EE-UU#scribd>> [Fecha de acceso: 2 de Abril, 2016.] Pagina 18, punto 4.2.- Descripción general del mercado de la alimentación en Estados. Unidos

² Fuente: Ideal. España: Diario Digital [Publicación en línea]. Dirección URL http://www.ideal.es/agencias/20140117/economia/estadounidenses-mejoran-habitos-alimenticios-reducen_201401172045.html [citado el: 3 de Abril de 2016] Párrafo 4to.



Nueva York, hay un elevado consumo de pancakes (19,3%) y waffles (17,8%), en comparación con otros estados³. Por otra parte, es interesante la cantidad de Millennials que se encuentra en esta ciudad, dando como resultado una cifra de 4.070.272⁴ millones de personas que conforman esta nueva generación de consumidores. El estilo de vida que llevan los neoyorkinos también es un factor para que el producto prospere, ya que la facilidad de preparación del mismo contribuye a que simplificar el desayuno.

El segmento al que apunta este producto son los nuevos consumidores a los cuales se los denomina Millennials. Los Millennials son aquellas personas nacidas entre 1980 y 1995, que por su manera de pensar y actuar están cambiando el mundo en varios aspectos, pero por sobre todo buscan modificar el hábito alimenticio. Al contrario de sus anteriores generaciones, estos jóvenes buscan alimentarse de una manera más fresca y sana. Además, el segmento considera aquellas personas que desayunen en su casa y usen de manera constante premezclas.

En cuanto a la estrategia de comunicación, el fuerte de la misma estará enfocado en los consumidores, por eso un 80% será estrategia PULL y un 20% PUSH. Al tener un cliente determinado, no es necesario centrar la comunicación en este tema, si no que se puede centrar en el consumidor, ya que es él quien va a comprar Break Mix. Además la Generación de los Millennials es muy activa con respecto a la información de las marcas que consumen. Solamente resta brindarles la información que busca por los medios que más utilizan, es decir, Internet. Con la creación de una página Web de la empresa y presencia en todas las redes sociales, Vital Mix quiere dar a conocer su producto.

³Fuente: Agriculture and Agri-FoodCanada [Publicación en línea] Dirección URL <<http://www.agr.gc.ca/eng/industry-markets-and-trade/statistics-and-market-information/agriculture-and-food-market-information-by-region/united-states-and-mexico/market-intelligence/pancakes-waffles-and-french-toast/?id=1410083148498>> [Citado: 19 de mayo 2016] [Fecha de acceso: 19 de mayo de 2016]

⁴Fuente: Census [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.census.gov/2010census/data/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]



La estrategia de fijación de precio será “descreme” la cual consiste en lanzar el producto a un precio alto para introducirlo como producto único y diferenciado. Esta estrategia está apoyada en la ventaja competitiva del producto, ya que su forma de presentación es única en el mercado.

El precio sugerido al cual llegara Break Mix a los consumidores estadounidenses es de 9,24 USD. Es una tendencia en alza que los Millennials están dispuestos a pagar más por un producto con beneficios, como lo es el nuestro, además de que están dispuestos a gastar en calidad, incluso si eso significa comprar menos.

La estrategia de distribución será selectiva con un canal indirecto largo. El cliente seleccionado por la empresa es UNFI, ya que es el principal distribuidor de la cadena de supermercados Whole Foods Market. Además ambos cumplen con exigencias en cuanto a gustos y preferencias de los Millennials, ya sea por ser socialmente responsables o por cuidar el medio ambiente. UNFI es uno de los mayores distribuidores de comida natural y orgánica de Estados Unidos, con miles de almacenes distribuidos por todo el país lo que es beneficioso para la empresa y el proyecto a largo plazo. En cuanto se decida expandir la comercialización de Break Mix sabemos que nuestro cliente cuenta con una red de distribución muy amplia.

La inversión inicial del proyecto está compuesta por varios ítems. En primer lugar, los gastos varios necesarios para la constitución de la S.R.L y para registrar el producto entre otros. Por otro lado, el gasto en las maquinarias necesarias para comenzar con la producción en el mes de Enero de 2017. Y en tercer lugar el capital de trabajo neto, lo que da un total de Inversión Inicial de 100.637,57USD. Esta inversión se recuperara en 2 años y 1 mes. El VAN estimado es de 120.666,87 USD y la TIR 49,72%. Para analizar el rendimiento del proyecto el WACC es de 13,49%

El negocio se proyecta a 5 años, donde utilizaremos a Nueva York como acceso al mercado estadounidense para Break Mix.



Abstract

Vital Mix S.R.L is a new company that emerges at the end of the year 2016, founded by young professionals who recently graduated from the Universidad Argentina de la Empresa (UADE). This company was created with the objective of developing healthy alternative food, based on innovation and quality in their flavors, which will attend to the needs of both, domestic and international markets.

Break Mix consists in a delicious pre baking mix developed to cook healthy and delicious pancakes and waffles entirely made with quality ingredients such as whole oats and bran. As it only requires adding water, this versatile mix is very quick and easy to use. Another distinguishing feature is that the premix will be accompanied by red fruits syrup.

We reached to the conclusion that the American is the best market for our product. We based our decision on the fact that the above mentioned is one of the world's largest food markets, providing food to more than 311 million people and generating a volume of 1,3 billion dollars. In addition, it is an opened market for new, good quality and mainly healthy products. This makes easier the insertion of foreign products which can provide solutions to their needs, being this an opportunity to introduce **Break Mix**. Another argument is that in the last years, as a consequence of the crises suffered during the year 2008 in addition to their constant obesity problems, Americans have been experiencing changes in their eating habits.

In the first place, our aim is to start with the State of New York. This decision is based on that in New York's Mid Atlantic region -in comparison with other States- is pancakes (19.3%) and waffles (17.8%) higher consumption. On the other hand, is interesting the amount of Millennials who are located in this city, resulting in a turnover of 4.070.272 millions of people that make up this new generation of consumers. Another important factor for our product's flourishing, is the lifestyle carried by Yorkers, since its ease of preparation contributes to simplify breakfast time.

The segment pointed to by this product, are the new consumers called Millennials. Millennials are those people burned between 1980 and 1995, which by their way of thinking and acting are changing the world in several aspects, but above all, they seek to modify their eating habits. Unlike their previous generations, these young people seek



to feed on a fresh and healthy way. In addition, this segment considers those who eat breakfast at home and use constantly premixes.

As for the communication strategy, it will be strongly focused on consumers, so an 80% will be *PULL* strategy and 20% *PUSH*. As we will be having a particular *customer*, it's not necessary to focus communication on this topic, but it will be focused on the *consumer*, since he is the one who will be buying Break Mix.

The Millennials' generation is very interested in regards to the product's brand information they consume. So, apart from the product, we just need to provide them this information using media, Internet. With the creation of the company's web page and presence in all social networks, Vital Mix will be announcing his product.

The price fixing strategy will be "*descreme*" which consists in launching the product at a high price in order to introduce it as unique and differentiated. Since its way of presentation is unique in the market, this strategy will be supported by the competitive advantage of the product.

The suggested price at which Break Mix will be released at the market to American consumers will be of 9,20 USD. It is a growing trend that Millennials are willing to pay more for a product *with benefits*, as is ours, and to spend on quality, even if this means buying less.

The distribution of the product will be "selective" kind with an indirect channel long.

The customer selected by the company is UNFI, since that is the main distributor of the supermarket chain Whole Foods Market. In addition both fulfill requirements in terms of tastes and preferences of Millennials, either by being socially responsible or by taking care of the environment. UNIFI is one of the largest distributors of natural and organic food in the United States, with thousands of stores throughout the country which is beneficial to the company and the long term project. As soon as the company decides to expand the marketing of Break Mix we know that our customer has a very wide distribution network.

The initial investment of the project is composed of several items. In the first place, the necessary sundries used for the S.R.L's constitution and the product registration. On the other hand, the expense in the necessary machineries in order to begin with the production in January, 2017. And thirdly, the net working capital, giving a total initial investment of USD 100637.57. This Investment will be recovered in 2 year and 1



month. The estimated VAN is of USD 120.666,87 and the TIR of 49,72 %. The WAAC is 13, 49%.

The business is projected to 5 years from now, where we will be using New York as an access to the American market for Break Mix.



Descripción del negocio

Vital Mix es una empresa recientemente fundada, que luego de realizar una investigación de mercado local e internacional, decide comenzar a incursionar en ambos mercados. Sus cuatro socios fundadores luego de graduarse de sus respectivas carreras de grado, ingresaron al mercado laboral desempeñando diversas tareas en firmas reconocidas, lo cual les proporcionó los conocimientos y experiencia necesaria para su desarrollo profesional.

A principio del 2016, se realiza una reunión en un café aledaño a la Universidad Argentina de la Empresa (UADE), donde uno de los socios propone llevar a cabo un proyecto nuevo e innovador. Dicho emprendimiento se compone de una pre mezcla saludable con ingredientes naturales para pancakes y waffles, la cual viene acompañada de una salsa de frutos rojos, frutas distintivas de la Patagonia Argentina. Luego de varias horas de argumentación, los socios restantes ven prospero el proyecto y deciden conformar un equipo de trabajo.

A partir de ese momento el grupo de trabajo quedo integrado por una Licenciada en Administración de Empresas y tres Licenciados en Comercio Internacional. Con el transcurrir del tiempo, se incorporó al equipo una Ingeniera en Alimentos, la cual nos ayudó a desarrollar el producto de manera adecuada.

En Febrero de 2016, luego de producirse el cambio de gobierno en Argentina, se origina, Vital Mix, una empresa que demuestra un fuerte perfil exportador.



Misión de la empresa

“Ofrecer productos saludables que sean innovadores y con un alto grado de valor nutricional, que puedan ser consumidos de manera rápida y práctica a lo largo del día.”

Visión de la empresa

“Ser una compañía competitiva a nivel internacional, satisfaciendo con innovación y confiabilidad las exigencias de una sociedad que tiende hacia un consumo más responsable y saludable.”

Nuestros valores

- ❖ Responsabilidad: Honestidad, tanto empresarial como social. Actuar en todo momento de forma consciente y responsable con nuestros socios internos y externos. Promocionar diversidad e igualdad a través de la integración de personas con distintas habilidades y formación en nuestro equipo de trabajo, contribuyendo a un futuro sostenible.
- ❖ Trabajo en equipo: Creemos en la fuerza y la creatividad del conjunto. Sabemos que nuestros equipos logran más que la suma de sus individualidades y por ello motivamos un ambiente de trabajo donde cada persona pueda alcanzar su máximo potencial.
- ❖ Calidad: Perseguimos la excelencia y procuramos hacer nuestras labores correctamente desde el comienzo. Queremos servir al otro, ya sea consumidor, compañero de trabajo, miembro de la comunidad, de la mejor manera posible.
- ❖ Espíritu emprendedor: Valoramos la iniciativa y la innovación, combinando pasión con profesionalismo y aportando soluciones desde una perspectiva local y global. Cuestionamos los supuestos y estamos constantemente en la búsqueda de formas nuevas y creativas para hacer las cosas cada vez mejor.



Estructura organizacional



La gerencia de la firma está integrada por:

- López Milton Luciano: Gerente General
- Galarza Erica Vanesa: Responsable del Departamento de Producción y Calidad
- Martínez Luciana Soledad: Responsable del Departamento de Administración y Finanzas.
- Isber Sabrina: Responsable del Departamento Comercio Exterior y Marketing.



Descripción de funciones

En lo más alto del organigrama encontramos al **Gerente General**, quien es el máximo responsable de tomar las decisiones estructurales del negocio. Dentro sus funciones más importantes podemos considerar la de planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijar políticas y objetivos para el largo y mediano plazo, ejercer liderazgo para guiar y motivar a los empleados, selecciona y controla el desempeño de las personas dentro de la organización, y es el representante de la organización ante las autoridades otras entidades.

El **Departamento de Producción y Calidad** es el encargado de llevar adelante todas aquellas tareas que se involucren en el proceso productivo de la pre mezcla y la salsa que lo acompaña, como así también mantener la programación de la producción de forma de cumplir con las fechas de entrega pactadas con los clientes. Además, este departamento debe asegurarse de que los bienes producidos cumplan con las expectativas del cliente respecto a la calidad. Dentro de este apartado, contamos con el área de Compras, que se ocupa de establecer relaciones con los diferentes proveedores y asegurar el abastecimiento de los insumos necesarios para la producción.

Las funciones más destacadas que lleva a cabo el **Departamento de Administración y Finanzas** son la de elaborar y proponer al Gerente General el presupuesto anual, controlar los procesos de abastecimiento de insumos y servicios, disponer la ejecución del inventario de mercadería, manejar y supervisar la contabilidad junto con las responsabilidades tributarias de la firma, y encargarse de todos los temas administrativos relacionados al recurso humano. Además, debe reunir y organizar la información financiera para que la misma pueda ser utilizada por la gerencia de la compañía. También tiene la responsabilidad de analizar la viabilidad de los proyectos presentados e interactuar con los demás departamentos que constituyen la organización, a fin de garantizar el funcionamiento eficiente de la misma.



En lo que respecta al **Departamento Comercio Exterior**, tiene la responsabilidad de elaborar los pronóstico de venta, establecer un nexo entre la firma y los clientes para preservar la lealtad de los mimos, llevar un control y análisis de las ventas, y hasta evaluar la participación en ferias alimenticias. También cae en su obligación el hecho de diseñar y dirigir el sistema logístico para la exportación de Break Mix, como así también, controlar todos los eslabones de la distribución física internacional a fin de que el producto llegue en condiciones óptimas a las manos del consumidor. Además, en cuanto al **Departamento de Marketing** se encargará de buscar, identificar y analizar las oportunidades de negocio que puedan existir en el mercado seleccionado. Esto se logra a través de la investigación de mercado, que nos permite reconocer las necesidades, deseos o tendencia que tiene el mercado. De la misma manera, se analiza a los posibles consumidores para identificar sus necesidades, gustos, hábito de consumo y costumbres. Una vez reunida la información necesaria, selecciona la estrategia de marketing que sean más adecuadas para satisfacer la demanda. Se implementa dicha estrategia, se controla y se evalúa los resultados obtenidos. Se encarga además de la previsión de ventas a raíz de las expectativas del proyecto y la demanda potencial, incentivar las ventas a través de las estrategias de marketing disponibles. Trabaja intensivamente en la fidelización del cliente.



Análisis del mercado

MACROENTORNO

Político

La forma de gobierno de Estados Unidos es una república federal basada en una democracia representativa con separación de poderes entre las ramas de gobierno.

Estados Unidos en cuantos a partidos políticos posee un sistema bipartidista, es decir, dividido en dos:

- **Partido Demócrata:** progresista en el plano social, favorece la intervención del gobierno para regular la economía de mercado.
- **Partido Republicano:** conservador en el plano social, favoreciendo el capitalismo liberal e insiste en la defensa nacional.

El actual presidente es Barack Obama, quien asumió en el año 2009. El mismo es tanto jefe de Estado como la cabeza de Gobierno, es elegido por un colegio de representantes (que son elegidos directamente de cada estado) para desempeñar el cargo durante un período de cuatro años.

El poder legislativo es bicameral en Estados Unidos. El Parlamento consiste en el Senado (cámara alta) y la Cámara de Representantes (cámara baja). El Senado tiene el poder de confirmar o rechazar las designaciones presidenciales y de ratificar tratados. La cámara de representantes sólo ostenta el derecho a iniciar proyectos de ley, aunque pueden ser modificados o rechazados por el Senado. El presidente puede vetar la legislación aprobada por el Congreso. El Congreso puede anular el veto con las dos terceras partes de los votos.⁵

En el contrato de negocios se debe establecer de forma precisa las obligaciones del vendedor y los métodos del control de calidad.

⁵Fuente: Santander Río. *Estados Unidos: Política y Economía*. [Publicación en línea] Dirección URL <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>.> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



Estas regiones son: Nueva Inglaterra, Atlántico Medio, Sur, Medio Oeste, Suroeste y Oeste⁷.

Legal

La importación de alimentos en Estados Unidos es una cuestión de gran complejidad, no solo por la existencia de una regulación numerosa y variada, sino también por la cantidad de organismos involucrados.

En Estados Unidos la competencia en materia de inocuidad de alimentos se reparte entre diferentes departamentos (con rango ministerial) que actúan en distintos niveles administrativos (federal, estatal y local). Estas agencias tienen potestad para conceder licencias y permisos tanto para productos alimenticios que cruzan las fronteras entre Estados, como para productos importados.

Estados Unidos ha introducido a lo largo de los años una variedad de leyes, normas y regulaciones que afectan a la importación de productos agrícolas y alimentarios.

Food and Drug Administration (FDA) es el organismo encargado de regular las importaciones de la mayoría de los alimentos, lo cual incluye:

- Alimentos en general procesados y envasados
- Frutas y vegetales
- Productos lácteos
- Carne de pescado, moluscos y carnes exóticas (p.e. búfalo, conejo, venado)
- Alimentos que contienen menos del 3% de carne cruda o menos del 3% de carne cocida
- Huevos enteros y productos que contienen huevos como un ingrediente
- Alimentos para animales
- Bebidas, incluyendo bebidas alcohólicas y agua embotellada
- Granos

Respecto a la regulación de nuestro producto las leyes que debemos tener en cuenta son la Ley Federal de Alimentos, Drogas y Cosméticos (FDA) la cual define a los alimentos

⁷ Fuente: National Geographic [Publicación en línea] Dirección URL <<http://nationalgeographic.es/viaje-y-culturas/paises/estados-unidos-informacion>> [Fecha de acceso: 3 de Abril, 2016]



como sustancia comestible cruda, cocida o procesada, hielo, bebidas, ingredientes usados o destinados al uso o que se encuentran a la venta para el consumo humano ya sea enteros o en parte, o goma de mascar y las normas de bioterrorismo.⁸

Económico

Estados Unidos es el país con la mayor economía del mundo. Como consecuencia de la crisis financiera sufrida en 2008, Estados Unidos tuvo recaídas que fueron impensadas por el mundo entero. Sin embargo gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario, la economía logro recuperarse, alcanzando un crecimiento económico del 2.6% para el 2015. Se espera que para el 2016 se mantenga ese nivel de crecimiento, impulsado por el consumo interno. El Gobierno busca estimular la recuperación de la economía debilitando la tasa de interés que estimula el consumo doméstico y creación de trabajos. Esta es una de las ventajas que tiene EEUU, proporcionando menor riesgo país para las exportaciones y un mercado ampliado.⁹

En cuanto a la deuda pública, se estima que es del 105% del PBI y se espera que siga creciendo.

Estados Unidos es la primera economía del mundo por el volumen de su PBI. En el último trimestre del 2015, aumento a una tasa anualizada del 1.4%, lo que supone una mejora en las estimaciones previas que indicaban que el crecimiento iba a ser del 1%. El crecimiento acumulado de la economía en el 2015 fue de 2.4%, el mismo porcentaje que en el 2014¹⁰.

El aumento del PBI se debe al aumento en el gasto de consumo, en ocio, transporte y otros servicios.

⁸ Fuente: Ministerio de Agroindustria. Guía de requisitos para importar alimentos en los Estados Unidos y la Comunidad Europea. [Publicación en línea] Dirección URL <<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/GT-USA-UE-SIAL.pdf>> [Fecha de acceso: 3 de Abril, 2016]

⁹ Fuente: Santander Río. Estados Unidos: Política y Economía. [Publicación en línea] Dirección URL <<https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>> [Fecha de acceso: 3 de Abril, 2016]

¹⁰ Fuente: Expansión [Publicación en línea] Dirección URL <<http://www.expansion.com/economia/2016/03/25/56f598bce2704e6a258b45c3.html>> [Fecha de acceso 4 de Abril, 2016]



Estos porcentajes reflejan que la economía estadounidense es estable y está creciendo.

Visión general	Último	Referencia	Anterior	Rango	Frecuencia	
PIB - Tasa de crecimiento trimestral	1.4	2015-12	2	-10 : 16.9	Trimestral	
Tasa de desempleo	5	2016-03	4.9	2.5 : 10.8	Mensual	
Tasa de inflación	0.9	2016-03	1	-15.8 : 23.7	Mensual	
Tasa de Interés	0.5	2016-04	0.5	0.25 : 20	Diario	
Balanza comercial	-47060	2016-02	-45677	-67823 : 1946	Mensual	
Deuda pública en términos del PIB	104	2015-12	103	31.7 : 122	Anual	

Tabla 1 - Fuente: <http://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>

Respecto a la inflación, la tasa anual es de 0.9% para el 2015, y la tasa mensual (Marzo 2016) se estimó en 0.1%, lo que demuestra que en este país es una tasa estable que no debería afectar a la economía¹¹.

La tasa de desempleo en el 2015 fue del 5,4% en los hombres y del 5,2% en las mujeres.¹²

PIB	Último	Referencia	Anterior	Rango	Frecuencia	
PIB - Tasa de crecimiento trimestral	1.4 %	2015-12	2	-10 : 16.9	Trimestral	
PIB - Tasa de crecimiento anual	2 %	2015-12	2.1	-4.1 : 13.4	Trimestral	
PIB	17419 USD millones	2014-12	16768	543 : 17419	Anual	
PIB - Precios constantes	16471 USD millones	2015-12	16414	2085 : 16471	Trimestral	
Producto Nacional Bruto	16632 USD millones	2015-12	16585	2098 : 16632	Trimestral	

Tabla 2 - Fuente: <http://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>

¹¹ Fuente: Expansión [Publicación en línea] Dirección URL

<<http://www.expansion.com/economia/2016/03/25/56f598bce2704e6a258b45c3.html>> [Fecha de acceso 4 de Abril, 2016]

¹² Fuente: [Publicación en línea] <<http://stats.bls.gov/cps/cpsaat24.pdf>> [Fecha de acceso 3 de Abril, 2016]



Comercio	Último	Referencia Anterior	Rango	Frecuencia
Balanza comercial	-47060 Millones de USD	2016-02 -45677	-67823 : 1946	Mensual
Exportaciones	178070 Millones de USD	2016-02 176290	772 : 197759	Mensual
Importaciones	225130 Millones de USD	2016-02 222170	577 : 240524	Mensual
Cuenta corriente	-125314 Millones de USD	2015-12 -124120	-216063 : 9957	Trimestral
Cuenta corriente en términos del PIB	-2.7 %	2015-12 -2.2	-6 : 0.2	Anual
Deuda Externa	-7356784 Millones de USD	2015-12 -7269829	-7356784 : -1232107	Trimestral

Tabla 3 - Fuente: <http://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>

En la Tabla 2 se puede ver los datos mencionados anteriormente sobre el PBI pero de forma más amplia, en porcentaje y dólares.

En la Tabla 3, presentamos los datos de la Balanza Comercial de Estados Unidos, la cual cerró con déficit en el 2015.

Sociocultural

Estados Unidos está situado en América del Norte, con una superficie de 9.8 millones de km², lo que lo hace uno de los países más grandes del mundo¹³.

Es el tercer país más poblado del mundo, acabó 2015 con una población de 321.601.000 personas, lo que supone un incremento de 2.335.000 habitantes respecto a 2014¹⁴.

¹³ Fuente: Saber es Practico [Publicación en línea] Dirección URL

< <https://www.saberespractico.com/estudios/cultura-general/los-10-paises-mas-grandes-del-mundo/>>[Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016]

¹⁴ Fuente: Datos Macro [Publicación en línea] Dirección URL

<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>>[Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016]



Gráfico 1 - Fuente: <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>

Estados Unidos tiene una densidad de población moderada de 33 habitantes por Km².¹⁵ Sin embargo, la población está desigualmente repartida. La mitad Este está notablemente más poblada que la mitad Oeste, ya que esta última es una región montañosa. La región nororiental desde Washington hasta los Grandes Lagos, que es una de las regiones más densas del mundo, además de California, la región en torno a Portland, Seattle y Florida, tienen extensas regiones donde superan los 5.000 h/km².¹⁶

En cuanto a los indicadores sociales se pueden observar¹⁷:

-Esperanza de vida: 79.68 años (estimativo 2014)

-Tasa de natalidad: 12.9 nacimientos/1000 habitantes (estimativo 2015)

-Renta per cápita: \$54.600 dólares

¹⁵ Fuente: Datos Macro [Publicación en línea] Dirección URL

<<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/usa>> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016]

¹⁶ Fuente: [Publicación en línea] Dirección URL <<http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/estados-unidos-poblacion-y-sociedad>> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].

¹⁷ Fuente: PDF ver página 2 [Publicación en línea] Dirección URL <http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].

-Tasa de crecimiento anual de la población. 0.78% (estimativo 2015)

En cuanto a la distribución etaria y por género¹⁸:

- Las personas entre 0 y 14 años representan el 18,99% del total poblacional de las cuales 31.171.623 son hombres y 29.845.713 son mujeres.
- Las personas entre 15 y 24 años representan el 13,64% del total poblacional de las cuales 22.473.687 son hombres y 21.358.609 son mujeres.
- Las personas entre 25 y 54 años representan el 39,76% del total poblacional de las cuales 63.838.086 son hombres y 63.947.036 son mujeres.
- Las personas entre 55 y 64 años representan el 12,73% del total poblacional de las cuales 19.731.664 son hombres y 21.172.201 son mujeres.
- Las personas de 65 años o más representan el 14,88% del total poblacional, de las cuales 21.129.978 son hombres y 26.700.267 son mujeres.

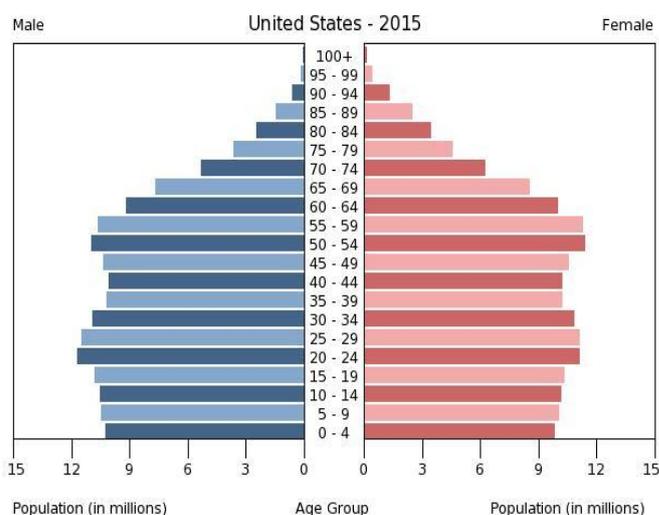


Gráfico 2 - Fuente: CIA <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

Estados Unidos es uno de los países con mayor diversidad del mundo, desde su geografía hasta la composición demográfica.

¹⁸Fuente: CIA "The World Factbook: United States" [Publicación en línea] Dirección URL <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].



El flujo de inmigrantes ha sido continuo y constante desde hace 150 años.

Cada rincón de Estados Unidos es único y esto se refleja en las costumbres de sus habitantes. Es uno de los países con más fiestas locales y tradiciones que podemos encontrar alrededor del mundo.

A nivel gastronómico, el desayuno es su comida más importante del día, seguido por una comida fuerte al mediodía y una cena ligera a base de sopas o sándwiches por la noche.¹⁹

Los jóvenes asisten a muy buenas escuelas públicas que las hay en todas partes del país, además son totalmente gratis desde el jardín hasta la secundaria.

La última etapa educativa no es gratis, ya que les corresponde pagar por una carrera universitaria, pero hay becas para buenos estudiantes, y muchos universitarios lo solucionan buscando algún trabajo, preferentemente de medio tiempo, para así pagarse sus estudios universitarios.²⁰

En términos de empleo, el 67% de las personas entre 15 y 64 años de edad en Estados Unidos tienen un empleo remunerado.

Tener un buen nivel educativo y de competencias es un requisito importante para encontrar empleo. En Estados Unidos, el 89% de los adultos entre 25 y 64 años han terminado la educación media superior.²¹

Tecnológico

Estados Unidos es la nación tecnológicamente más poderosa y avanzada del mundo. La disponibilidad de tierras y mano de obra, la diversidad del clima, la presencia abundante de canales navegables, ríos y vías fluviales costeras, y la abundancia de recursos naturales que facilitan la extracción de energía barata, el transporte rápido y la disponibilidad de capital, contribuyeron a Estados Unidos la rápida industrialización.

¹⁹ Fuente: Universia [Publicación en línea] Dirección URL<<http://www.universia.es/estudiar-extranjero/estados-unidos/vivir/cultura-tradiciones/752>> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].

²⁰Fuente: Wikipedia [Publicación en línea] Dirección URL <https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_educativo_de_Estados_Unidos> [Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].

²¹Fuente: OECD. *Estados Unidos: ¿Como es la vida?* [Publicación en línea] Dirección URL <<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/united-states-es>>[Fecha de acceso: 4 de Abril, 2016].



Desde la Segunda Guerra Mundial, los estadounidenses han dominado el campo de la informática, invirtiendo un 30% de su presupuesto en investigaciones científicas y tecnológicas para el desarrollo del país. El sector privado ha sido un punto focal para la investigación tecnológica en Estados Unidos y ha desempeñado un papel fundamental en este logro.

Estados Unidos cuenta con las mayores empresas de computadoras, informática, tecnología, entre ellas: Apple, Microsoft, HP, Dell e IBM entre otras.²²

Ambiental

Las empresas cada vez se preocupan más por el impacto que sus actividades generan en el medio ambiente. En los últimos años, el tema de sustentabilidad ha cobrado importancia.

El impacto al medio ambiente es inherente a la intensidad económica de las compañías y los países; a mayor desarrollo económico, mayor demanda de recursos naturales. Estados Unidos consume 23% de la energía eléctrica y 24% de petróleo.

La FDA se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes que protegen la salud del consumidor, ante lo cual requerirá la aprobación de los productos previo a su comercialización en Estados Unidos.

La Agencia de Protección Ambiental (EPA) protege la salud de los seres humanos, el medio ambiente y los recursos naturales. Previene y controla la contaminación del aire y el agua mediante el desarrollo de estándares para la calidad del aire y las emisiones de automóviles, programas para asegurar la limpieza del agua e información sobre la salud ambiental.²³

²²Fuente: Wikipedia [Publicación en línea] Dirección URL <https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_tecnol%C3%B3gica_e_industrial_de_Estados_Unidos>[Fecha de acceso: 6 de Abril, 2016]

²³Fuente: Gobiernos USA [Publicación en línea] Dirección URL <<https://gobierno.usa.gov/agencias-federales/agencia-de-proteccion-ambiental-de-estados-unidos>>[Fecha de acceso: 6 de Abril 2016]



MICROENTORNO

Consumidor

Es inevitable ignorar la nueva tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables, por parte de consumidores de todo tipo de edades, pero principalmente se vio un cambio en la Generación Millennials que vive en Estados Unidos.

Aproximadamente son 80 millones²⁴ los jóvenes de entre 20 y 35 años que caben dentro de esta generación y que viven en Estados Unidos, lo que representa el 25%²⁵ de la población estadounidense. Estos jóvenes tienen características propias, lo que los diferencia del estadounidense promedio²⁶.

- Tiene un estilo de vida más sano, optan por hacer ejercicio y consumir alimentos más saludables.
- Desconfiados
- Aprenden más rápido, lo que hace que retenerlos en un trabajo es más complicado. No está mal visto ir cambiando de trabajos para ellos.
- Son más ambiciosos
- Postergan la decisión de formar una familia

Sin embargo, existen unas series de características en cuanto al consumo que no discrimina entre generaciones²⁷:

- Las personas se concentran en llevar una vida más saludable, por lo que sus decisiones de compra se basan en esta premisa.
- Son consumidores informados y exigentes, buscan productos que sean buenos para su salud y para el ambiente, además de conocer el origen del alimento, los beneficios y sus virtudes.

²⁴Fuente: Millennials Marketing [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>>[Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

²⁵ Fuente: Millennials Marketing [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.millennialmarketing.com/who-are-millennials/>>[Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

²⁶ Fuente: Brand Manic [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://brandmanic.com/millennials-guias-brandmanic/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

²⁷Fuente: Globo Fran [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://globofran.com/caracteristicas-del-consumidor-estadounidense/#.Vxj48TB97IV>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



- Después de la crisis de 2008, el consumidor estadounidense, cuida mucho más sus gastos. Sin embargo, no duda en buscar y adquirir productos que le brinden bienestar en la actualidad y le sirva para mejorar su calidad de vida en el futuro.

La alimentación en este país se caracteriza por consumir productos congelados o comida chatarra. Sin embargo, los Millennials traen una nueva concepción sobre la alimentación más saludable y simple. Ellos prefieren comprar productos frescos, saludables y cocinarlos. El uso del microondas para descongelar la comida hecha, no es parte de su rutina diaria.

Los Millennials son un mercado muy atractivo. Además de sus cambios en los hábitos alimenticios son consumidores preparados para probar cosas nuevas. Una encuesta realizada en 2015 muestra que el 66% de los Millennials²⁸ compró un producto nuevo en su último viaje al supermercado. Es un dato interesante ya que existen muchas posibilidades que en esta rotación de productos, los Millennials opten por probar nuestro producto.

Otro dato no tan actual pero que sirve para remarcar está relacionado con las compras. En 2013, se demostró que los Millennials realizan 4.1 viajes por mes al supermercado contra 3.6 viajes que realizan las otras generaciones²⁹. Este dato está avalado por el estudio realizado por Food Marketing Institute³⁰, el cual explica que las generaciones anteriores consideraban un día de su vida como el “día de las compras”. Podía ser mensual, semanal, pero ese día era destinado a hacer las compras de todo lo que se necesitara en la casa. Era un día totalmente planificado donde se buscaban ofertas y cupones de descuento para hacer una compra eficiente.

Por el contrario, los Millennials van al supermercado como impulso. No planifican la compra, se va cuando se quiere o se necesita, es decir que es una visita improvisada. No

²⁸ Fuente: Statista [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/482877/new-product-purchase-on-last-grocery-trip-worldwide-by-generation/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

²⁹ Fuente: Statista [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/274769/average-number-of-regular-shopping-trips-of-us-consumers-by-generation/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

³⁰ Fuente: Puro Marketing [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.puromarketing.com/14/23143/como-millennials-estan-cambiando-comola-forma-venden-supermercados.html>>[Fecha de acceso: 25 de Abril, 2016]



están pendientes de las ofertas ni de los cupones de descuento. No solo están dispuestos a comprar lo necesario para la casa o los productos genéricos para el día a día, sino que son más abiertos a comprar, por ejemplo, todos los ingredientes para seguir una receta que les guste.

Los Millennials a la hora de comprar tienen en cuenta ciertas cosas: la calidad del producto y que es lo que hace la firma por el cuidado del ambiente. No solo esperan que la marca haga cosas buenas, sino que ofrezca lo que ellos buscan. Son aquellos que leen las etiquetas antes de comprar, para conocer la cantidad de grasas y azúcar que tiene el producto, es un consumidor informado el Millennials.

Suelen comprar productos congelados y/o envasados, verificando que sean saludables, para luego agregar ingredientes frescos también³¹.

Además, según un estudio de la Consultora Nielsen, los miembros de esta generación están dispuestos a pagar más para poder adquirir productos saludables, en lugar de comida chatarra.

Son capaces de comprar menos cantidad, si lo que buscan es de calidad y especial.³²

³¹ Fuente: Hartman Group [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.hartman-group.com/hartbeat/432/when-millennials-get-the-munchies-how-they-differ-from-previous-generations>>[Fecha de acceso: 30 de Abril, 2016]

³² Fuente: Inland Group [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.inlandgroup.com/inlandinstitutionalcapitaladvisors/assets/pdf/Shopping%20Patterns%20of%20Millennials%20ICAP%201Q%202015.pdf>>[Fecha de acceso: 30 de Abril, 2016]



Grafico 3 - Fuente: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>

Entonces, nuestro producto está enfocado en aquellos jóvenes de entre 20 y 35 años que están cambiando los hábitos de consumo en el mundo, pero principalmente los que viven en Nueva York, Estados Unidos, ya que este país se caracteriza por altos índices de obesidad entre otras enfermedades por la mala alimentación.

En cuanto a los hábitos de compra, es poco probable encontrarse con algún neoyorkino con auto debido al excesivo tráfico que caracteriza a esta ciudad. Por lo tanto, para los habitantes de dicha ciudad, no se estila mucho hacer la compra mensual en grande, yendo a las afueras de la ciudad a los grandes supermercados salvo que se viva en las afueras. En la ciudad, las compras se realizan cuando se necesita algo, que puede ser una vez por semana o más.

Un estudio realizado por Media Post³³, estableció que 4 de cada 10 Millennials van al supermercado una vez por semana, y que el 20 % de los encuestados va dos o más veces.

Entonces, podemos decir que además de ser propensos a cambiar y probar nuevas marcas, los Millennials tienen contacto con los productos varias veces al mes, lo que amplía la posibilidad de que elijan Break Mix.

³³ Fuente: Media Post [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.mediapost.com/publications/article/260141/millennials-top-10-go-to-food-brands.html>>[Fecha de acceso: 25 de Abril, 2016]



Fuerzas de Porter

Análisis del proveedor

La empresa tendrá 4 principales proveedores:

En primero lugar, “Vientos Norte”³⁴ es la empresa que nos provee la materia prima esencial de nuestro producto, es decir la avena, y el resto de los ingredientes exceptuando la albumina en polvo, la cual es comprada a un proveedor especializado en esta materia prima. Este proveedor es “Compañía Avícola”.³⁵

En cuanto al packaging, vamos a tener 2 proveedores, por un lado “Encapa, pop & packaging”³⁶, es la empresa encarga de fabricar la caja de cartón en la cual se colocaran por un lado la pre mezcla junto con la salsa. La empresa “Bolsalop”³⁷ es la proveedora de la bolsa que contendrá la pre mezcla.

En cuanto a la salsa, decidimos tercerizar este producto, debido a las complicaciones que podrían generar dos procesos productivos totalmente distintos, partiendo de la base que la salsa es una producción líquida y la pre mezcla son secos. El proveedor seleccionado para este caso es “Biomac”³⁸.

Vital Mix contará con un proveedor extra de la salsa, “Abedul” en caso de que nuestro actual proveedor nos falle³⁹.

³⁴ Fuente: Molinos Vientos Norte [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://molinosvientosnorte.com.ar/?page_id=13> [Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

³⁵ Fuente: Compañía Avícola [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.ciaavicola.com.ar/spa/24-albumina-en-polvo#.VxQCHvl97IV>> [Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

³⁶ Fuente: Encapa, pop & packaging [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.encapa.com/index.php?part=cont>> [Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

³⁷ Fuente: Bolsalop [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://www.guiadetelefono.com.ar/id-471580-com-bosalop.html#.VxQHJ_l97IU> [Fecha de acceso: 25 de Marzo, 2016]

³⁸ Fuente: Biomac [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.biomacweb.com/>> [Fecha de acceso: 9 de Abril, 2016]

³⁹ Fuente: Abedul [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.abedul.com.ar/>> [Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]



Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que podemos encontrar varios productores de avena a lo largo del país que nos brinden nuestra materia prima principal, sin embargo puede haber variantes en el precio. Por el lado del proveedor de envases para la caja que va a contener nuestra mezcla, son pocos los que realizan este tipo de packaging, al igual que el proveedor de la salsa en tamaño miniatura, para dividir por porción.

La idea en este caso, es demostrar que nuestro producto no depende de lo que ofrezcan los proveedores, tenemos otras opciones, no queremos limitarnos a pocos proveedores de materia prima.

Amenaza de productos sustitutos

La principal amenaza viene dada por los productos ya preparados y congelados que acostumbran los habitantes de Estados Unidos a consumir. Existe una marca llamada “Eggo” de Kellogg’s, que brinda la opción de tener los waffles preparados en el congelador y a la hora de querer consumirlo solamente hay que descongelarlos colocándolos en microondas o wafflera. Sin embargo creemos que esta opción no es la elegida por los Millennials, ya que, aunque llevan un ritmo de vida agitado, prefieren elegir los ingredientes de sus comidas y prepararlos ellos mismos. Están dejando de lado la opción de los alimentos ya preparados y congelados.

Como sustituto se puede considerar a los otros productos que una persona consume en un desayuno: yogurt, frutas, cereales, entre otros. En este caso la competencia aumenta mucho más ya que también son opciones saludables, sin embargo puede ser usador como complementos de un desayuno equilibrado y saludable. En cambio el pancake o waffles es la parte principal de un desayuno.

Amenaza de compañías entrantes

Se trata de un mercado con barreras de entrar relativamente altas, ya que Estados Unidos presenta varias restricciones a la hora de importación de alimentos. Esto se puede ver principalmente en la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos sancionado en 1938. Esta ley le da la autoridad al FDA (Food and Drug



Administración) para supervisar y verificar a todos los alimentos, medicamentos y cosméticos que ingresan al país.

Por otra parte, según lo investigado es muy fuerte la competencia en cuanto a las pre mezclas para Waffles y Pancakes, lo que hace que genera un desaliento.

Sin embargo, es cuestión de buscar alguna variante de la competencia ya existente y aprovechar la oportunidad de negocio.

Poder de negociación del cliente

El poder de negociación con nuestro cliente es alto, ya que el tamaño de nuestro cliente en cuanto a operaciones y proveedores supera por demás nuestro tamaño de exportaciones. Es decir, que la relación contractual que establezcamos será supervisada y dominada por nuestro cliente.

Sin embargo, sabemos que no es la única opción de distribuidor. En Nueva York existen muchos distribuidores locales, de menor tamaño a los cuales podemos recurrir en caso de romper relaciones con el cliente actual.

Análisis de la competencia

La competencia respecto de la pre mezclas en Estados Unidos es muy fuerte comparada con otros países. Existe una gran cantidad de marcas que comercializan su mezcla para pancakes y waffles, teniendo muchas variedades de los mismos. Es un mercado en constante crecimiento, lo cual quedo demostrado con un estudio realizado por la página Statista⁴⁰, en la que muestra que las ventas en supermercados del año 2014 de este tipo de mezcla era de más de 242 millones de dólares, la cual en 2015 ascendió a más de 261 millones de dólares.

⁴⁰ Fuente: Statista [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/347995/us-supermarkets-pancake-mix-dollar-sales>> [Fecha de acceso: 10 de Abril, 2016]

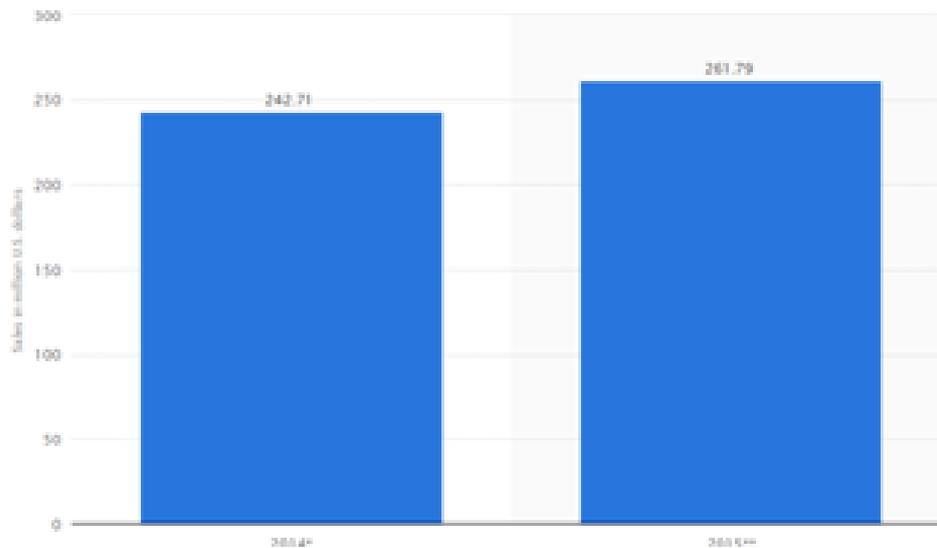


Grafico 4 - Fuente: <http://www.statista.com/statistics/347995/us-supermarkets-pancake-mix-dollar-sales/>

Principales competidores

Según una encuesta realizada por la página Statista entre fines del 2014 y principios del 2015, se pudo determinar que una de las marcas de pre mezclas más compradas por las personas de Estados Unidos con el 27.04% es "Aunt Jemima"⁴¹, seguida por Bisquick con el 20.24%. Sin embargo, estas marcas no presentan una opción de pre mezcla saludable y fácil de preparar. Tienen muchas variantes en gustos, pero ninguna es de avena y natural.

⁴¹ Fuente: Statista [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/280944/us-households-brands-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-consumed/>> [Fecha de acceso: 28 de Marzo, 2016]

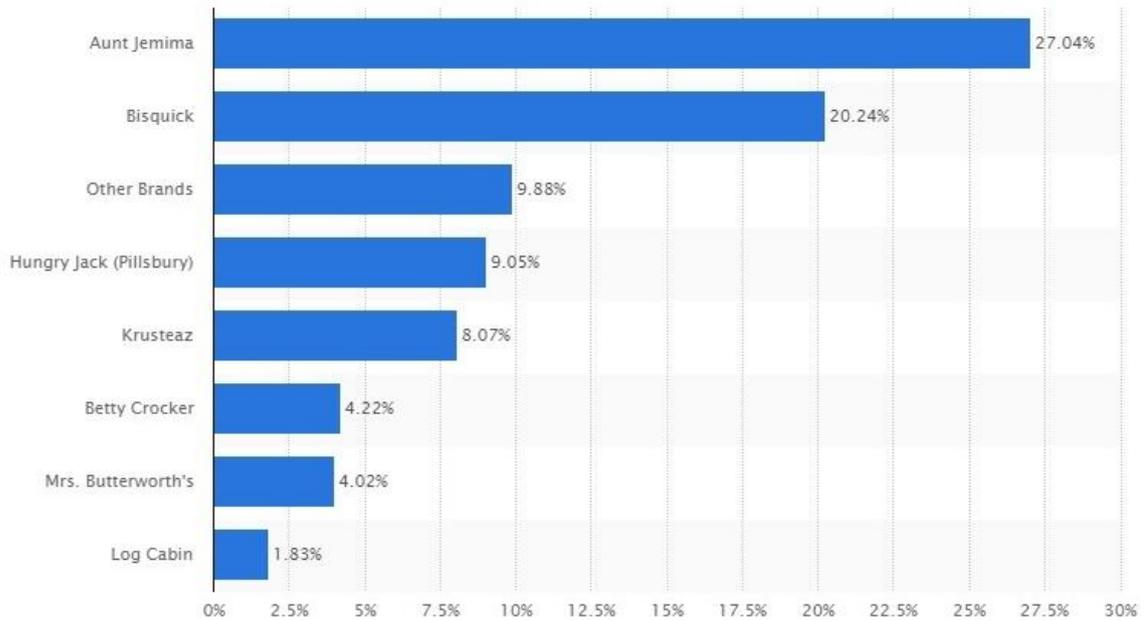


Gráfico 5 - Fuente: <http://www.statista.com/statistics/280944/us-households-brands-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-consumed/>

Creemos que el mercado de pre mezclas saludables no está explotado aún del todo, y que existe una gran oportunidad de negocio, ya que de las marcas que compran los consumidores estadounidenses, ningún ofrece un producto natural y saludable.

A continuación se presenta un listado de los competidores, donde más adelante se amplía la información:

- Arrowheads Mills
- Glutino
- Hodgson
- Bob Red Mills
- Bisquick
- Mapples Grove Farms
- Hungry Jack
- Aunt Jemima
- Krusteaz
- Mrs. Butterworth's
- Log Cabin



Competidores directos

Los competidores directos son aquellos que ofrecen el mismo producto que nuestra empresa, pudiendo presentar alguna variante en sabor pero con las mismas características esenciales. Nos basamos en la materia prima de cada producto de la competencia para determinar si se trata de un competidor directo o no. Aquellos que usen ingredientes saludables, sin conservantes y bajos en grasas y azúcar, son competidores directos.

- **Arrowhead Mills**

La marca Arrowheads Mills produce un Mix de Salvado de Avena como opción de desayuno fácil de preparar y saludable, con ingredientes naturales.

La empresa Arrowheads Mills⁴² comienza a comercializar sus productos en 1960 en Texas. La agricultura ecológica, no usar pesticidas que contaminen los cultivos, fueron algunos de los motivos que hicieron que Arrowheads Mills se hiciera conocida primero en las tiendas naturistas de todo el país, que reclamaban sus harinas, y luego el resto de las tiendas que solicitaban más productos, lo que hizo que se amplíe la gama de producción de la empresa, desde harinas, pre mezclas, mantequillas, etc.

Este producto se puede encontrar a la venta en supermercados de Nueva York como Whole Foods Market y Fairway Market. Además está disponible para la compra online, en la página de Amazon.

El precio en Fairway Market⁴³ por un paquete de 700 gramos aproximadamente es de \$4 dólares en promoción, sino su precio es de \$4.79 dólares. En Whole Foods, su precio es de \$4.99.⁴⁴

⁴² Fuente: Arrowheads Mills [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.arrowheadmills.com/content/about-us>> [Fecha de acceso: 21 de Abril, 2016]

⁴³ Fuente: Fairway Market [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://shop.fairwaymarket.com/product/am-panck-mix-og-oat-bran.html>> [Fecha de acceso: 21 de Abril, 2016]

⁴⁴ Fuente: Whole Foods Market [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://delivery.wholefoodsmarket.com/store/whole-foods/search/arrowhead%20mills%20pancake%20>> [Fecha de acceso: 21 de Junio, 2016]



A diferencia de esto, en Amazon⁴⁵ por el mismo tamaño de paquete, el valor es de \$7.99 dólares.

En cuanto a los ingredientes de este producto, los mismos son: harina orgánica de trigo de grano entero, salvado de avena orgánico, leche de soya en polvo, salvado de trigo y polvo para hornear. Este producto no contiene conservantes al igual que Break Mix, razón por la cual es considerado competidor directo de la empresa.



Es una marca fácil de conseguir en Nueva York, ya que esta en tiendas grandes distribuidas en todo el Estado, lo que genera una intensidad de rivalidad con Break Mix aún mayor.

La principal diferencia con Break Mix está en el preparado: en el caso de nuestro producto, simplemente es necesario agregar agua y cocinarlos. En cambio en esta y en la mayoría de las pre mezclas es necesario agregar huevos y leche. En primer lugar, no es que pierde sus características de producto saludable pero si la persona que lo consume esta cuidado su peso y controlando calorías, al agregar esto ingredientes, el cálculo no es favorable en comparación con Break Mix. Y por último, la incomodidad y la necesidad de tener esos ingredientes para poder cocinar si o si la pre mezcla. Break Mix otorga simplicidad, naturalidad y facilidad a la hora de cocinar y comer.

⁴⁵ Fuente: Amazon [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://www.amazon.com/Arrowhead-Mills-Pancake-Waffle-Bran/dp/B004KU5UOC/ref=sr_1_3_s_it?s=grocery&ie=UTF8&qid=1461352681&sr=1-3&keywords=arrowhead+mills> [Fecha de acceso: 21 de Abril, 2016]



- **Log Cabin**

En 1887 nace Log Cabin⁴⁶, y su dueño Sr. Towle la nombra así, en honor al presidente Abraham Lincoln, ya que el mismo creció en una cabaña de madera en medio del bosque. Comenzó como una empresa productora de jarabe en sus diferentes variantes (original, Lite, sin azúcar) y se fue expandiendo a medida que considero necesario seguir satisfaciendo las necesidades de su cliente. Sus lanzamientos más recientes son las pre mezclas para pancakes naturales y el jarabe natural.

Esta pre mezcla es una opción saludable para el desayuno, pero una diferencia con Break Mix es su ingrediente principal: no es de avena.

Sus ingredientes son⁴⁷: harina de trigo integral, harina de trigo común, jarabe, polvo para hornear, sal marina. Esto quiere decir que no usa conservantes y sus ingredientes son naturales, igual que los de Break Mix.

Este producto se lo puede encontrar en supermercados como Stop & Shop o Foodtown. Su presentación viene en cajas de casi 800 gramos y el precio actual es de \$3 dólares, dependiendo del lugar donde se compre⁴⁸.



⁴⁶ Fuente: Log Cabin [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.logcabinsyrups.com/about-us/>> [Fecha de acceso: 21 de Abril, 2016]

⁴⁷ Fuente: Fooducate [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.fooducate.com/app#!page=product&id=C23E0F06-0638-11E1-8977-1231380C180E>> [Fecha de acceso: 21 de Abril, 2016]

⁴⁸ Fuente: Food Town [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.foodtown.com/shopping#!/?id=53046>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



Si bien son supermercados con varias sucursales a lo largo de Nueva York, esta pre mezcla no es tan fácil de conseguir como el producto del otro competidor directo. Por un lado, esto puede ser ventajoso ya que a la hora de comprar, si el consumidor no busca nada específico, va a comprar aquel producto que este en el lugar y momento que él está realizando las compras.

En cuanto a la preparación de la pre mezcla de Log Cabin, es similar al producto de Arrowhead Mills. Es necesario tener huevos y leche para agregar y poder cocinar. En ambos casos, esto representa una ventaja para la empresa Vital Mix

Competidores sustitutos

- **Glutino**

Esta empresa nació en 1983 como respuesta a la demanda de las personas celiacas y la dificultad para conseguir alimentos libre de gluten⁴⁹. A lo largo de su historia se fue fusionando con otras empresas para crecer y ampliar el negocio. Entre estas fusiones se pueden nombrar a Gluten Pantry en 2004, Udi Gluten Bread en 2012 y actualmente se unieron a Boulder.

Esta empresa se dedica a la venta de todo tipo de productos libre de gluten y saludables. Entre ellos se encuentran las mezclas para hornear en distintas presentaciones y variedades.

Glutino ofrece 2 variedades, una presentación en botella, a la cual hay que agregarle agua, batir y ya está la preparación lista para cocinar. Se puede encontrar estas pre mezclas en supermercados como Wal-Mart, o bien comprar por su página web. Los precios varían de acuerdo a la cantidad, una botella cuesta \$5,19 dólares y ofrecen como opción un pack de 6 botellas que cuesta \$27,14 dólares, lo que hace que se ahorren \$4 dólares⁵⁰.

⁴⁹ Fuente: Glutino [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.glutino.com/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵⁰ Fuente: Walmart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



La otra forma de presentación es una caja de 454 gr., donde los precios van desde \$5.99 dólares para una sola unidad y \$31.44 dólares para el pack de 6 cajas.



- **Hodgson**

Es una empresa familiar que tiene 125 años en el mercado de pre mezclas⁵¹. Su fundador fue Alva Hodgson. Recién en 1969 se dio a conocer como “HodgsonMill Inc.” cuando su popularidad por sus productos naturales crecía cada vez más. En 1976 tuvo que modernizar sus instalaciones para poder seguir produciendo más y nuevos productos.

Esta empresa no solo comercializa mezclas para pancakes y waffles, sino que también todo tipo de harina, cereales, pastas, etc.

Sus productos pueden encontrarse en supermercados grandes o chicos y además cuentan con una tienda online.

⁵¹ Fuente: Hodgson [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.hodgsonmill.com/OurProducts/Pancake.aspx>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



Los tamaños varían al igual que las otras mezclas, y los precios presentan diferencias entre la tienda online y los supermercados, Wal-Mart principalmente.

Los precios están entre \$3.8 dólares y \$4 dólares⁵².



- **Bob Red Mill**

El 1978, Bob y Charlee fundaron Bob Red Mill como un trabajo de amor⁵³. Se trata de un productor de harinas, cereales, productos hechos con estas harinas y cereales, frutos secos, hierbas, entre otros. Produce más de 400 productos que se distribuyen en todo Estados Unidos y Canadá.

La variedad de pre mezclas va desde la común, con harina integral, libre de gluten, orgánicas, entre otras. El precio varía entre \$4 y \$5 dólares, dependiente el tipo de pre mezcla y el tamaño es generalmente de 700 gramos⁵⁴.

⁵² Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵³ Fuente: Bob's Red Mills [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.bobsredmill.com/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵⁴ Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



- **Bisquick**

La empresa dueña de esta marca es General Mills, la cual comercializa Bisquick bajo su marca Betty Crocker⁵⁵.

Fue creada en 1930 y su historia se remonta a un ejecutivo de venta que le robó la idea de una pre mezcla para galletas a un chef. En 1931 ya podían encontrarse en las góndolas el producto con la receta un poco reformada.

Más tarde, esta marca fue utilizada para vender más productos de panadería como mezclas para pizza, pancakes, cookies, entre otros.

Las cantidades van desde 500 gramos, 1.100 kg, 1.7 kg y 2.7 kg aproximadamente. Los precios son \$2.28, \$3.5, \$5.02 y \$7.06 dólares respectivamente⁵⁶.

⁵⁵ Fuente: Betty Crocker [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.bettycrocker.com/products/bisquick>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵⁶ Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



- **Maples Grove Farms**

La empresa comenzó su negocio hace más de 86 años con la fabricación de jarabe de arce⁵⁷. Luego se fue expandiendo y logro incorporar más productos a la gama que ya tenía para ofrecer a sus clientes. Es el mayor vendedor de jarabe de arce en los Estados Unidos, pero además vende pre mezclas, aderezos y salsas.

Se lo puede comprar en cadenas de supermercados y tienen venta online en su página. Su precio es más elevado que el resto de las marcas, alrededor de \$4 dólares por caja y también se puede comprar los pack de 6 cajas⁵⁸.



- **Hungry Jack**

Hungry Jack⁵⁹ comienza su negocio en 1967 lanzando como un producto innovador el puré de papas para cocinar en microondas. A partir de ahí comenzó a ampliar su

⁵⁷ Fuente: Maple Grove [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.maplegrove.com/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵⁸ Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁵⁹ Fuente: Hungry Jack [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.hungryjack.com/about-us>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



negocio incorporando nuevos productos como las botellas de jarabe o las pre mezclas para pancakes.

Hungry Jack tiene varias presentaciones, entre ellas se destacan los pancakes tradicionales a los cuales se la agrega solo agua a la pre mezcla, y otro que es necesario agregar leche y huevos. También tiene una versión apta para celíacos.

Se los puede conseguir en supermercados, y sus precios varían entre \$2 y \$4 dólares. Los productos tienen un peso de entre 500 y 900 gramos aproximadamente⁶⁰.



- **AuntJemima**

La marca comenzó en 1889, y recién en 1926 pasó a ser propiedad de Quaker Oats Company⁶¹. Recién en 1959 comenzaron a comercializar la mezcla para pancakes, y en 1970 lanzaron su producto completo, al cual solo era necesario agregar agua, para simplificar la vida de los consumidores. Más adelante fue ampliando la gama de productos, hasta lanzar los waffles y pancakes congelados, algo muy utilizado en los Estados Unidos.

Este producto se lo puede conseguir en cualquier supermercado en la tienda online, o tienda convencional, y sus precios varían de acuerdo a la cantidad.

Una mezcla de 900 gramos aproximadamente cuesta \$2.62 dólares, y una mezcla de 2 kilos aproximadamente cuesta \$4.59 dólares⁶².

También se comercializa en pack de 12 unidades de producto.

⁶⁰ Fuente: Walmart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁶¹Fuente: Aunt Jemima [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.auntjemima.com/pancakeday/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁶² Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



- **Krusteaz**

La historia de esta empresa comienza en 1932 cuando un grupo de mujeres idearon una harina para torta lista, la cual solo necesitaba agua⁶³. Esto dio lugar a crear diferentes tipos de mezclas para distintos productos. Esta mezcla llegó a las tiendas en 1940.

En 1960 comenzó a promocionarse las mezclas para pancakes. Hoy en día tiene una gran cantidad de productos que llegan a la mesa de todos los estadounidenses

Esta marca se la puede adquirir en grandes supermercados como Wal-Mart. La presentación varía en cuanto a tamaños y sabores como se puede observar y sus precios son similares a los de su competencia. El pack de 900 gramos aproximadamente cuesta \$2.07 dólares⁶⁴.



Buttermilk Pancake



Blueberry Pancake



Belgian Waffle



Blueberry Belgian Waffle

- **Mrs. Butterworth's**

La empresa nace en 1961⁶⁵ fabricando jarabes para acompañar a las familias americanas en su desayuno. Como la mayoría de las empresas que comenzó con la fabricación de

⁶³ Fuente: Krusteaz [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.krusteaz.com/our-story/our-history>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁶⁴ Fuente: Wal-Mart [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.walmart.com/search/?query=mix%20pancakes>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]

⁶⁵ Fuente: Mrs. Butterworth's [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.mrsbutterworths.com/>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



jarabes, mas tarde tuvo que expandir su producción hacia otros productos, que si bien son para formar parte de los desayunos de los americanos, son complementarios al principal producto de la empresa.

Se puede encontrar este producto en supermercados como Wal-Mart o bien en páginas de Internet como Amazon. Los precios varían de acuerdo al lugar de compra. En Wal-Mart, la caja de 900 gramos aproximadamente no está disponible actualmente, pero en Amazon su precio, por la misma cantidad es de \$8 dólares aproximadamente cada paquete, o un pack de 6 por \$49 dólares⁶⁶.



- **Pamela's Products**

Su actual dueña comenzó la idea de Pamela's Products en 1988 cuando decidió dejar el negocio familiar para comenzar a formar su sueño. Actualmente, la empresa se dedica a fabricar alimentos libres de gluten, desde galletas, barras, hasta pre mezclas para hornear. Lidera la industria de los alimentos libres de gluten, vendiendo sus productos en la mayoría de las tiendas de Estados Unidos.

⁶⁶Fuente: Amazon [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.amazon.com/Butterworths-Pancake-Waffle-Buttermilk-Complete/dp/B004138XXS>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



Su presentación es de 1,8 gramos aproximadamente, superando ampliamente a Break Mix y su precio ronda por los \$17,99 dólares.⁶⁷ Se trata de un producto con un costo elevado, similar a Break Mix lo que indica que existe parte del mercado dispuesto a pagar elevados precios por este tipo de productos.

Rivalidad entre competidores

El mercado de las pre mezclas en Estados Unidos es un mercado de alta rivalidad competitiva. Si bien destacamos que las nuevas generaciones buscan alimentación más saludable y evitar la comida ya cocida y recalentada, este es un mercado con gran potencial ya que el estadounidense busca la simplicidad a la hora de cocinar, además de productos más naturales como muestran las tendencias hoy en día.

En cuanto a los competidores directos, encontramos que existen dos pre mezclas, de la empresa Arrowhead Mills que brinda un producto similar al nuestro, una pre mezcla saludable y rápida para un desayuno americano y el de la empresa Log Cabin, que si bien no es una pre mezcla específicamente de avena, es una opción de desayuno saludable. Sin embargo, nuestra ventaja para poder diferenciarnos de estas marcas y las demás, es la venta de la pre mezcla más la salsa calculada de manera precisa para cada porción. Por otra parte, con el resto de las marcas podemos comprobar que existe un gran mercado de mezclas para waffles y pancakes que, aunque no compiten de manera directa con nuestro producto, son una gran amenaza.

⁶⁷ Fuente: Whole Foods Market [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://delivery.wholefoodsmarket.com/store/whole-foods/search/pamela>> [Fecha de acceso: 30 de Marzo, 2016]



Conclusión del análisis de la cruz de Porter

Analizando los puntos anteriores, podemos concluir que la exportación de la pre mezcla más la salsa es atractiva para un mercado como el de Estados Unidos.

Si bien existe mucha competencia en el negocio de las pre mezclas, no existe una pre mezcla que sea igual que nuestro producto. La mayoría de las pre mezclas están compuestas por ingredientes poco saludables o conservantes, lo que hace que el producto deje de ser natural. Nuestra pre mezcla ofrece ingredientes bajos en grasas, azúcar, saludables y sin conservantes. Break Mix te permite continuar con tu dieta, sin perder la costumbre de los típicos pancakes del desayuno.

Por parte del consumidor, se puede observar un crecimiento en la demanda de otro tipo de producto en Estados Unidos. Las nuevas generaciones están en busca de alimentos frescos y saludables, dejan de lado la comida recalentada. Por eso creemos que este mercado recién está en crecimiento, y no existen muchos proveedores de este tipo de comida saludable aún.

En cuanto a los proveedores, si bien la producción de salsa queda en manos de un tercero, el poder de negociación es medio, porque los ingredientes principales de la pre mezcla que adquirimos de nuestro proveedor, lo venden mayoristas de dietéticas o bien productores especiales de avena para consumo humano. Lo mismo sucede con el packaging, al no ser uno tan complejo, es fácil sustituirlo.

Con nuestro cliente, tenemos un poder de negociación medio. Si bien se trata de una gran cadena de Estados Unidos y otras partes del mundo, existen variadas opciones de distribuidor en Nueva York.

Análisis FODA

Fortalezas

- Uso de ingredientes naturales y sin conservantes.



- Es una de las pocas pre mezclas saludable que reemplaza el tipo desayuno americano alto en grasas y azúcar.
- Diferenciación del producto en cuanto al agregado de la salsa.

Oportunidades

- Tendencia creciente hacia el consumo de productos más saludables.
- Cambio de hábitos en la alimentación de las nuevas generaciones.
- El mercado de los alimentos saludables todavía no está totalmente explotado en Estados Unidos.
- El mercado estadounidense tiene un alto grado de aceptación por los productos importados⁶⁸.

Debilidades

- Al no tener conservantes, el producto puede tener un vencimiento más próximo.
- Incapacidad a la hora de satisfacer la demanda total.
- La producción de la salsa es tercerizada, lo que implica que puede ser copiada por cualquier proveedor.
- La marca no es conocida en el mercado de destino

Amenazas

- La competencia llega al consumidor final a precios más bajos.
- Las personas tienen vidas muy ocupadas, lo que puede ocasionar que sigan optando por productos congelados y no cocinar sus propias comidas.
- Gran variedad de sustitutos (o competidores)

Conclusión del análisis FODA

Como se puede observar en el análisis FODA, si bien es mucha la competencia, son más las oportunidades alentadoras para exportar este producto. El cambio de hábitos y la tendencia hacia los productos saludables es una realidad a nivel mundial y en Estados

⁶⁸Fuente: “*Negociaciones Internacionales desde Latinoamérica*” José Antonio París, Editorial Errepar 2010 [Capítulo 7, página 255, “Características del mercado estadounidense”] [Fecha de acceso: 10 de Abril, 2016]



Unidos está comenzando a hacer su efecto. Por este motivo no es un mercado totalmente explotado en cuanto a la alimentación saludable, y nuestro producto es una opción para continuar con sus hábitos y costumbres en cuanto a la composición de sus desayunos pero una opción mucho más saludable que la de la competencia.

Al tratarse de una empresa que recién comienza, y el tamaño del mercado de Estados Unidos, detectamos que es difícil cubrir toda la demanda. Además, al ser una marca poco conocida por el consumidor, puede traernos complicaciones. Pero con una buena campaña de publicidad, podemos dar a conocer a la empresa y el producto. Al mercado al que apuntamos vive conectado con el mundo las 24 hs. del día por cuestiones laborales o personales, así que consideramos que es fácil dar a conocer el producto.



Descripción del Mercado

Selección de mercado

Vital Mix SRL decidió para la primera exportación del producto el mercado de Estados Unidos.

El mercado de alimentación de los Estados Unidos es el más grande del mundo tanto en calidad como en cantidad puesto que proporciona alimentos a más de 311 millones de personas y genera un volumen de negocio de 1,3 billones de dólares. El mismo se encuentra constantemente abierto a productos novedosos, de calidad y que fundamentalmente sean sanos. Esto prepara el terreno para recibir la inserción de productos novedosos y diferenciados que den solución a sus necesidades.⁶⁹ Siendo esta una oportunidad para poder introducir productos argentinos.

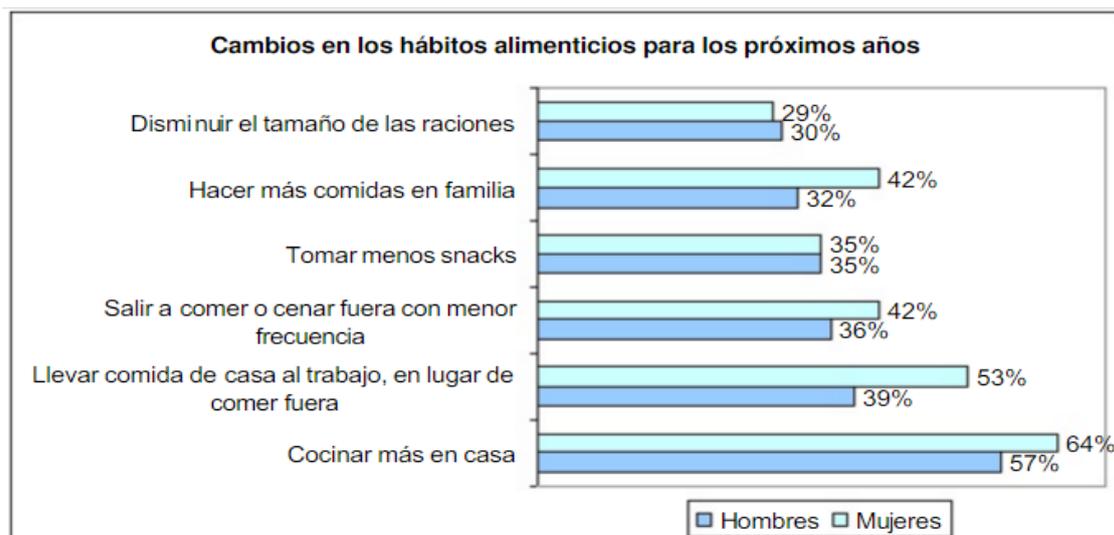
En los últimos años los estadounidenses vienen experimentando cambios en los hábitos alimenticios tendientes a una vida más saludable. Uno de los cambios se debe principalmente a las nuevas formas de comprar de alimentos forzados por la crisis que atravesaba este país en el año 2008, donde se redujo el gasto en comidas fuera de casa. El otro motivo del cambio se debe fundamentalmente por el problema de la obesidad que atraviesan ya hace tiempo los ciudadanos estadounidenses. Esto llevó a que la mayoría de los adultos responsables de la compra de los alimentos prestaran más atención a la lectura del etiquetado poniendo especial interés a la composición de los mismos y sus respectivas calorías.⁷⁰

Esta tendencia de consumo que promueve el bienestar lleva a los ciudadanos a elegir productos que sean libres de grasas transgénicas, que no contengan aditivos químicos y

⁶⁹ Fuente: Scribd. Comunidad de Madrid, 2012. [Publicación en línea] Dirección URL: <<http://es.scribd.com/doc/112288824/Las-grandes-cadenas-de-distribucion-en-EE-UU#scribd>> [Fecha de acceso: 2 de Abril, 2016.] Pagina 18, punto 4.2.- Descripción general del mercado de la alimentación en Estados. Unidos

⁷⁰ Fuente: Ideal. España: Diario digital. [Publicación en línea] Dirección URL <http://www.ideal.es/agencias/20140117/economia/estadounidenses-mejoran-habitos-alimenticios-reducen_201401172045.html> [Citado el: 3 de Abril de 2016.] Párrafo 4to...> [Fecha de Acceso: 3 de Abril, 2016.]

mostrándolos abiertos a probar diferentes sabores de otras partes del mundo. Además muestran una predilección por aquellos alimentos que promuevan el cuidado del medio ambiente y sean funcionales. Es por ello que los consumidores se informan más antes de realizar una compra, valorando aquellos alimentos que sean calidad y sin dar importancia al precio, siempre que se respeten estos conceptos. Cabe destacar que los estadounidenses siempre buscan soluciones instantáneas y practicidad para sus comidas.⁷¹



Fuente: Food Industry Review. 2011 Edition. The Food Institute.

Gráfico 6 – Fuente: <http://es.scribd.com/doc/11228824/Las-grandes-cadenas-de-distribucion-en-EE-UU#scribd>

Hábitos en el desayuno

La mayoría de los ciudadanos estadounidenses realizan 3 comidas al día: el desayuno, almuerzo y cena. El desayuno lo consumen entre las 7 y 8 de la mañana los días de semana, por lo que simplemente representa una comida ligera. Los fines de semana toman el “Brunch” que es una combinación de desayuno y almuerzo al cual le dedican más tiempo y por lo general es más completo.

⁷¹Fuente: Procolombia. Colombia: TLC Estados Unidos y Colombia. [Publicación en línea] Dirección URL: <<http://tlc-eeuu.procolombia.co/conozca-estados-unidos/caracteristicas-del-mercado-y-el-consumidor>> [Fecha de acceso: 5 de Abril, 2016.]



El desayuno norteamericano se identifica por ser uno de los más calorías tiene, debido a su gran contenido de comidas ricas en grasas, azúcares y proteínas. El mismo puede estar compuesto de tocino frito, huevos revueltos, tostadas, cereales acompañados de leche o frutas, salchichas, papas y los pancakes.⁷²

El típico desayuno de pancakes, es servido generalmente con distintos tipos de jarabes a como ser jarabe de arce, de maple, miel entre otras.⁷³ Muchas veces suele acompañarse con frutas frescas, siempre aquellas provenientes de la familia de los berries, como las moras, arándanos, frambuesas o frutillas.

Aquí es donde Vital Mix SRL detecto la oportunidad de poder incorporar la pre mezcla de pancakes a los desayunos de los estadounidenses, siendo este un alimento característico de sus costumbres matutinas. Del mismo modo identifico que los mismos podían servirse con una salsa de frutos rojos, sabor compuesto del mismo mix de berries que se mencionaron anteriormente.

Calculo Demanda

Segmentación

Segmentación Geográfica

Estados Unidos tiene una población de 308.745.538 millones de habitantes.⁷⁴

La empresa seleccionó al Estado de Nueva York, para comercializar la pre mezcla. Dicho Estado cuenta con 19.378.102 millones de habitantes⁷⁵ y es el tercer estado más

⁷² Fuente: Hoy. Colombia: Diario digital. [Publicación en línea] Dirección URL: < <http://hoy.com.do/lo-que-incluye-un-desayuno-americano/>> [Fecha de acceso: 10 de Abril, 2016.]

⁷³ Fuente: Gastronosfera. España: tendencias [Publicación en línea] Dirección de URL: <<http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/pancakes-ni-made-in-usa-ni-solo-como-desayuno-dulce>>[Fecha de acceso: 10 de Abril, 2016.]

⁷⁴ Fuente: Census [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.census.gov/2010census/data/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

⁷⁵ Fuente: Census [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <https://www.census.gov/popfinder/>>[Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]



poblado del país. Nueva York representa el 7,68% del PBI de la economía de Estados Unidos.⁷⁶

Segmentación Demográfica

Nuestro producto apunta a las los Millennials que viven en el Estado de Nueva York, que opten por desayunar en su casa y que consuman premezclas. Los Millennials lideran la práctica de un estilo de vida saludable y representan el 21% de la población.⁷⁷

Los Millennials que viven en la ciudad de Nueva York suman un total de 4.070.272 de personas, de los cuales se va a continuar segmentando.

Para determinarlo decidimos exceptuar de esta población, aquellos son celíacos, dados que no pueden consumir nuestra pre mezcla a base de salvado de avena. Estos representan el 1%⁷⁸ de los estadounidenses, por lo que la población se reduce a 4.029.569 habitantes.

A su vez, consideramos aquellos que prefieren desayunar en su casa, que según el informe ⁷⁹ estos lo hacen 5,1 veces a la semana siendo este el 72 % de los mismos, representando así un total de 2.901.290 de personas.

TABLE E.1: DINNER IS CONSISTENTLY EATEN BUT BREAKFAST AND LUNCH ARE OFTEN MISSED

Average weekly meals:	Eaten Anywhere	Eaten at Home	Skipped (7 possible less avg. eaten)
Breakfast	5.2	5.1	1.8
Lunch	5.6	4.1	1.4
Dinner	6.5	5.7	0.5

* Hartman Group Compass, 2014

** Source: FMI U.S. Grocery Shopper Trends, 2015.

⁷⁶Fuente: Wikipedia [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Estados_de_los_Estados_Unidos_por_PIB>[Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

⁷⁷Fuente: Census [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.census.gov/popfinder/>>[Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

⁷⁸Fuente: BeyondCeliac [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.beyonceliac.org/celiac-disease/facts-and-figures/>> [Fecha de acceso: 11 de Mayo, 2016]

⁷⁹Fuente: BeyondCeliac [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.fmi.org/docs/default-source/document-share/fmitrends15-exec-summ-06-02-15.pdf%20-%20page=20>> [Fecha de acceso: 11 de Mayo, 2016]. Página 10.

Tabla 4 - Fuente: FMI - <http://www.fmi.org/docs/default-source/document-share/fmitrends15-exec-summ-06-02-15.pdf%20-%20page=20>

Además, resulta importante destacar a los que consumen este tipo de premezclas, quienes son el 63,65%⁸⁰ de aquellos, reduciendo de esta forma el segmento a 1.098.973 de personas.

U.S. households: Usage of dry pancake and waffle mixes (store bought) from 2011 to 2015

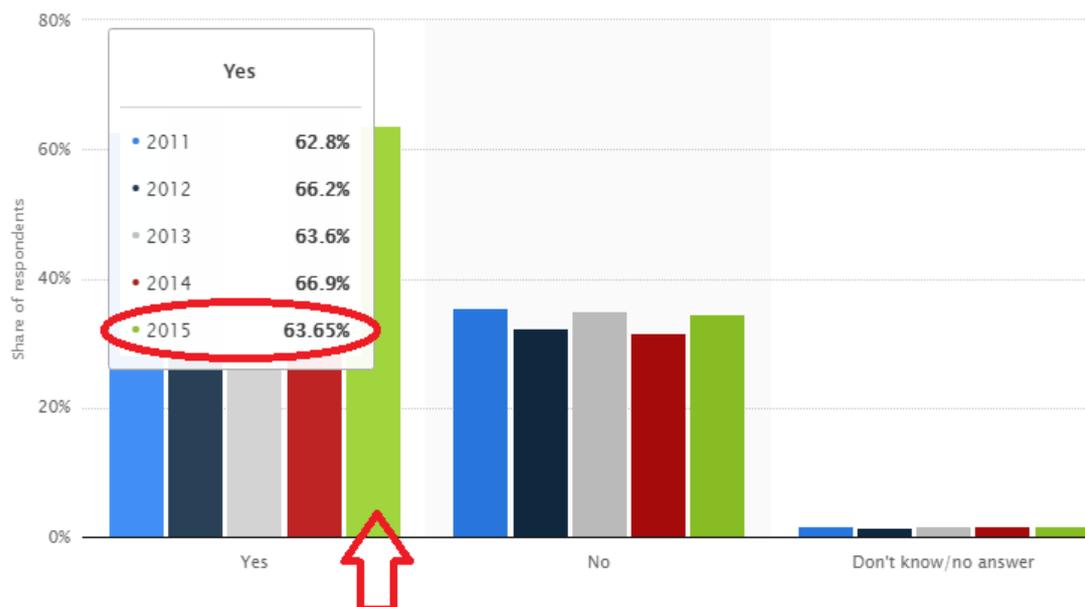


Gráfico 7 - Fuente: Statista - <http://www.statista.com/statistics/282292/us-households-usage-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-trend/>

Segmentación Conductual

Para lograr llegar a nuestra población meta, consideramos la frecuencia de compra de estas premezclas en un mes. Entonces, tomando en cuenta a las diferentes opciones que tienen los estadounidenses y dado que nuestro producto es nuevo en el mercado, decimos tomar la fracción de compra de 1 paquete al mes por persona, representando esto el 19,35%⁸¹ de las personas. Esto significa que nuestra población meta va a estar compuesta de 357.330 de los individuos.

⁸⁰Fuente: BeyondCeliac [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/282292/us-households-usage-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-trend/>>[Fecha de acceso: 11 de Mayo, 2016]

⁸¹Fuente: BeyondCeliac [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/282878/us-households-amount-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-used-trend/>> [Fecha de acceso: 11 de Mayo, 2016].

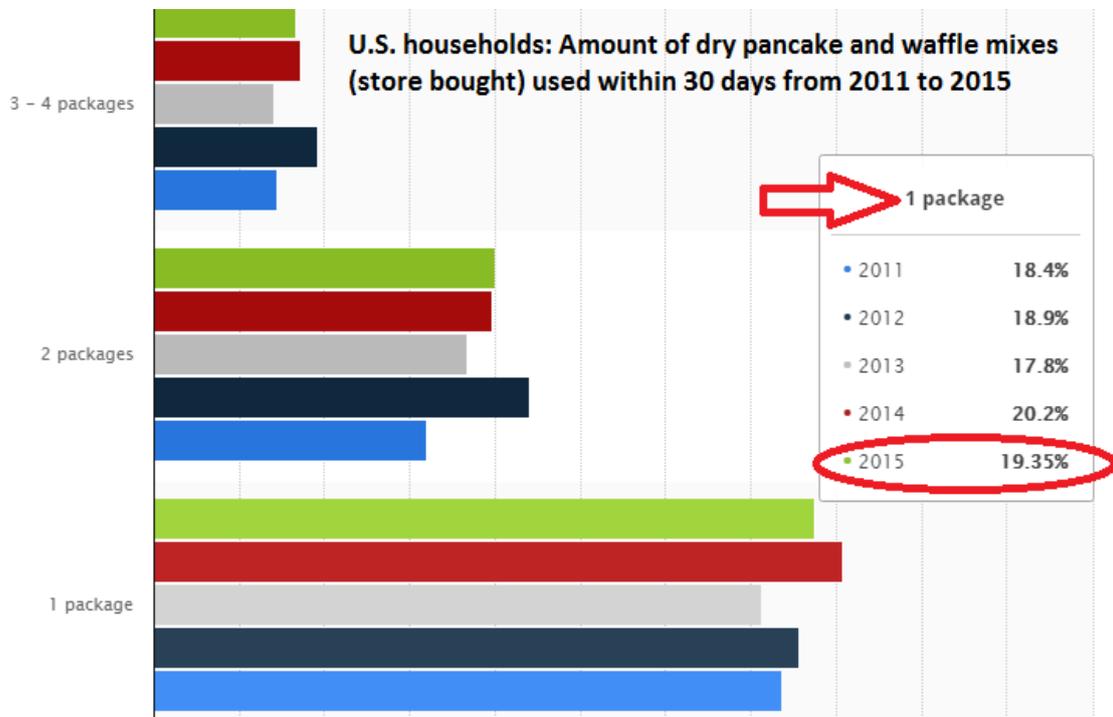


Gráfico 8 - Fuente: Statista - <http://www.statista.com/statistics/282878/us-households-amount-of-dry-pancake-and-waffle-mixes-store-bought-used-trend/>

Pronóstico de ventas

Población Meta

Cálculo de la Demanda	
Nueva York	19.378.102
Millennials (sin celíacos)	4.029.570
Personas que desayunan en el hogar (72%)	2.901.290
Personas que consumen pre mezclas (63,65%)	1.846.671
Frecuencia de compra 1 paquete al mes (19,35%)	357.330
Total	357.330

Demanda total de Pre mezclas (en paquetes)	357.330
Demanda Mensual cubierta por Break Mix (1%)	3.573

Tabla 5 – Fuente: Elaboración propia



Proyección de venta

Ventas Proyectadas	2017	2018	2019	2020	2021
Porción de mercado	1%	1,06%	1,15%	1,23%	1,29%
Unidades Mensuales	3.573	3.788	4.109	4.395	4.610
Unidades Anuales	39.303	45.452	49.312	52.742	55.315

Tabla 6 - Fuente: Elaboración propia

Una vez determinada la demanda y el porcentaje que Vital Mix puede cubrir, se llegó a la conclusión de que se venderán 39.303 unidades el primer año, ya que se comenzara a exportar en el mes de febrero.

Debido al gran consumo que existe de este tipo de mezclas ya listas en nuestro país de destino, el aumento en la tendencia de consumo de productos más naturales y orgánicos, entre otras razones, se pronosticó que las ventas seguirán creciendo año a año, logrando afianzar aún más la marca en Estados Unidos.

Para el quinto año, se estiman ventas por un total de 55.315 unidades.

Objetivos

- **Objetivo a Corto Plazo**

El objetivo a corto plazo de Vital Mix es vender 39.303 unidades durante el transcurso del año 2017⁸².

- **Objetivo a Largo Plazo**

El objetivo de largo plazo para Vital Mix es lograr vender 55.315 cajas de pre mezcla con su salsa para el 2021⁸³.

⁸² Ver: Pronóstico de Ventas hoja 55

⁸³ Ver: Pronóstico de Ventas hoja 55



Estrategias

Estrategia Genérica

La estrategia genérica que utilizará la empresa es la de foco en diferenciación, ofreciendo un producto saludable con ingredientes naturales, nutritivo y de alta calidad que nos diferencie de la competencia y que por sus particularidades, los consumidores estén dispuestos a pagar un mayor precio.

El producto que ofrecemos posee atributos distintos a los que se encuentran en el mercado. Además, la presencia de la salsa de frutos rojos específicamente calculada, incluida en el producto le da un sabor adicional y es un gran atractivo para los consumidores.

Estrategia de inserción

La estrategia de inserción elegida será la exportación directa. La misma consiste en que nos encargaremos de la producción en Argentina, la comercialización y la logística internacional.

Este método nos permite lograr el posicionamiento de nuestro producto en el mercado de destino con nuestra propia marca, estableciendo una relación directa con los clientes del exterior y ayudándonos a incrementar el conocimiento sobre el mercado.

Se decidió este tipo de estrategia a pesar de los mayores costos y riesgos ya que al ser nuestra primera exportación consideramos es correcta su aplicación.



Estrategia de Marketing

Producto

Descripción del producto

Break Mix es una pre mezcla en polvo natural compuesta por salvado avena para elaborar pancakes o waffles. A dicha mezcla, únicamente se le debe agregar agua y licuar, para luego verterlo en la wafflera o panquequera. Además, Break Mix viene acompañado por una deliciosa salsa de frutos rojos.

La presentación es en una caja de 705 gramos, la cual contiene 3 bolsas con pre mezcla y 3 blíster de salsa correspondiente para cada una de las bolsas. Estas bolsas contienen producto para realizar 8 pancakes, lo cual rinde 2 porciones.

Esta pre mezcla es considerada un desayuno completo ya que aporta proteína y grasa de buena calidad.

Los ingredientes de Break Mix son

- Salvado de avena
- Stevia
- Polvo para hornear
- Sal sin sodio
- Vainilla
- Albúmina en polvo.

Nuestro producto es considerado natural ya que no posee aditivos ni conservantes que alteren la naturaleza de los ingredientes. Según una encuesta realizada por la página Statista, los estadounidenses consideran natural los productos que tienen ingredientes 100% natural o son libres de ingredientes artificiales. Por esto, creemos que nuestro producto va a ser aceptado por aquellos clientes que busquen opciones saludables y naturales.⁸⁴

⁸⁴Fuente: Statista [Publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.statista.com/statistics/285691/us-consumers--definition-of-natural-food-products/>> [Fecha de acceso: 11 de Mayo, 2016].

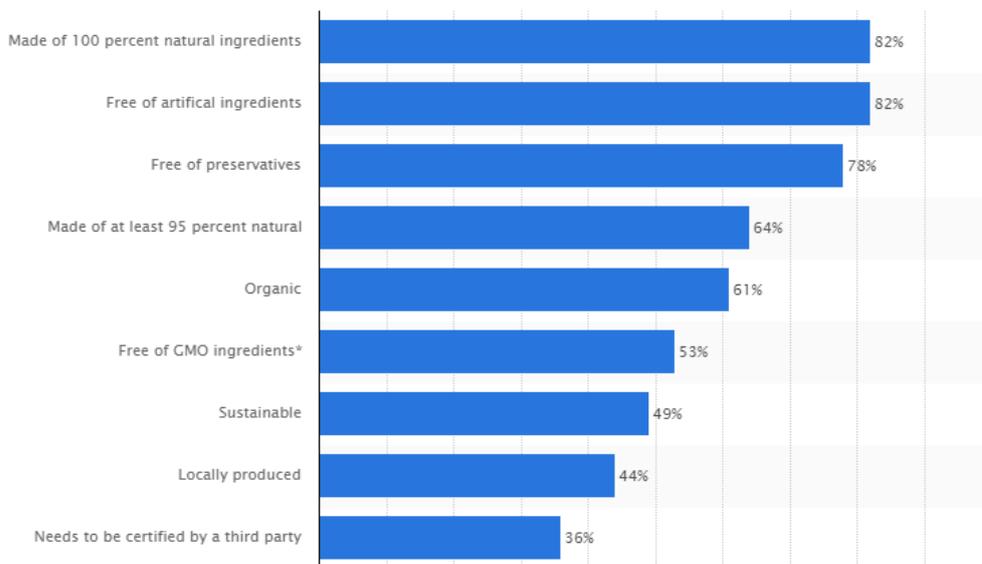


Gráfico 9 – Fuente: <http://www.statista.com/statistics/285691/us-consumers--definition-of-natural-food-products/>

A diferencia de los productos orgánicos, los naturales no tienen certificación aprobada por la FDA, es decir que en un producto orgánico es requisito la certificación. En cambio, en los naturales, como los es Break Mix no existe ningún organismo que sea reconocidos por el organismo FDA que extienda una certificación válida.⁸⁵ Esto se debe, a que todavía no se definió con precisión que es un alimento natural.

Existen organismos como NPA (Natural Products Association) que tienen un programa de certificación de productos natural, pero que no es dado como válido por la FDA.

Cuando se habla de avena y sus derivados, muchas veces se entra en duda de su funcionalidad a una dieta saludable ya que se considera que al comer avena se engorda. Pero los beneficios de esta son totalmente contrarios al pensamiento de la población. La avena es un carbohidrato complejo, los que son considerados de lenta absorción ya que el cuerpo utiliza la energía que estos provienen de manera lenta.

⁸⁵Fuente: Natursan [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.npainfo.org/NPA/EducationCertification/FrequentlyAskedQuestionsNPAGMPCertificationProgram.aspx>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]



Además estos carbohidratos complejos tiene un alto contenido en fibra proteína y no tienen azúcar, lo que trae gran cantidad de beneficios: digestión pausada, sensación de saciedad y control del apetito.⁸⁶

La diferencia entre el salvado de avena y la avena está dada por dos aspectos. En primer lugar, el salvado de avena posee más proteínas y fibras que la avena en sí, lo que significa que estos beneficios son más altos consumiendo salvado de avena que avena común.⁸⁷

Sin embargo, aunque existan estas pequeñas diferencias, el consumo de avena o salvado de avena es mucho más saludable que la harina de trigo y sirve para aquellas personas que buscan cambiar sus hábitos de consumo o bien buscan alimentos que ayuden a bajar de peso.

Además del salvado de avena y sus beneficios, es necesario destacar que el resto de los ingredientes de Break Mix colaboran a la alimentación saludable del cliente y el cuidado de su cuerpo.

El reemplazo del azúcar por el Stevia es uno de los puntos principales. Como se sabe, la Stevia es un endulzante 100% natural, que aporta varios beneficios que son: no engorda, endulza mucho más que el azúcar, el índice glicémico es 0, reduce la presión sanguínea elevada, no es adictiva, entre otros.⁸⁸

En cuanto al uso de albúmina en polvo, la diferencia entre el uso del huevo entero y, en este caso, solo las claras radica en dos puntos. En primero lugar, la diferencia está en las calorías y las grasas. La clara sola tiene menos calorías y menos grasas que el consumo del huevo entero⁸⁹. En segundo y último lugar, buscamos la practicidad del producto para brindarle al consumidor un desayuno rico, saludable y fácil de preparar. Si

⁸⁶ Fuente: Natursan [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.natursan.net/beneficios-de-la-avena/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

⁸⁷ Fuente: Diferencia Entre [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.diferenciaentre.net/la-diferencia-entre-avena-y-salvado-de-avena/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

⁸⁸ Fuente: Huffpost Voces [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://voces.huffingtonpost.com/natalia-olivares/stevia-vs-azucar_b_7214256.html> [Fecha de acceso: 18 de Abril, 2016]

⁸⁹ Fuente: Ejercicios en casa [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://ejerciciosencasa.es/clara-de-huevo-vs-huevos-enteros/>> [Fecha de acceso: 18 de Abril, 2016]



decidiéramos colocar el huevo entero, eso tendría que hacerlo el consumidor por lo que demandaría mayor esfuerzo y costo. En cambio en este caso solo hay que agregar agua.

Al no utilizar conservantes, la sal cumple su función. Tiene varias propiedades que hace que los alimentos se conserven en su estado natural y duren más, sin necesidad de conservantes naturales. Entre sus funciones se encuentra: es un deshidratante, ya que permite que no se produzca humedad en el alimento absorbiéndola y evitando que las bacterias que necesitan de dicha humedad para desarrollarse y madurar lo logren. Además le agrega a aquellos alimentos bajos en acidez su propio PH, lo que hace que se alargue su duración. Por último, produce un cambio en las moléculas de los alimentos al ponerse en contacto con ellos, que favorece a la conservación del mismo⁹⁰.

Por otra parte, la salsa se compone de arándanos rojos, cerezas, ciruelas, frambuesa, fresas y moras.

Principales beneficios de los frutos⁹¹:

- Arándanos rojos: son unas frutas especialmente ricas en antioxidantes. Además, ayudan a prevenir enfermedades cardiovasculares, diferentes tipos de cáncer y son útiles para mejorar la circulación y combatir el colesterol.
- Cerezas: aportan un alto contenido en betacarotenos, además de ser energéticas, depurativas y diuréticas, ayudando de manera positiva a la hora de eliminar toxinas y prevenir la retención de líquidos.
- Ciruelas: son una de las frutas más conocidas contra el estreñimiento, sobre todo cuando son consumidas en ayunas antes del desayuno. Además, ayudan a regular la digestión.

⁹⁰ Fuente: Higia Sanidad Ambiental [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.higiaiberica.com/noticias/por-que-la-sal-conserva-los-alimentos.html>> [Fecha de acceso: 26 de Junio, 2016]

⁹¹ Fuente: Natursan [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.natursan.net/frutos-rojos-beneficios-y-propiedades/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]



- Frambuesas: son muy ricas en vitamina C, una reconocida vitamina con beneficios antioxidantes que ayuda a la hora de prevenir el cáncer, a la vez que neutraliza los diferentes efectos negativos de los radicales libres.
- Fresas: son unas frutas bien toleradas por los diabéticos, de forma que pueden incorporarlas a la dieta. Ayuda a combatir la anemia, a la vez que sus beneficios refrescantes las convierten en un alimento ideal en épocas de mayor calor.
- Moras: son ideales en caso de niveles altos de grasas en sangre, ya que ayuda a reducir el colesterol LDL por un lado, y a aumentar el colesterol HDL por otro. Son buenas para prevenir enfermedades cardiovasculares, a la vez que reducen el riesgo de arteriosclerosis.

Estados Unidos es el tercer gran consumidor de avena a nivel mundial⁹². Si bien suele relacionarse este país con la avena, el consumo a nivel país es muy grande. Se encuentra por debajo de la Unión Europea y Rusia. Este es un claro indicio de que nuestro producto puede ser aceptado por la mayoría de la población estadounidense, pero si vamos particularmente a nuestro target se puede relacionar por varios motivos.

En primer lugar, grandes empresas como Starbucks detectaron que el consumo de avena⁹³ iba en aumento entre los Millennials, aunque no se encontró una razón que justifique dicha relación. Esta información está siendo usada por las grandes empresas de comida para modificar sus productos en base a los requerimientos de esta generación. Por esta razón, creemos que nuestro producto principal puede ser bien aceptado por los Millennials, entre otros motivos.

⁹² Fuente: Index Mundi [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.indexmundi.com/agriculture/?commodity=oats&graph=domestic-consumption>> [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

⁹³ Fuente: Adage [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://adage.com/article/news/starbucks-surprise-success-oatmeal/131668/>> [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]



Entre las prioridades de los Millennials se encuentra la salud y el bienestar, ellos adoran los productos ecológicos, así como los frutos rojos y prefieren alimentos a base de avena, soja o cebada malteada⁹⁴.

El consumo de berries sigue en aumento y han sido bien aceptados por los Millennials, ya que estos buscan alimentos nutritivos y naturales⁹⁵.

El 2014, el 25%⁹⁶ de los encuestados en un estudio de Hartman, manifestó de su preferencia los alimentos naturales. Por eso creemos que existe un mercado de consumidores de productos 100% naturales sin agregados ni conservantes.

Nuestro producto es una mezcla de secos, con poco proceso productivo. Simplemente es mezclar los ingredientes y envasarlos. Esto es un punto a favor para nuestro negocio, ya que el 59%⁹⁷ de los jóvenes estadounidenses perciben como más atractivo ese tipo de producto.

Por otro lado, la simplicidad y rapidez de nuestro producto es un punto clave. Los Millennials de Estados Unidos, son más propensos que los Baby Boomers de este país al consumo de productos que propicien rapidez y eviten la pérdida de tiempo⁹⁸.

Al brindar la salsa con la pre mezcla, estamos agregando valor al producto que ofrecemos, lo que es considerado y valorado por nuestro target. Están en búsqueda de

⁹⁴ Fuente: Terra [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <https://vidayestilo.terra.com.ar/moda/conoce-a-los-muppies-la-nueva-entre-hipsters-millennials-y-yuppies,8eb6776dde01d410VgnCLD20000b1bf46d0RCRD.html> > [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

⁹⁵ Fuente: The Produce News [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.producenews.com/the-produce-news-today-s-headlines/18708-berry-consumption-continues-to-rise/>> > [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

⁹⁶ Fuente: IFT [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.ift.org/food-technology/past-issues/2015/april/features/the-top-ten-food-trends.aspx?page=viewall> > [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

⁹⁷ Fuente: Marketing 4 Food [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.marketing4food.com/datamonitor-consumer-tendencias-en-el-mercado-estadounidense-durante-el-2014/> > [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

⁹⁸ Fuente: Marketing 4 Food [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.marketing4food.com/datamonitor-consumer-tendencias-en-el-mercado-estadounidense-durante-el-2014/> > [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]



los desayunos clásicos pero versión Premium⁹⁹, lo que actualmente no existe en el mercado de las pre mezclas.

Ventaja competitiva

Break Mix es la opción saludable, nutritiva y sabrosa para los desayunos de los norteamericanos. La ventaja competitiva de nuestro producto se centra en dos aspectos. En primer lugar, la diferenciación que se genera por vender la pre mezcla con la salsa incluida por porción. Ninguna de las empresas de la competencia ofrece esto. Si bien la mayoría es productora de salsas o jaleas, hay que comprar por un lado la pre mezcla y por el otro el frasco grande de salsa.

Actualmente debido al ritmo de vida de las personas en las grandes ciudades, principalmente en Nueva York, los clientes buscan productos que les permita ahorrar tiempo y les facilite las cosas¹⁰⁰. Esto simplifica en primer lugar la compra, ya que es cuestión de elegir solo un caja que contenga todo, y en segundo lugar la facilidad de traslado. Como mencionamos con anterioridad, es común que el target seleccionado realice sus compras en cualquier momento de la semana y utilice el transporte público para trasladarse a sus hogares, por lo que no pueden comprar mucha cantidad de productos.

Los Millennials están buscando versiones Premium de los alimentos tradicionales de desayuno, es por esto que creemos nuestro producto sería considerado Premium, por su complemento de la salsa y por sus ingredientes¹⁰¹.

En segundo lugar, la idea de Break Mix es mantener las costumbres de los estadounidenses en cuanto a sus desayunos, es decir, continuar con la tradición de desayunar waffles o pancakes(entre otros), pero más saludables, con productos naturales y sin conservantes.

⁹⁹ Fuente: THEGBRIEF [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://thebrief.com/articles/millennials-shaping-trends-in-breakfast-foods-120>> [Fecha de acceso: 16 de Mayo, 2016]

¹⁰⁰ Fuente: BBC [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.bbc.com/news/magazine-28761333>> [Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]

¹⁰¹Fuente: THEGBRIEF [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://thebrief.com/articles/millennials-shaping-trends-in-breakfast-foods-120> >[Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]



El pancake o waffle es un ícono en los desayunos de los norteamericanos, al punto que tienen un día específico donde se celebra el “Día del Pancake”.¹⁰²

Existen varios tipos de desayunos, los cuales incluyen varias opciones. Entre ellas hay, pancakes, waffles, panes, beagle, cereales, frutas, yogurt, etc.¹⁰³

Como presentamos con anterioridad, la Generación de los Millennials es la que más está dispuesta a pagar por productos saludables, un punto a favor para nuestro producto ya que al incluir la salsa aumenta el costo.

Ciclo de vida del producto

En cuanto al ciclo de vida del producto, podemos determinar que se encuentra en la etapa de crecimiento.

La ventas y los beneficios aumenta rápidamente en esta etapa, ya que además de brindar un producto innovar, acompaña el crecimiento del mercado de los alimentos saludables en pleno auge.

Lo importante en esta etapa es tener una alta participación en el mercado, dar a conocer el producto, ya que existen muchos competidores. Lo primordial es lograr darse a conocer y lograr que el consumidor se incline por nuestra marca.

¹⁰² Fuente: Pancake Day [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.pancakeday.net/>> [Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]

¹⁰³ Fuente: Life in the USA [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL < <http://www.lifeintheusa.com/food/breakfast.htm>> [Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]

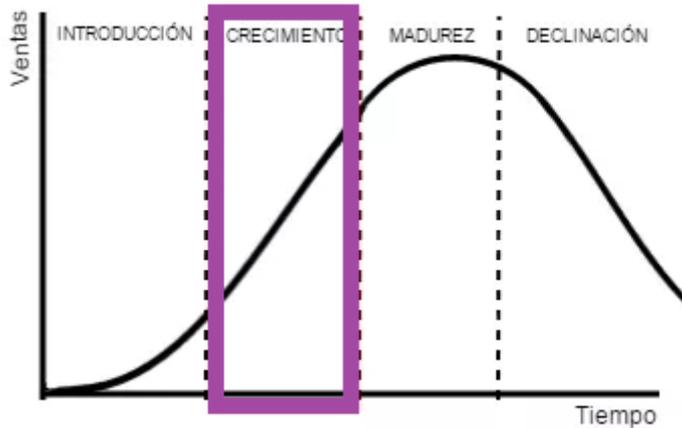
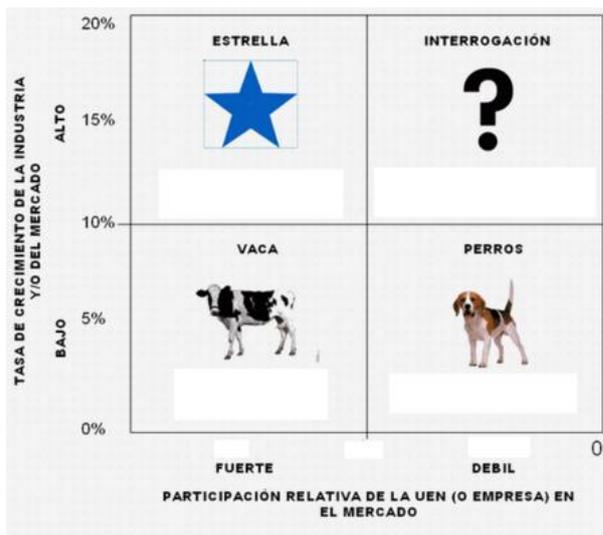


Gráfico 10 – Fuente: <http://www.escolares.net/wp-content/uploads/crecimiento.png>

Matriz BCG

En cuanto al análisis de la Matriz BCG, Break Mix es considerado un producto interrogante. Nuestro producto tiene una participación baja en el mercado, respecto a la competencia. En cuanto al crecimiento del mercado, las ventas de nuestra industria ascendieron del año 2014 al 2015 en un 16%¹⁰⁴ aproximadamente, lo que simboliza que es creciente la tendencia de consumo de este tipo de producto.

Buscaremos convertirlo en un producto estrella.



¹⁰⁴Fuente: Open Secrets [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.opensecrets.org/lobby/indusclient.php?id=A09&year=2015>>[Fecha de acceso: 14 de Mayo, 2016]



Gráfico 11– Fuente: <http://www.empresayestrategia.com/2014/05/la-utilidad-practica-de-la-matriz-bcg.html>

Matriz Ansoff



Gráfico 12-Fuente:<http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

En cuanto a la Matriz de Ansoff, Vital Mix llevara a cabo una estrategia de diversificación, ya que en primer lugar se trata de un producto nuevo como lo es la pre mezcla Break Mix en forma conjunta con la salsa para acompañarla.

Además, Estados Unidos como mercado también es nuevo, ya que Vital Mix no desarrollo antes ni actualmente operaciones en dicho lugar.

Creemos que es un gran desafío inclinarse por una estrategia de diversificación, pero no imposible. Con la demanda constante y creciente de este tipo de productos y una buena campaña de comunicación se logrará.

Marca

El nombre del producto “Break Mix” surge de una combinación de la palabra “Breakfast” y “Mix”. Seleccionamos este nombre ya que la pre mezcla es un Mix que se utiliza en los desayunos de los consumidores. Creemos que no va a existir problema en



el mercado local que este en inglés, ya que es de fácil pronunciación y fácil de recordar, ya que la palabra Mix es muy utilizada en el país y la palabra Break es conocida para la mayoría de las personas. Se puede relacionar claramente con los desayunos y hasta deja verse entre líneas que se trata de una opción más saludable que la de la competencia.

En cuanto a la exportación, se va a realizar con el mismo nombre y logo tipo, ya que en Estados Unidos, su idioma oficial es el inglés, lo cual facilita mucho más la comprensión del mismo.

Empaque y etiquetado

La idea de presentación de nuestro producto es una caja de cartón, la cual contiene 3 porciones empaquetadas en diferentes bolsas para poder usar cuando se desee. Cada porción va a contener pre mezcla para realizar 8 pancakes o 4 waffles, lo cual es ideal para un desayuno para 2 personas. Además, dentro de la caja se van a encontrar las salsas correspondientes para cada una de las 3 porciones.

PACK BOLSA 170 GR



La decisión de las porciones fue tomaba en base a factores alimenticios. Los 4 pancakes de “Break Mix” que puede consumir una persona, tienen un total de 160 calorías, lo cual representa el 9% de la alimentación diaria de una persona con una dieta de 2000 kilocalorías. Esta porción es la que requiere un ser humano para arrancar el día, aportando los hidratos de carbono, grasas y azúcares necesarios.



Los hidratos de carbono se los puede encontrar en el salvado de avena, y representan la energía a largo plazo, es decir, la que se va a usar para desplazarse todo el día.

La salsa es la que va a aportar el azúcar suficiente para poder hacer las acciones inmediatas. Por ejemplo levantarse, caminar, lavarse los dientes, salir a la calle, etc.

“Break Mix” es un desayuno completo para aquellas personas que deciden cuidarse manteniendo un control en lo que desayunan, con las cantidades necesarias para una persona con una dieta base de 2000 kilocalorías, ya que si se excede en la cantidad recomendada, se reduce la cantidad de calorías permitidas a consumir en el resto del día.

Lo mismo sucede con las salsas, la cual ya va a estar fraccionada para que el cliente la coloque directo a su porción medida de pancakes sin necesidad de excederse o de tener que comprarla aparte. La medida de la misma será de 65 gramos por cada bolsa con premezcla para 8 pancakes. Los especialistas recomiendan que por cada pancake se utilice una cucharadita tipo té, la cual representa 8 gramos. Este quiere decir que con 65 gramos se debería cubrir el permitido por pancake. Aunque no es estricto seguir esta regla, es lo recomendado para aquella persona que decide cuidarse en su alimentación.

PACK SALSA - BLISTER DE 65 gr



La idea de esta presentación es poder llamar la atención del cliente. Al tener 3 sobres por separados con preparación para 8 pancakes cada sobre, le facilita al cliente el



consumo, ya que si decide consumir una porción, solo quedan las otras dos bolsas con pre mezcla para el próximo consumo, sin ser abierta ni sufrir alteraciones por la humedad o sequedad del producto. Es una forma de presentación innovadora y diferente a la competencia. Las otras marcas presentan un paquete único con toda la pre mezcla que al abrirlo, algunos no se pueden volver fácilmente.

A la hora de elegir los materiales de los envases hay que tener en cuenta que los consumidores en la actualidad buscan productos que respeten el cuidado del medio ambiente.

Como se explicó con anterioridad, la FDA tiene restricciones en base a algunos materiales para los empaquetados¹⁰⁵. Se trata de sustancias que, sin estar destinadas a formar parte de forma directa del producto, pueden entrar en contacto con el mismo y producir efectos secundarios en los consumidores. Para esto, la FDA tiene un listado para corroborar que el producto que se manda no esté envasado en algún material perjudicial para la salud.

El material elegido para las bolsas que contendrán la pre mezcla es de polipropileno de alta densidad, el cual es conocido comúnmente como PP por sus siglas en inglés. Puede ser reciclado y es uno del plástico que tardan menos en degradarse. La elección de este material se basa en sus características de durabilidad, resistencia y dureza, las cuales permitirán la protección del alimento ante cualquier inconveniente.

Etiquetado de los productos alimenticios.

Debe contener:

-Una etiqueta principal: está en la parte frontal del envase, es decir, lo primero que ven los consumidores cuando compran el producto.

¹⁰⁵ Fuente: FDA [Publicación en línea] Dirección URL

<<http://www.fda.gov/Food/IngredientsPackagingLabeling/PackagingFCS/IndirectAdditives/default.htm>>

[Fecha de acceso: 27 de Abril, 2016]



-Una etiqueta informativa: generalmente ubicada detrás o a la derecha del envase. Debe:

1. La información nutricional
2. La declaración de ingredientes.
3. El nombre y dirección del fabricante, la planta envasadora o el distribuidor

En cuanto a la información nutricional, la etiqueta que llevará la caja de Break en uno de sus laterales será la siguiente:

Nutrition Facts	
Serving Size 2,99 oz	
Servings Per Container 6	
Amount Per Serving	
Calories 160	Calories from Fat 0
% Daily Values*	
Total Fat 0.5g	1%
Saturated Fat 0g	0%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 400mg	17%
Total Carbohydrate 34g	11%
Dietary Fiber 3g	12%
Sugars 8g	
Protein 5g	
Vitamin A -	● Vitamin C -
Calcium 6%	● Iron 6%
* Percent Daily Values are based on a 2000 calorie diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs.	

Tabla 7 - Fuente: Elaboración propia



La declaración de ingredientes, el nombre del fabricante y distribuidor se encontrarán en la parte posterior a la caja, al igual que la fecha de vencimiento, que se estima que es de 6 meses la duración del producto desde su fecha de elaboración.

Pre mezcla a base de salvado de avena

Ingredientes: Salvado de avena, Sal, Stevia, Polvo para hornear, Vainilla, Albúmina en polvo.
Ingredients: Oat bran, Salt, Stevia, Baking powder, Vanilla, Albumin powder

Conservación: conservar en lugar fresco y seco/keep in fresh and dry place

Elaborado por/Produced by: Vital Mix S.R.L.- Calle 79 N° 4903, Villa Ballester, General San Martín, Pcia de Buenos Aires. RNE: O2-034126 / RNPA: 02-581636

Importado y distribuido por / Imported and distributed by: Estados Unidos: United Natural Foods-525 Neelytown Rd, Montgomery, NY 12549, Estados Unidos

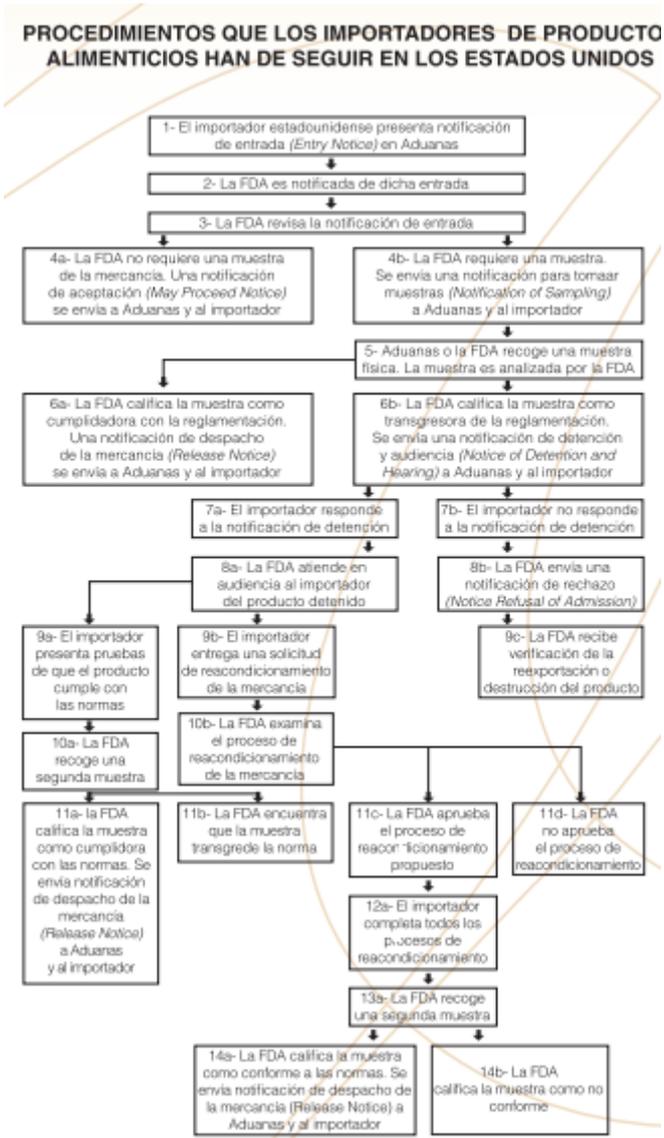




Gráfico 15 – Fuente: https://www.centrex.gob.sv/scx_html/INFOCENTREX_OCT_DIC07.pdf

Clasificación arancelaria

Break Mix, al ser un productos compuesto por dos artículos requiere la aplicación de las reglas generales interpretativas, más específicamente la Regla número 3 que se utiliza cuando una mercadería se puede clasificar en 2 o más partidas. En este caso, se podría clasificar en 2 partidas, pero aplicar la regla 3 inciso 2, el producto se va a clasificar según la materia o el artículo que le confiera el carácter esencial por ser una manufactura constituida por la unión de varios artículos distintos.

Entonces en este caso utilizaremos la clasificación de la pre mezcla.

Posición SIM-MARIA:	2106.90.29.900 Z	Unidad de Medida: Kgr.
2106.90.29.900 - Los demás.		
2106.90.29 - Los demás		
2106.90.2 - Polvos, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante, para la fabricación de budines, cremas, helados, flanes, gelatinas o preparaciones similares		
2106.90 - Las demás		
2106 - PREPARACIONES ALIMENTICIAS NO EXPRESADAS NI COMPRENDIDAS EN OTRA PARTE.		

Tabla 8– Fuente:

<http://www.arancelar.com/rojo/posicionesveo.php?arch=ar&sim=21069029900&referer=www.alfonsinac.e.com>

IMPORTACION		EXPORTACION	
Arancel Externo Común:	16.00		
Derecho Extrazona:	16.00	Derecho:	0.00
Derecho Específico Mínimo:	0.00	Reintegro:	5.00
Tasa de Estadística:	0.50		
Derecho Intrazona:	0%		

Tabla 9 – Fuente:

<http://www.arancelar.com/rojo/posicionesveo.php?arch=ar&sim=21069029900&referer=www.alfonsinac.e.com>



Distribución:

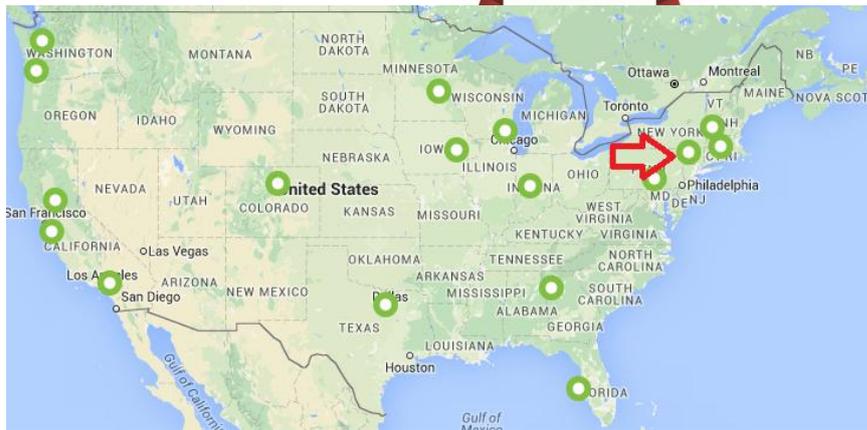
Es imprescindible que el consumidor final consiga el producto que desea, en las cantidades que requiera y en el tiempo y lugar que busque. Es por esto que, luego de investigar decidimos utilizar una estrategia de distribución selectiva, ya que llegaremos a un número reducido de distribuidores, los cuales le agregarán valor al producto. Si bien nuestra pre mezcla con la salsa es un producto cotidiano, con demanda habitual y constante (dependiendo del consumidor), no quita que sea un producto Premium y especial, que otorga un plus que la competencia no al brindar un dos en uno con la salsa incluida.

Para la distribución de Break Mix creemos que es conveniente la selección de un canal indirecto largo. Por lo tanto, nuestro cliente será UNFI¹⁰⁶ (United Natural Foods), encargado de transportar y distribuir más de 60.000 productos a más de 17.000 ubicaciones en todo Estados Unidos. La compañía presta servicios a una amplia variedad de formatos de venta, incluyendo desde las cadenas convencionales de supermercados, grandes supercenter de productos naturales, operadores minoristas independientes.



Los almacenes de UNFI están bien ubicados para poder proporcionar un servicio eficiente que cumpla con la velocidad del mercado.

¹⁰⁶ Fuente: UNFI [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.unfi.com/>> [Fecha de acceso: 26 de Mayo, 2016]



Mapa 2 - Fuente: www.unfi.com

La selección de nuestro cliente está basada en el comportamiento de los consumidores a los que apuntamos. Los Millennials tienen una preferencia por aquellas empresas que contribuyen al cuidado del medio ambiente y son socialmente responsables. UNFI es una empresa sustentable 100 %, participa de proyectos, programas de cuidado del medio ambiente, además de que uno de los pilares fundacionales de dicha empresa es el cuidado de la gente en cuanto a la alimentación y contribuir de manera positiva al mundo.¹⁰⁷

Uno de los clientes más importantes de UNFI es la cadena de supermercados Whole Foods Market. Al igual que su distribuidor, esta cadena de supermercados también es reconocida por su aporte al cuidado del medio ambiente.

Ambas firmas volvieron a negociar un acuerdo que amplía su relación de distribución hasta el año 2025.¹⁰⁸

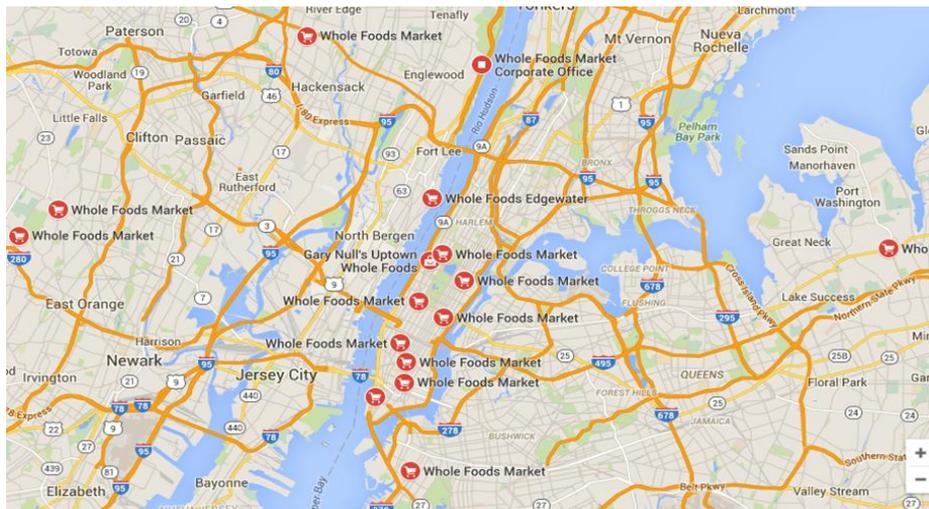


¹⁰⁷ Fuente: UNFI [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.unfi.com/why-unfi>> [Fecha de acceso: 26 de Mayo, 2016]

¹⁰⁸ Fuente: Business Wire [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.businesswire.com/news/home/20151102005138/en/United-Natural-Foods-Extends-Distribution-Partnership-Foods>> [Fecha de acceso: 29 de Junio, 2016]



Whole Foods Market es una de las tiendas más grandes de Estados Unidos encargada de la venta de productos orgánicos y naturales. Existen aproximadamente más de 10 sucursales distribuidas por Nueva York, principalmente en lo que se conoce como la Ciudad de Nueva York. Esto puede ser considerado como una ventaja, ya que se agrandan las posibilidades de que los consumidores nos encuentren en las tiendas a la hora de buscar alimentos.



Mapa 3 - Fuente:

<https://www.google.com.ar/maps/search/whole+foods+market/@40.767235,-74.176826,10.5z>

Además de tener preferencia por las tiendas socialmente responsables, los Millennials tienen un gusto especial por esta cadena de supermercados. Es una de las marcas en su top ten de marcas preferidas¹⁰⁹, y además la misma empresa vio una oportunidad en esta generación por lo que diseñó una nueva tienda especial para dicho mercado. Es conocida como “365 by Whole Foods Market”¹¹⁰, y recientemente abrió un local en Los Ángeles, pero tienen como plan la apertura de varios locales en todo el país.

En la actualidad, el lujo para la Generación Millennials no pasa por autos de marca, Smartphone o ropa exclusiva, si no por una redefinición de este concepto. Entre otras cosas, consideran que el lujo es la experiencia que brinda un alimento y la

¹⁰⁹Fuente: Think Splendid [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.thinksplendid.com/search?q=millennials&updated-max=2012-09-28T17:00:00-04:00&max-results=20&start=38&by-date=false>> Página 2, 6° párrafo [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]

¹¹⁰ Fuente: Bloomberg [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-06-11/whole-foods-new-millennial-focused-chain-will-be-called-365>> Página 2, 6° párrafo [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]



responsabilidad social que asume la empresa vendedora¹¹¹. Entonces, en base a esto Whole Foods Market cambió su estrategia¹¹² para atraer a este nuevo segmento ofreciendo lujo en sus alimentos.

Según un estudio de Inland Group, el 77,1%¹¹³ de los Millennials encuestados confesaron que en primera instancia investiga por Internet las tiendas y sus productos, para luego ir y comprar. Por esta razón, decidimos buscar un cliente con una página en internet activa y que los clientes a los cuales abastece también tengan como opción la compra online.

En conclusión, creemos que UNFI es una de las mejores de opciones de cliente ya que en primera instancia cumple con las exigencias de la Generación de los Millennials al igual que uno de sus clientes más importante Whole Foods Market, cuestión que no es muy fácil de lograr, y segundo es uno de los distribuidores de alimentos naturales y orgánicos más grandes del país, lo que nos da la pauta que en caso de comenzar a comercializar en otras zonas de Estados Unidos podemos continuar con dicho cliente. Además, una de las principales razones por las cuales UNFI es el cliente por excelencia es que su mayor cliente es Whole Foods Market.

Lo esencial en esta relación, es lograr que sea basada en confianza para poder hacer controles y seguimientos de nuestro producto.

¹¹¹ Fuente: Univision [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://corporate.univision.com/2015/02/millennials-driving-a-new-meaning-of-luxury/>> Página 2, 6° párrafo [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]

¹¹² Fuente: Co Exist [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.fastcoexist.com/1679351/how-whole-foods-became-the-luxury-brand-of-millennials>> Página 2, 6° párrafo [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]

¹¹³ Fuente: Inland Group [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.inlandgroup.com/inlandinstitutionalcapitaladvisors/assets/pdf/Shopping%20Patterns%20of%20Millennials%20ICAP%201Q%202015.pdf>> Página 2, 6° párrafo [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]



Plan de Contingencia

El principal problema con nuestro cliente, es que las relaciones se corten y tener que buscar uno nuevo que se encargue de la distribución de Break Mix.

En este caso, decidimos establecer un plan de contingencia donde plantearemos la posibilidad de encarar nuevas relaciones con otros clientes. En la evaluación de posibles clientes, encontramos que no son muchos los distribuidores de alimentos en el Estado de Nueva York.

En caso de que surjan inconvenientes con nuestro cliente principal, se comenzaría a negociar con la empresa Victory Food Service¹¹⁴ o Ace Natural¹¹⁵. Ambas empresas se dedican a la distribución de alimentos en la ciudad de Nueva York, pero Ace Natural se especializa en la distribución de alimentos naturales y frescos.



Cadena de Distribución



Ilustración 1 - Elaboración propia

¹¹⁴ Fuente: Victory Food Service [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://www.victoryfoodservice.com/about-us/>> [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]

¹¹⁵ Fuente: Ace Natural [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://acenatural.com/>> [Fecha de acceso: 4 de Junio, 2016]



Comunicación

Objetivo

El objetivo de nuestra campaña de comunicación es dar a conocer la marca y el producto. La idea es demostrar los beneficios que genera el cambio de hábitos de la alimentación y los atributos de nuestro producto, pero a su vez, que no es necesario dejar de comer platos típicos como los pancakes o waffles para la cultura estadounidense. Se tratará de asociar a la marca con alimentos saludables pero no aburridos, aptos para seguir dietas balanceadas aunque sea los fines de semana.

Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicaciones de Vital Mix será 80% PULL, ya que la idea es concentrar los esfuerzos de comunicación en el consumidor final y 20% PUSH, para orientar sus esfuerzos de comunicación hacia los distribuidores, para que cada vez que pueda, privilegie o empuje nuestro producto.

Para la implementación de la estrategia PULL usaremos principalmente Internet. Las redes sociales y una página de la empresa serán el principal nexo entre los clientes y Vital Mix. Usaremos todas las herramientas que tengamos al alcance para darnos a conocer y poder crear un lazo de fidelidad con el consumidor.

La estrategia PUSH está enfocada en establecer relaciones con el cliente. Como ya está definido el cliente para una primera instancia, se realizará en los años siguientes viajes comerciales con el objeto de visitar a nuestro cliente para afianzar la relación comercial, ampliar nuestra cartera de clientes y abrirnos a nuevos mercados.

El primer año, la estrategia apuntará hacia el arribo de la marca a Estados Unidos y la llegada de su producto. Luego del segundo año en adelante, se buscará mantener la imagen del producto y la empresa en la mente del consumidor, como alternativa saludable para sus desayunos.

Estrategia PUSH

Viajes Comerciales

Luego del primer año, se realizarán viajes comerciales con el objetivo de continuar investigando el mercado estadounidense, sus clientes, consumidores, la posibilidad de



incorporar nuevos productos y nuevas ciudades a las cuales expandirse. Además se buscará nuevos clientes para así poder distribuir Break Mix por todo el país.

Estrategia PULL

Internet

El uso de Internet se convirtió en una parte importante en la vida de las personas de cualquier parte del mundo, pero especialmente para los Millennials. Las redes sociales dejaron de ser simplemente el medio para conocer gente o mostrarle a tus amigos y al mundo lo que realizas, tomaron un rol mucho más importante en la vida de estos jóvenes.

La Generación de los Millennials pasa navegando en internet un promedio aproximado de 3 horas y 34 minutos, por lo que creemos que es indispensable ser activos en este medio de comunicación.¹¹⁶

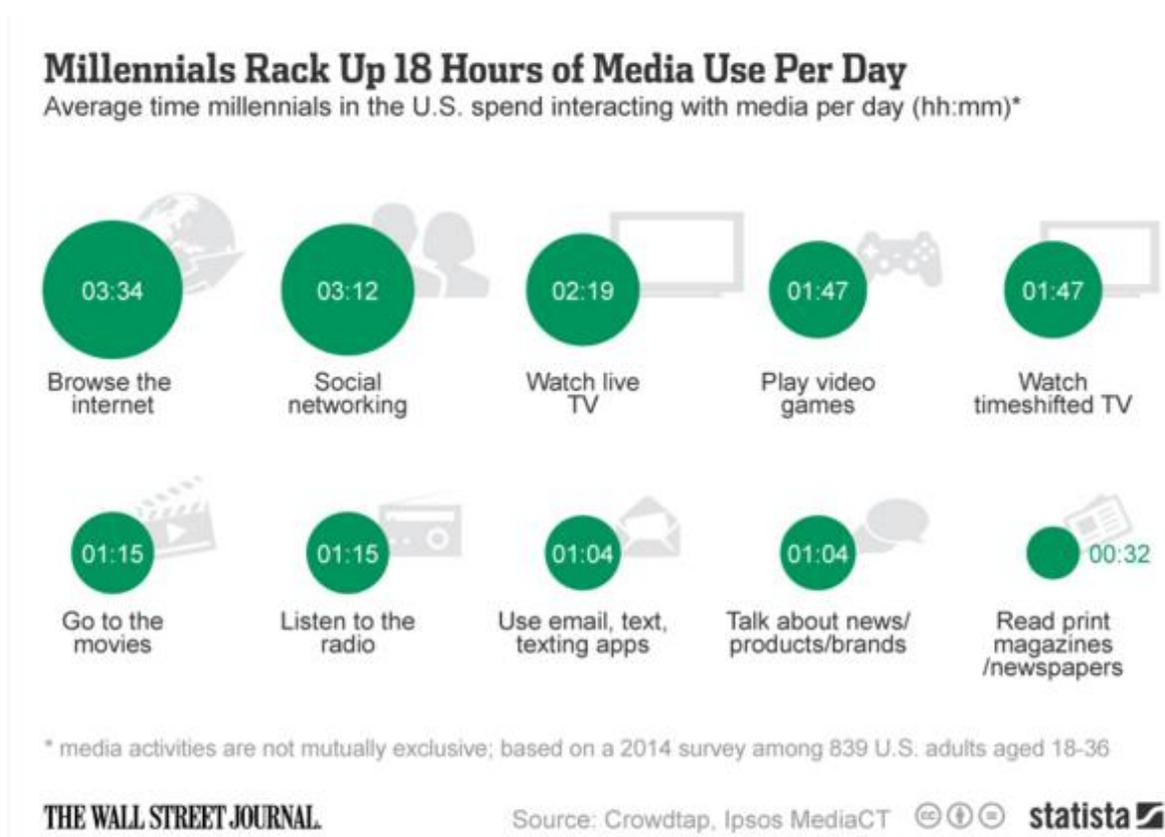


Ilustración 2 – Fuente: <http://awgadvertising.com/marketing-to-millennials-as-a-grocery-retailer/>

¹¹⁶Fuente: AWG Advertising [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<http://awgadvertising.com/marketing-to-millennials-as-a-grocery-retailer/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]



Los medios de comunicación tradicionales como diarios, revistas, radio, televisión, están perdiendo fuerza frente a estas nuevas generaciones, ya que se caracterizan por vivir en la era digital donde la publicidad tradicional no tiene lugar.

Sitio Web de la empresa

Es muy común que los Millennials utilicen sus Smartphone o tablets a la hora de cocinar, ya sea para buscar recetas o seguir un video instructivo de la preparación de una comida.

Según una encuesta a consumidores de entre 25 y 35 años realizada por Google, el 59% de ellos utilizan sus tablets o Smartphone para seguir una receta¹¹⁷.

Es por esta razón que decidimos crear un Sitio Web de la empresa en la cual se pueda encontrar la historia de la empresa, nuestros productos, recetas, tips de cocina, entre otros. Los Millennials buscan que las empresas los conviertan en parte de las mismas, por lo cual a través de la página y la presencia en las redes sociales podemos darle el lugar y la voz que quieren mediante diferentes estrategias digitales (ya sean concursos, sorteos, experiencias).

Es un medio importante con el cual se pueden crear relaciones estrechas entre el consumidor y la marca.

¹¹⁷Fuente: Think with Google [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.thinkwithgoogle.com/articles/cooking-trends-among-millennials.html>> [Fecha de acceso: 18 de Mayo, 2016]



VITAL MIX

Break Mix es el primer desayuno natural y saludable



Home
Acerca de Vital Mix
Contacto
Recetas
Productos

Search ...



En base a esto, encontramos estadísticas que refieren que Facebook es la red social más usada por los estadounidenses que tienen entre 18 y 34 años de edad.¹¹⁸

Seguido a Facebook, está Instagram y como sorpresa para muchos Snapchat superó a Twitter.

Creemos que lo mejor para nuestra comunicación es estar activo en estas redes sociales. Por esta razón, creamos perfiles en Facebook, Instagram y Twitter, además de crear un canal en Youtube.

¹¹⁸Fuente: Statista [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.statista.com/chart/2570/most-popular-social-apps-among-millennials/>> [Fecha de acceso: 14 de Abril, 2016]

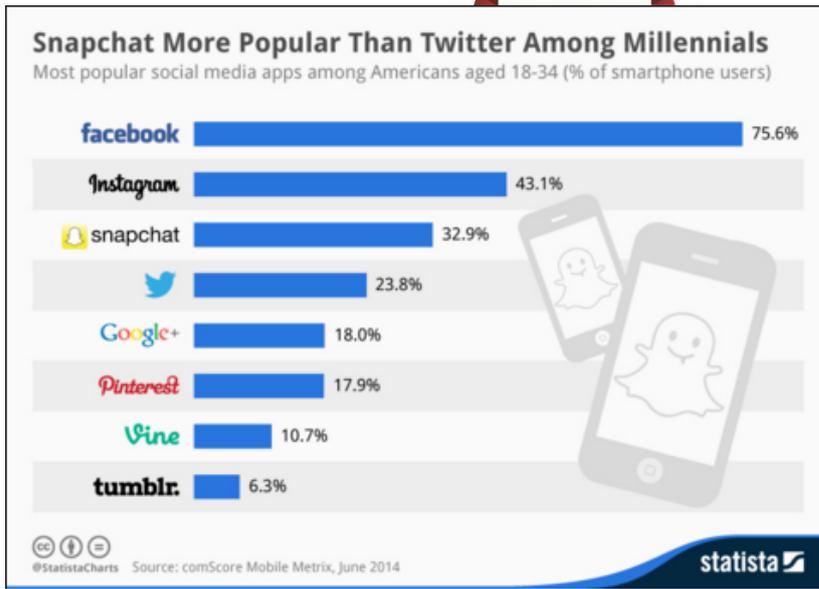


Gráfico 13 – Fuente: <https://www.statista.com/chart/2570/most-popular-social-apps-among-millennials/>

Facebook





Twitter



Instagram

Instagram



Log in as breakmix

Get the app.





Precio

Estrategia de Precio

Vital Mix utilizará la estrategia de fijación de precios conocida como “descreme”, la cual consiste en lanzar el producto a un precio alto para introducirlo como producto único y diferenciado. Esta estrategia está apoyada en la ventaja competitiva del producto, ya que su forma de presentación es única en el mercado.

Además se puede observar la tendencia a nivel mundial de la Generación Millennials está dispuesta a pagar más por productos que brinden algún beneficio extra a su salud, sean orgánicos, naturales, etc. Esta tendencia se ve reflejada en los jóvenes de Estados Unidos, los cuales buscan constantemente este tipo de producto y no es de su interés si el precio es un poco más elevado de lo común.¹¹⁹

Sin embargo, esta variable necesita un control estricto ya que debido a los índices de la economía argentina, como la inflación o el tipo de cambio, pueden hacer que haya fuertes variaciones en el mismo. Se buscará mantenerlo a un precio estable y racional para no desorientar al consumidor.

Método de Costeo

Utilizaremos el método de costeo por absorción para definir el precio de Break Mix. Incluirá los costos fijos y variables, mano de obra, y costos indirectos, para que el producto absorba todos los costos en los que se incurre para su producción.

Fijación de precio de venta al Cliente

El precio unitario para nuestro cliente es 5,51 USD bajo el Incoterm CIF.

Esto incluye:

Costos de producción

- Materia prima
- Embalajes
- Flete

¹¹⁹ Fuente: <http://www.usatoday.com/story/money/2015/01/19/healthy-food-nielsen-global-health-wellness-study/22000167/>



- Mantenimiento de maquinaria

Costos fijos

- Sueldos y cargas sociales
- Alquiler
- Servicios
- Gastos Comerciales

A este costo EXW se le sumaron los costos logísticos para obtener el FOB

Costos logísticos

- Flete interno
- Seguro interno
- Gastos de Unitarización
- Gastos en Terminal
- Documentación
- Gastos Bancarios
- Certificación INAL
- Apertura cobranza
- Derechos de Exportación
- Reintegros
- Honorarios Despachante de Aduana
- Impuesto a las ganancias

Gracias a todo esto, tenemos como resultado un precio FOB de 5.46 USD

Para concluir con el precio de venta al cliente, al precio FOB le sumamos flete internacional y el seguro (0,44% sobre FOB más flete internacional), lo que nos da un precio CIF de 5.51 USD.



Costo Premezcla		Kg.	Pesos Arg \$
Costo salvado de avena			
Precio por 1 Kg.		1	\$ 29,35
Precio por 390 grs.		0,390	\$ 11,45
Costo Vainilla en polvo			
Precio por 1 Kg.		1	\$ 60,40
Precio por 6 grs.		0,006	\$ 0,36
Costo sal sin sodio			
Precio por 170 grs.		0,17	\$ 70,06
Precio por 6 grs.		0,006	\$ 2,47
Costo polvo de hornear			
Precio por 1 Kg.		1	\$ 79,06
Precio por 30 grs.		0,030	\$ 2,37
Costo Stevia en polvo			
Precio por 100 grs.		0,1	\$ 57,14
Precio por 6 grs.		0,006	\$ 3,43

Costo albumina Clara de Huevo en polvo			
Precio por 1 kg.		1	\$ 217,44
Precio por 72 grs.		0,072	\$ 15,66
Costo jalea frutos del bosque			
		Unid.	
Precio por unidad 65 grs.		1	\$ 1,09
Precio por paquete		3	\$ 3,26
1) Costo total unitario de materia prima			\$ 39,00

* Flete materia primas			\$ 0,12
*Mantenimiento Maquinaria			\$ -
2) Costo total unitario producción			\$ 0,12
* Costo unitario embalaje primario	3	unid	\$ 0,51
* Costo unitario embalaje secundario			\$ 2,11
* Costo unitario embalaje terciario			\$ 0,17
3) Costo total Envase y Embalaje			\$ 2,79
*Sueldos mensual			\$ 12,451
*Consumo gas			\$ 0,106
*Consumo agua			\$ 0,119
*Consumo electricidad			\$ 0,423
*Gastos Comerciales			\$ -
*Alquiler			\$ 2,113
*Tel+Internet			\$ 0,119
4) Costos Fijos			\$ 15,330
COSTO DEL PRODUCTO			\$ 57,24



Cotizacion Dólar Proyectado			17,50
Costo del Producto Final en USD			\$3,27

Costo EXW del producto ajustado por inflacion				\$ 57,24
Flete Interno V. Ballester-Puerto				0,270
Seguro Interno				0,03
Costo de Unitarizacion (pallets)				0,261
Gastos en Terminal				3,60
Documentacion				0,296
Gastos Bancarios				0,343
Certificado de Exportación INAL				0,735
TOTAL				5,539

Fijación de precio de venta Consumidor Final

En cuanto al precio de venta del consumidor final, al valor CIF se le añade el derecho de importación (6.4 %) más los gastos en terminal y aduaneros. A ese monto obtenido se le agrega una utilidad del distribuidor del 15% y una utilidad del minorista del 23% y sobre dicho monto se aplica el impuesto al valor agregado llamado “Sales Tax”, el cual está constituido por un porcentaje del dicho impuesto correspondiente a la ciudad de Nueva York y otros porcentajes corresponde a la Ciudad de Nueva York, lo que da un total del 8,875%. Con todos estos cálculos llegamos a un precio sugerido de 9.24 USD.

Precio en mercado de destino (Nueva York)	2017	
	%	USD
FOB		5,46
Flete Internacional		0,0251
Seguro		0,0241
CIF		5,51
Derecho de Impo	6,4%	0,35
Gastos Terminal, Aduaneros		0,14
DDP		6,00
Utilidad del Distribuidor	15%	0,90
Precio Venta del Distribuidor		6,90
Utilidad del Minorita	23%	1,59
Precio de Venta sin Sales Tax		8,49
Sales tax	8,875%	0,75
Precio de Venta Final		9,24



Margen de contribución

De acuerdo a los datos calculados, se determina un margen bruto de contribución en cada uno de los eslabones intervinientes¹²⁰:

- Margen Vital Mix SRL 36,3%
- Margen sugerido Mayorista 15%
- Margen sugerido Minorista 23%



Ilustración 3 – Elaboración propia

Evaluación de la competencia en base al precio

Los competidores principales de Break Mix son dos: por un lado se encuentra la empresa Log Cabin y por el otro Arrowheads Mills. En cuanto al análisis de precios que hicimos de ambos competidores, pudimos observar que Log Cabin es aquel de menos costo, teniendo un precio aproximadamente de \$3 dólares¹²¹ por una presentación similar a la de Break Mix de 700 gramos. Sin embargo, la desventaja que presenta Log Cabin es su dificultad para ser comprado. No todos los supermercados de Nueva York venden esta pre mezcla, más específicamente Whole Foods Market que será la tienda en la cual estará nuestro producto, lo que es beneficioso para la empresa ya que puede ocupar el lugar de dicho producto que nos supera en costos.

¹²⁰Fuente: CSI Market [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://csimarket.com/Industry/Industry_Profitability.php?ind=1310> [Fecha de acceso: 6 de Junio, 2016]

Fuente: CSI Market [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <http://csimarket.com/Industry/industry_Profitability_Ratios.php?ind=1305> [Fecha de acceso: 6 de Junio, 2016]

¹²¹ Fuente: Food Town [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL <<https://www.foodtown.com/shopping#!/?id=53046>> [Fecha de acceso: 6 de Junio, 2016]



Por otro lado, el producto de la empresa Arrowhead Mills tiene un precio final de \$4.99 dólares en Whole Foods Market, por una presentación aproximadamente igual a la de Break Mix de 700 gramos. Si bien el precio sigue siendo menor al de nuestro producto, la diferenciación de la salsa en la medida justa para los panqueques es un plus que genera ahorro de tiempo e innovación en cuanto a opción de desayunos saludables



Operaciones

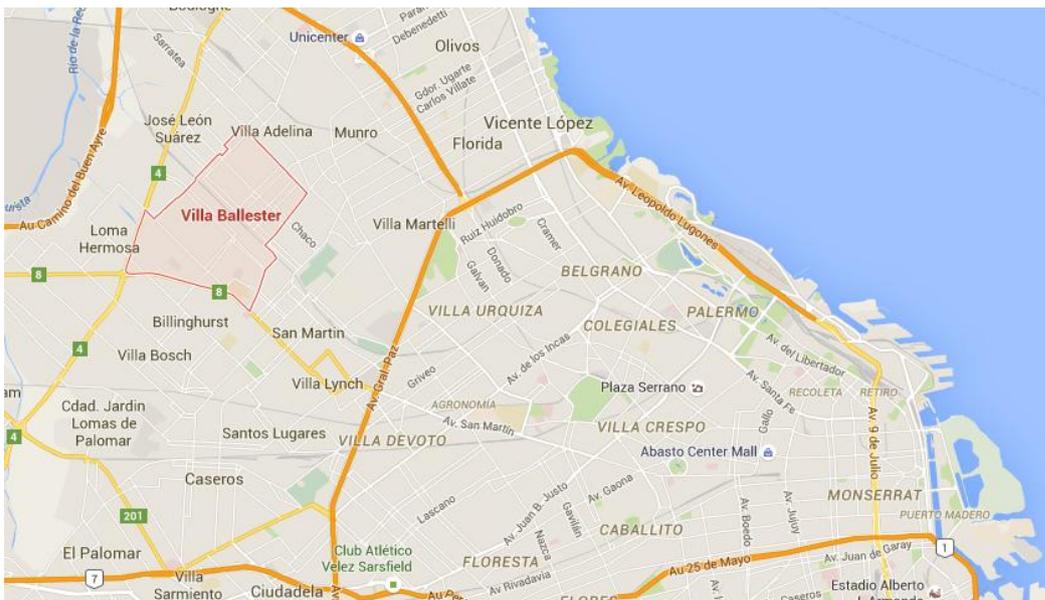
Forma Jurídica

Para la constitución de la empresa, se decide formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en donde los socios dividen su capital en cuotas y limitan su responsabilidad a la integración de las cuotas que suscriban o adquieran. Por consiguiente, se dará origen a Vital Mix SRL.

Ubicación

Vital Mix SRL consideró ubicar su planta productiva en la localidad de Villa Ballester, partido de General San Martín, zona Norte de la Provincia de Buenos Aires. El galpón cuenta con una superficie de 200 m², apta para la fabricación de los productos alimenticios que se destinan al mercado interno. El alquiler mensual del mismo ascenderá a \$8000.

En la planta se encuentra la oficina comercial de la empresa, donde trabajan el Departamento de Administración y Finanzas, el Departamento de Producción y Calidad y el Departamento de Comercio Exterior y Marketing.



Mapa 4 - Fuente:

Equipo/Inventario

Para realizar la pre mezcla se necesitan las siguientes tres personas en fábrica:

- Operario en la máquina Mezcladora
- Operador en la máquina Selladora de Cajas
- Supervisor en la máquina Envasadora

Maquinaria y equipos necesarios para la fabricación

- **Mezcladora:** aquí se lleva a cabo el proceso de mezclado de los ingredientes secos. Se caracteriza por cumplir dicha función en poco tiempo con un alto grado de homogenización de los ingredientes y con una capacidad para mezclar más de 200 kl de alimento. La inversión inicial de esta máquina será \$250.000- y se comprará a un particular que se dedica a la venta de alimentos envasados. Dicha máquina es nueva.

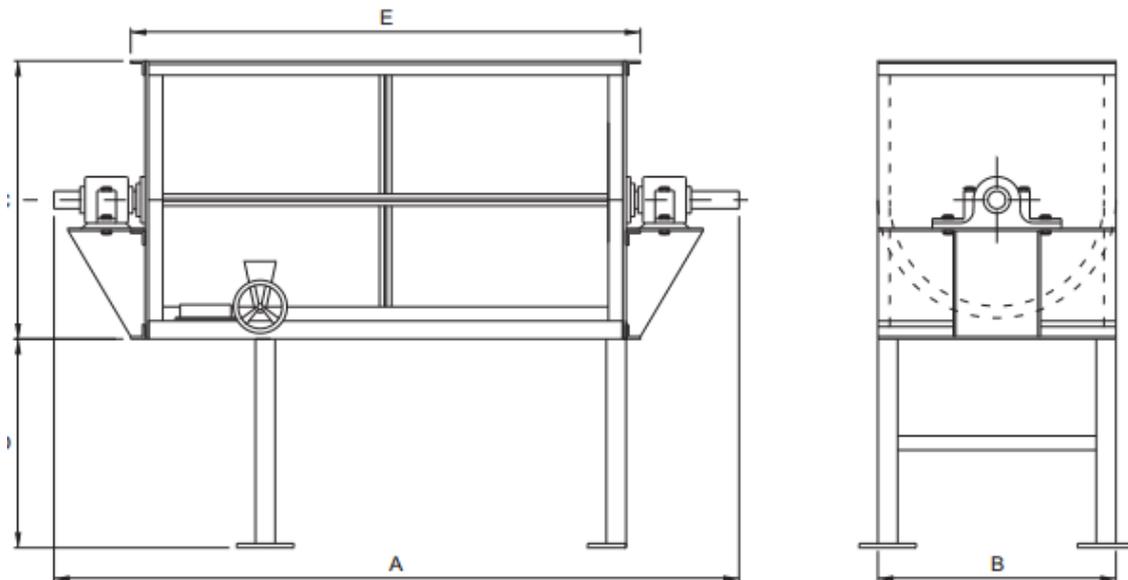


Ilustración 4

- **Máquina Envasadora:** es la encargada de separar las bolsas de mezcla con su correspondiente peso y dejarlas preparadas para su empaquetado final. Posee una

capacidad de envasar 1 bolsa por minuto. Sera adquirida a Carlini S.A. y su costo asciende a \$390.000.-¹²²

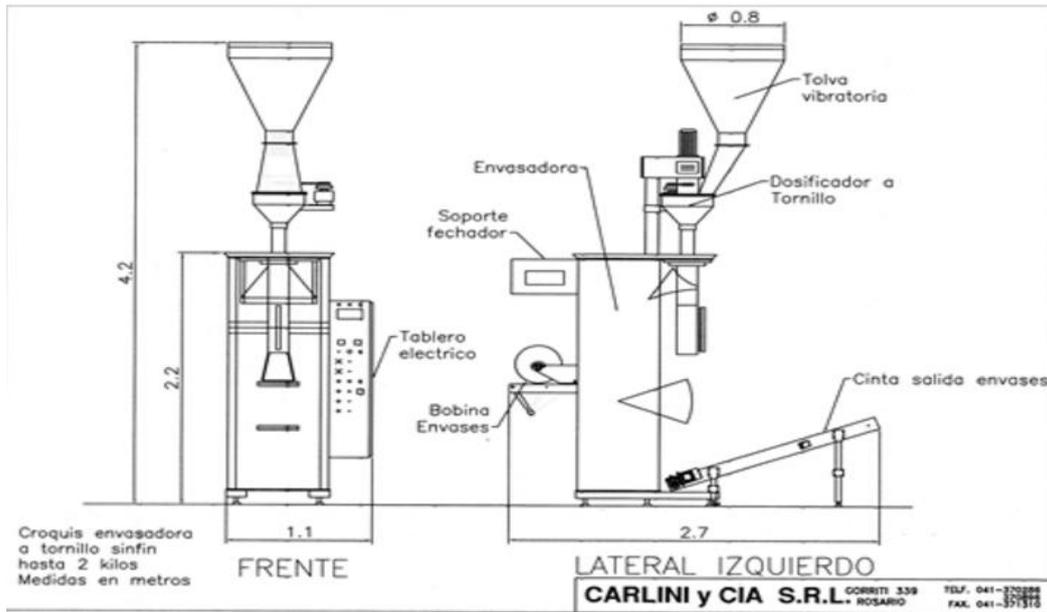


Ilustración 5

- **Selladora**

Esta máquina se encarga de dar el toque final al producto. Cierra y pega las cajas. Brinda prolijidad, seguridad y ahorro de mano de obra. Requiere un mínimo de mantenimiento. El proveedor de esta máquina es la empresa Europackaging¹²³ y tiene un valor de \$300.000.

¹²² Fuente: Carlini y Cia SRL. Argentina: Fabrica de máquinas envasadoras. [Publicación en línea].

Dirección

URL:<http://www.carlini.com.ar/index.php?route=product/product&path=59_62&product_id=63>.

[Fecha de acceso: 3 de Abril, 2016]

¹²³ Fuente: Euro Packaging [publicación en línea]. Disponible en internet. Dirección URL

<<http://www.europackagingonline.com/index.php/division-maquinas/maquinas/cerradora-de-cajas.html>>

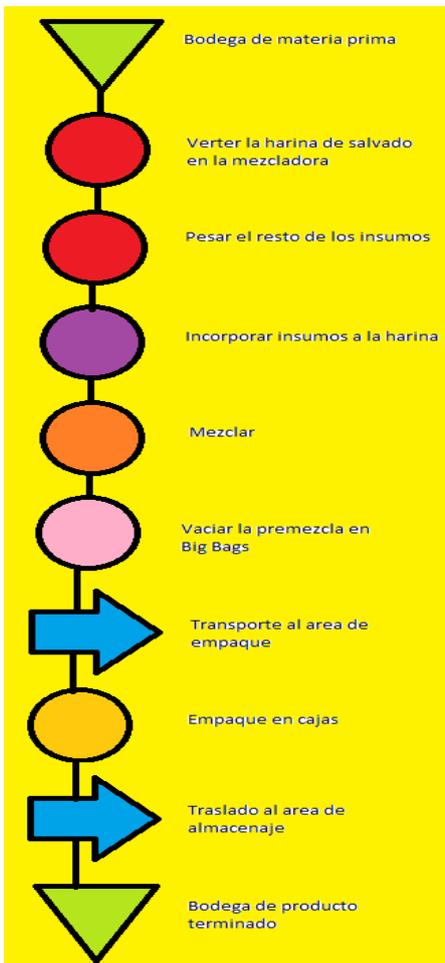
[Fecha de acceso: 18 de Mayo, 2016]

CERRADORA DE CAJAS DE TRACCIÓN LATERAL



Ilustración 6

Proceso Productivo



Primera bodega: almacenamiento de los productos secos y de los blíster de salsa de frutos rojos listos para ser empacados.

Mezclado: comenzando por la harina de salvado previamente pesada y luego continúa con el agregado de los demás ingredientes. Mezclado final.

Vaciado en Bolsas: la pre mezcla se vuelcan en Big-Bags para luego incorporarla a la máquina de empaquetado. Aquí se fraccionan en pequeñas bolsas de 170 grs.

Empaque en cajas: las cajas se arman con 3 bolsitas y 3blister de salsa de frutos rojos. Luego es trasladado al área de almacenaje.

Segunda bodega: se almacena el producto terminado, listo para ser despachado, tanto para la venta local como el estibado para la venta internacional.



Capacidad Productiva

Los operarios en la fábrica trabajan de lunes a viernes de 7:00 a 15:00 hs, sin embargo los encargados de la parte comercial su horarios es más extenso, hasta las 17 hs.

En el área de producción tenemos 3 operarios, el encargado de la mezcladora, el encargado de la selladora y el encargado de la envasadora, que además cumple su función de supervisor, dando asistencia en caso de necesitarla.

Se estima que la demanda del mercado internacional es de 3573 unidades mensuales y que el Stock de seguridad de la empresa es 2724 cajas anuales.

Las máquinas funcionan las 8 horas de trabajo en la fábrica y tienen una capacidad productiva de 4800 unidades por mes, es decir que produce alrededor de 160 unidades por día, es decir 480 bolsitas con pre mezcla. Las maquinas van a producir alrededor de 60 bolsas por hora.

Al final del mes, la producción total de cajas listas para ser vendidas es de 4573 unidades, las cuales incluye 3573 para el mercado internacional, y el restante, es decir 1000 unidades, al mercado local.

Insumos

La maquinaria utilizada para la producción de Break Mix utiliza para su funcionamiento únicamente la conexión de la instalación eléctrica.

Stock seguridad

Vital Mix cuenta con un stock de seguridad del 4.7% de la capacidad productiva, es decir con 2724 cajas anuales. Debido al poco espacio, los tiempos de producción y las características del producto, se recomienda mantener una cantidad de 227 cajas por mes, como máximo de stock de seguridad.



Controles de calidad

Para mantener los estándares de calidad que Vital Mix plantea, es necesario hacer controles del producto. Para esto, la empresa selecciona una caja de cada 175 y lo somete a control.

Materia prima

Cada caja de Break Mix de 705 gramos contiene:

Por bolsita

- Salvado de Avena 170 gramos
- Stevia 2 gramos
- Polvo para hornear 10 gramos
- Sal sin sodio 1,6 gramos
- Vainilla 2 gramos
- Albúmina en polvo 24 gramos

Además la caja trae la salsa de frutos rojos en blíster de 65 gramos cada uno.

Customer Service

En cuanto a los productos exportados, el servicio post venta queda a cargo de nuestro cliente. Sin embargo, cuenta con el apoyo y ayuda de Vital Mix para poder satisfacer al consumidor en cuanto a dudas, consultas o preguntas.

A nivel local, la empresa cuenta con un correo corporativo informacion@vitalmix.com para que el cliente pueda estar en permanente contacto con Vital Mix para lo que necesite.

Intervenciones Previas

En primera instancia, la ANMAT a través del INAL ejerce su actividad regulatoria en relación a los alimentos, los envases y materiales que tienen contacto con los productos.¹²⁴

Para la elaboración, importación y exportación de productos alimenticios es necesario seguir las condiciones básicas establecidas por el Código Alimentario Argentino, así también para el registro de los establecimientos donde se producen los mismos.

El registro del establecimiento es el primer trámite a realizar. Hay que obtener un RNE (Registro Nacional de Establecimiento) que es otorgado por el INAL, el cual también permite la importación y exportación de productos.

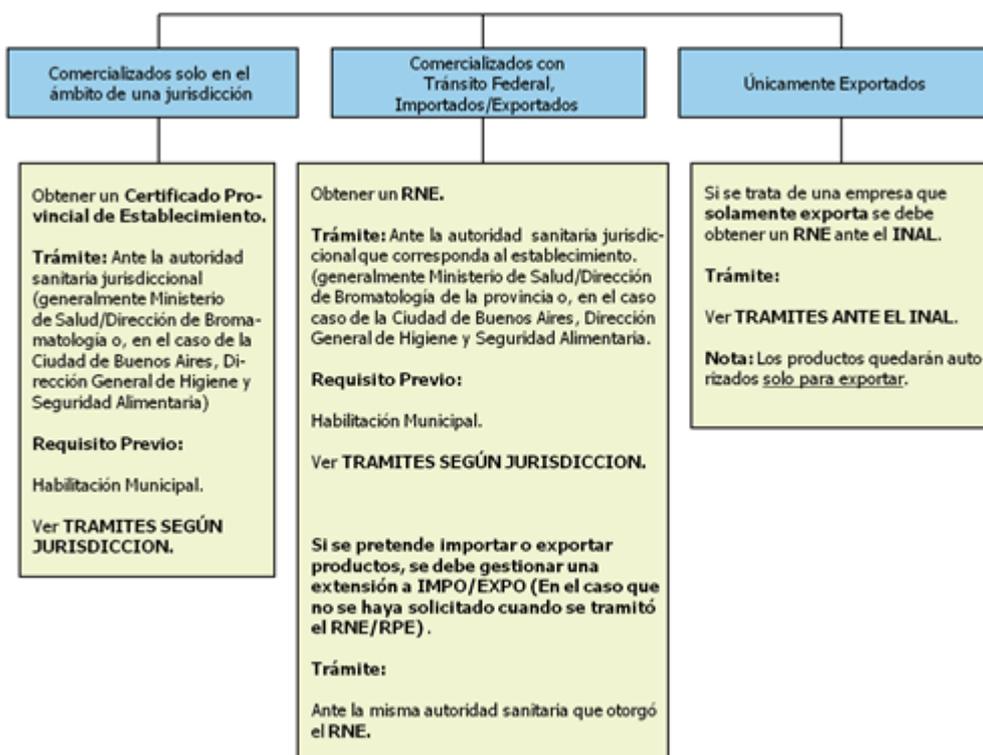


Gráfico 14 - Fuente:

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/Guias/Alimentos/00_inicio.htm#

¹²⁴ Fuente: ANMAT [Publicación en línea] Dirección URL

< http://www.anmat.gov.ar/formularios/guia_alimentos.asp#comp > [Fecha de acceso: 15 de Abril,2016]



En cuanto a la autorización de envases y materiales que estarán en contacto con los alimentos, se puede solicitar la revisión y autorización de equipamientos, envases, tapas, etc., que estarán en contacto con el producto durante la elaboración, fraccionamiento, envasado y transporte.

Por último, se requiere una autorización de salida del país por parte de ANMAT, así como también emitir:

- Certificados de cumplimiento de normas de aptitud
- Certificado de Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento
- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura
- Certificado de Libre de enfermedades de transmisión alimentaria.

Por parte de Estados Unidos, el organismo encargado de intervenir es la FDA.

La FDA establece 6 requisitos para la exportación de productos alimenticios hacia Estados Unidos¹²⁵:

- Registro de Instalaciones Alimenticias: las instalaciones alimenticias nacionales y extranjeras que fabrican, procesan, envasan o almacenan alimentos para el consumo humano o animal en los Estados Unidos deberán estar registradas en la FDA.
- Notificación previa de alimentos importados: Los exportadores deben notificar de forma previa a la importación la fecha de llegada de los alimentos importados, los puertos de entrada y el contenido de los mismos.
- Componentes de los alimentos: En caso de aditivos, colorantes, o residuos de pesticidas existen algunos que necesitan una certificación para poder ser utilizados y otros no. Los colorantes que la requieren son aquellos derivados del petróleo o carbón. En cuanto a los límites de contaminantes, La FDA establece límites para algunos contaminantes permitidos. Para los envases, aquellos que van a tener contacto con el producto importado tienen que estar hechos de una sustancia permitida por la FDA

¹²⁵ Fuente: Consejería Agrícola [Publicación en línea] Dirección URL <<http://www.consejeria-usa.org/Acceso-al-Mercado.php>> [Fecha de acceso: 15 de Abril,2016]



- Requerimientos de etiquetado: Todos los productos que ingresen a Estados Unidos deben llevar una etiqueta general y una etiqueta nutricional.
- Estándares de Alimentos: la FDA establece estándares de identidad o definición para algunos alimentos.
- Alimentos de baja acidez o acidificados: Esta regla para alimentos enlatados de baja acidez, lo cual no nos incluye en la categoría.



Comercio Internacional

Logística Internacional

Vital Mix SRL se encargará de la producción, envasado, embalaje y unitarización del producto. Una vez que la mercadería esté embalada adecuadamente se procede al traslado de la misma hasta el depósito fiscal MURCHINSON, donde se realizará la consolidación de la carga. Una vez consolidada la carga, se trasladará la mercadería hasta la Terminal Exolgan.

Cabe destacar que se realizara un embarque parcial, es decir, una carga **LCL**.

Se contratará un Freight Forwarder de la empresa SOUTHCROSS LOGISTICS para poder realizar el transporte internacional, debido a que ofrece servicios a menor costo que su competencia, y cuenta con salidas semanales hacia el destino de nuestra exportación.



El recorrido será Buenos Aires – Nueva York, con un transit time de 22/24 días. El valor del flete marítimo por m3 o tonelada es de USD 22. A continuación detallamos la cotización enviada por SOUTHCROSS LOGISTICS:

Flete: Usd 22.- x Ton/M3

Gatos en Buenos aires:

- Consolidación: Usd 30 Ton/M3

- Bl Fee: Usd 55.-

- Log Fee: Usd 50.-



- AMS: Usd 45.-

- Handling: Usd 65.-

La empresa marítima que se utilizara es MSC, la cual dispone de un servicio directo semanal para el envío de la mercadería y se transportará vía terrestre hacia el depósito de nuestro cliente.

Incoterm

La exportación se realizará bajo el Incoterm CIF Nueva York. Al tratarse de una exportación directa, ambas partes decidieron que este sería la mejor elección para realizar la venta, ya que conseguimos flete a un precio más competitivo lo que desemboca en un mejor servicio al cliente porque no es necesario subir los costos de la mercadería por un precio elevado en el flete y en consecuencia el seguro. Vital Mix se hará cargo del costo, seguro y flete hasta el puerto de Nueva York.

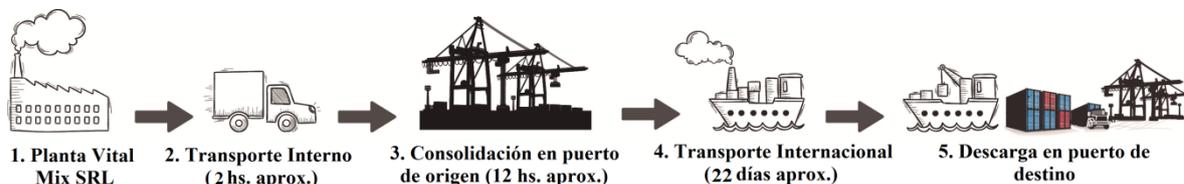


Ilustración 7

Barreras Arancelarias

Existen diversas tarifas arancelarias dependiendo del origen de los productos. En nuestro caso el arancel es 0%. Estados Unidos es un país con un mercado abierto y de gran potencial, aunque existen barreras de tipo no arancelarias que son las que dificultan la exportación.

Barreras no arancelarias

Incluye varias categorías:



- Medidas de seguridad
- Regulaciones sanitarias y fitosanitarias
- Regulaciones ambientales
- Normas de calidad
- Responsabilidad social
- Normas de etiquetado

Medidas de seguridad

-FDA es la agencia que regula los alimentos y medicamentos en Estados Unidos. Se encarga de supervisar, inspeccionar y analizar de forma aleatoria a todas las importaciones de productos alimenticios que llegan a todos los puertos de Estados Unidos

-U.S. Customs and Border Protection es la oficina de aduanas y protección de fronteras de EEUU, que brinda información sobre las leyes y regulaciones para los productos que quieran ingresar al mercado estadounidense.

Regulaciones sanitarias y fitosanitarias

Están establecidas para proteger la vida y la salud de humanos, animales y vegetales de riesgos que no existen en su territorio. Cada país tiene su institución responsable de hacer cumplir dichas regulaciones.

Regulaciones ambientales

Las normas para proteger al medio ambiente son:

-ISO

-Certificación orgánica

Normas de calidad

Cada mercado tiene sus propias normas de calidad, las cuales sirven para garantizar que los estándares de calidad exigidos por los importadores sean iguales a los establecidos en los productos producidos nacionalmente.



-ISO 9000

-MPS

Responsabilidad Social

Se refiere al respeto de los derechos del trabajador. Hay personas que antes de comprar corroboran el respeto y cumplimiento de dichos derechos. Se puede encontrar informaciones en: SA8000 o ILO (International Labour Organization)

Normas de etiquetado

El etiquetado, como se vio anteriormente, tiene normas que varían de acuerdo al país al que se quiera exportar. Sin embargo hay ítems que son generales a todos:

- Denominación del producto
- Declaración del contenido neto
- Lista de ingredientes
- Panel de información nutricional
- Nombre y dirección del responsable
- Lugar de origen
- Idiomas

Envase y Embalaje

Vital Mix SRL se encargará del envasado y embalaje del producto.

El proceso completo del embalaje se realizara de forma manual, pero para subir las cajas al transporte interno se utilizará un auto elevador.

Como embalaje primario tenemos 3 bolsas biodegradables por cada caja de 705 gramos. Cada bolsa tendrá un peso de 170 gramos y serán de plástico biodegradable para colaborar con el cuidado del medio ambiente.



PACK BOLSA 170 GR



En cuanto al embalaje secundario, las cajas de pre mezclas de 705 gramos miden 19 centímetros del alto por 14 centímetros de ancho por 3,5 centímetros de largo. El valor del mismo será de \$1,75 por unidad.



Para el embalaje terciario contamos con cajas de cartón reforzadas de 50 cm de largo x 40 cm de ancho x 40 cm alto. Se estima que serán enviadas 42 cajas por embarque, es decir 504 cajas por año. Cada una de estas cajas del embalaje terciario contendrá 86 cajas de pre mezclas y una de las cajas contendrá 47 en el envío mensual.

El costo unitario de cada caja será de \$12



Unitarización

Una vez armadas, cerradas y pesadas, las cajas se colocarán en pallets de madera con medidas estándar de 1,20 x 1 metros para unitarizar la carga. Luego se colocará film y zunchos para asegurar la carga.

La mercadería debe estar empacada y estibada de manera adecuada para resistir los riesgos habituales del manipuleo y transporte. En cada embarque se necesitarán 4 pallets de \$193 cada uno. Se necesitaran 3 pallets con 12 cajas cada uno y 1 pallet con 6 cajas.

El peso bruto por embarque del total será de 2.653,14 kg y las medidas totales de la carga son 4,08 m3.

Transporte Interno

Vital Mix SRL contratará a la empresa Transporte Casares SRL para realizar el transporte interno de la mercadería, desde la planta de la empresa ubicada en Villa Ballester al depósito fiscal del puerto, donde se realiza la consolidación.

Es un viaje que demora 2 hs aproximadamente. Este servicio representa un desembolso de \$800 con un seguro de la mercadería (0.5 % del valor FOB de la mercadería).

Consolidación

La consolidación estará a cargo del Freight Forwarder mencionado anteriormente, SOUTHCROSS LOGISTICS. Debido a que las cantidades exportadas no son elevadas, se consolidará a través de un embarque parcial.



El contenedor tiene además de nuestra mercadería, productos de varios cargadores. La indicación de las siglas LCL-LCL en la documentación de embarque refleja que el contenedor se llena (con mercaderías de varios cargadores) en la terminal de carga del puerto de origen y que se vacía en la terminal de carga del puerto de llegada.

Transporte Internacional

El transporte internacional se llevará a cabo por MSC. El trayecto será del puerto de Buenos Aires hasta la ciudad de Nueva York, Estados Unidos con un tiempo de duración de 22 días. El costo del mismo es de USD 22 por tonelada/m³. Las dimensiones totales de tres de los pallets con sus cajas es de 1,20 x 1,00 x 0,95 y del cuarto pallet de 1,20 x 1,00 x 0,55, por lo que ocuparán en el contenedor 4,08 m³.

Seguro Internacional

El seguro internacional desde el puerto de origen hasta el puerto de Nueva York estará a cargo de CICSA WORLDWIDE. Para el cálculo del mismo se realizó lo siguiente:

- El valor de la mercadería (FOB) es de USD 24.010,56.-
- El flete internacional es de USD 110.-

Sumando estos dos valores se obtiene el valor CFR de USD 24.120,56.-

La compañía de seguros nos informó que la tasa establecida es del 0,40% para determinar la prima a pagar. Esto indica que el valor CFR, constituye el 99,6%.

CIF _____ 100 %

Tasa _____ 0.40 %

CFR: 99,6 % _____ USD 24.120,56.-

El 100 % _____ X = USD 24.217,42.-



Por lo tanto:

El valor CIF por la tasa, resulta del importe de la prima: $24.217,42 * 0.40\% = \text{USD } 96,87.-$ (prima a pagar)

A pesar de esto, debemos considerar que según los términos de la Brochure 500, la cobertura debe alcanzar a un importe no menor al 110% del valor CIF. Por lo que la compañía de seguro está obligada a cubrir e indemnizar en caso de siniestro un importe mayor pretendiendo una prima mayor.

Debemos entonces, proceder a incrementar la tasa:

Sí 100% ——— 0.40%

110% ——— X = 0.44

Realizando lo que hizo anteriormente se obtiene que el 100% es el CIF, la tasa del 0,44% por lo que el CFR es igual al 99,56%.

Sí 99,56 % ——— USD 24.120,56 (CFR)

100 % ——— X = USD 24.227,16 (CIF)

Esto se puede comprobar de la siguiente manera:

$24.227,16 * 0,44\% = \text{USD } 106,60$

CFR: USD 24.120,56

Seguro: USD 106,60

CIF: USD 24.227,16

Gastos portuarios / Depósito Fiscal

Al tratarse de una carga suelta, LCL, solamente debemos considerar los siguientes ítems:

- Bajada a piso + SIM + Ivettra + TAP + Puerto: USD 230.- + IVA
- Desprecintado USD 55.- + IVA
- Verificación (solo si sale canal rojo) USD 70.- + IVA



Medio de Pago Internacional

El medio de pago para el cobro de la exportación será una cobranza documentaria a plazo. El plazo de dicha cobranza será de 45 días contados desde la fecha de BL.

De esta forma, la empresa seleccionó un método de pago que si bien no es de bajo costo, es menos costosa que la carta de crédito y al trabajar con un cliente como UNFI, una empresa serie y de gran trayectoria en el mercado nos brinda seguridad que no tendremos inconvenientes.

Vital Mix SRL operara a través de un Banco Remitente, actuando por cuenta, orden y riesgo del importador (el Girador); con la presencia de otro Banco Cobrador (Intermediario) que tramite el cobro de valores ante un deudor (el Girador), sin más compromiso ni responsabilidad que ejecutar las instrucciones de su Mandante (o su Cliente o Girador).

La Cobranza será instrumentada por el BBVA Banco Francés.

La utilización de la cobranza documentaria implicara los siguientes costos para el primer año:

- Apertura 0.25%
- Swift 10 USD
- Comisión por cobranza vencida 30 USD (en caso de necesitarlo)
- Courrier 40 USD
- Mantenimiento \$320

Contratos

Teniendo en cuenta que es la primera exportación de la compañía y no existe una relación basada en la confianza con el cliente, se firmara un contrato internacional de compra venta entre nuestro importador ubicado en Estados Unidos y la empresa, que brinda mayor seguridad. En el mismo se determinaran las obligaciones y derechos de cada una de las partes.

Riesgos críticos y Planes de Contingencia



Es importante para la empresa prever los posibles riesgos negativos que pueden presentarse frente al plan de exportación propuesto, para poder minimizar los cambios que pueden causar.

El objetivo es identificar y prevenir riesgos asociados al proyecto como también minimizar los efectos negativos sobre el mismo.

Estos se clasifican en riesgos internos (sobre los cuales tenemos cierto control) y riesgos externos (que comienzan fuera de la compañía)

RIESGOS INTERNOS PLAN DE CONTINGENCIA	
Fallas en la maquinaria	En este caso se tratará de resolver el problema con el personal capacitado de la empresa o en su defecto por un servicio técnico.
Factores climáticos	Ante eventuales lluvias/sequías, la empresa prevé un stock de seguridad del producto.
Accidentes Laborales	Vital Mix previene este tipo de inconvenientes con un seguro de ART.

RIESGOS EXTERNOS PLAN DE CONTINGENCIA	
Aparición de nuevos competidores en el mercado de destino	En este caso la empresa considera ofrecer descuentos por antigüedad y cantidad para evitar que se interesen por los competidores que deseen ingresar al mercado.
Inflación	En la proyección financiera se contempló el peor escenario posible de nuestro país frente a un nivel elevado de inflación.
Riesgos Logísticos	La solución prevista será contar con un apropiado embalaje para la protección de las cajas, además de contar con un seguro en el transporte.
Incumplimiento del proveedor	Ante incumplimientos en la entrega de la materia prima, Vital Mix cuenta con proveedores alternos tanto de los ingredientes



	de la pre mezcla como la salsa de frutos rojos.
Tipo de Cambio	Este riesgo fue contemplado en los análisis de sensibilidad al igual que la inflación. En ambos casos es necesario tener especial cuidado ya que son variables muy volátiles en nuestro país, pero en el país de destino no.

Diagrama de Gantt

En este diagrama describimos el circuito de la exportación, desde que comienza la compra y entrega de la mercadería hasta que llega a la puerta y es enviada vía flete marítimo.

La compra de la mercadería es por pedido, y el proveedor en el transcurso de las 48 hs la envía a nuestra fábrica. Una vez en planta, se procede a la producción.

Esta tarea tiene una duración de 27 días, la cual incluye el empaquetado del producto que se va realizando a medida que se produce.

En cuanto a la palletización, también lleva un día, para poder pasar a la siguiente tarea que es el transporte en flete interno y la consolidación de la mercadería.

La fábrica está a dos horas aproximadamente del puerto de Buenos Aires. Una vez en Exolgan, se realiza la descarga y se procede a la consolidación de la mercadería, para luego quedar lista a la espera de la salida del buque con destino a Nueva York.

El flete internacional está estimado en 24 días aproximadamente

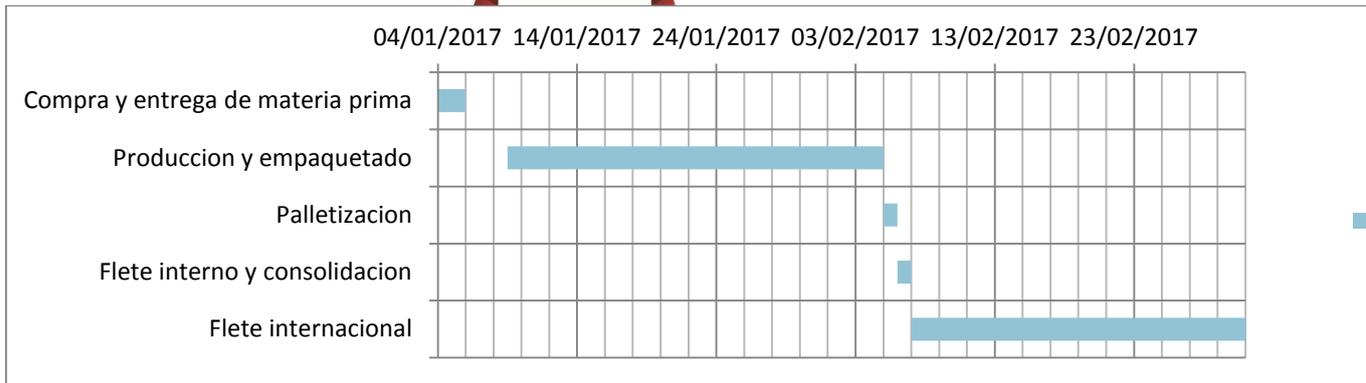


Gráfico 16 - Fuente: Elaboración propia



Análisis Financiero

Vital Mix iniciará sus actividades en el año 2017. Dichas actividades constan de la preparación de una pre mezcla a base de salvado de avena. Además el producto está compuesto por una salsa de frutos rojos, la cual se va a terciarizar su producción. El objetivo de Vital Mix es comercializar el producto en el mercado externo, puntualmente en Estados Unidos.

Una parte de la producción se destinará al mercado local. Estas unidades son el remanente que produce la maquinaria de la empresa. Es decir, nuestra proyección de ventas determinó que serán destinadas al mercado internacional 3573 unidades mensuales en el primer año, pero la maquinaria de la empresa produce 4800 por lo que dicho remanente será destinado al mercado local y al stock de seguridad.

Premisas

- El análisis se realizó en pesos argentinos en primera instancia en los casos que correspondía, para luego ajustarlos por inflación y cotizarlos luego en dólares estadounidenses. Los números finales están expresados en dólares estadounidenses debido a que es la moneda corriente del país de destino.
- En cuanto a la variable inflación, se investigó y se utilizó la inflación esperada que determinaron los expertos, y lo que se ajustó en base a la misma fue el Tipo de Cambio para que no existan grandes variaciones que afectasen el proyecto.
- Los reintegros se cobrarán de manera mensual debido a que Vital Mix exportará todos los meses. En el primer año se cobrarán a partir del mes de Julio ya que la primera exportación se realiza en Febrero, cobrándose en Marzo e ingresando y liquidando divisas en el mismo mes. Luego del ingreso y liquidación, se espera un plazo de 120 días para cobrar los reintegros
- Con respecto a la maquinaria, al final del proyecto se recuperará el 40% de la misma.
- El Impuesto a las Ganancias que pagará Vital Mix es de 35%.
- Con respecto al IVA, se solicita su devolución.
- Se realizarán ventas tanto en el mercado internacional como en el local.



- Para la devolución del IVA, se hará la diferencia entre IVA Debito e IVA Crédito, y luego se pedirá la devolución acumulada de 3 meses. La misma será devuelta a partir de los 120 días.

Inversión Inicial y Amortizaciones

La inversión inicial que necesita hacer Vital Mix para empezar a funcionar es de 100.637,57 USD. La misma está compuesta por el valor de las maquinarias, la envasadora 29.9145, 61 USD, la mezcladora 17.901,71 USD y la selladora 23.026,57 USD. Por otra parte, tenemos gastos varios por única vez que serán desembolsados al inicio del proyecto como por ejemplo “Gastos para la constitución de la S.R.L” o Intervenciones en INAL para el producto. Todo esto constituye una inversión de 3.459,20 USD. En último lugar, está la inversión en Capital de Trabajo Neto que es de 26.335,48 USD. Lo determinamos teniendo en cuenta el déficit máximo acumulado en caja que pudimos observar en el flujo de caja mensual.

Inversión Inicial			
Gastos Varios por Unica vez		Pesos ARG \$	USD
Constitucion de la Sociedad S.R.L		14.600,00	923,47
Tramites para inscripcion Expo/Impo		30.000,00	1.897,53
Intervenciones del producto en INAL		10.090,00	638,20
Total		54.690,00	3.459,20
Flujo de Inversion Activo Fijo			
Selladora de Cajas		364.050,00	23.026,57
Mezcladora		283.026,00	17.901,71
Envasadora		472.950,00	29.914,61
Total		1.120.026,00	70.842,88
Total Capital de Trabajo Neto		416.363,94	26.335,48
Total Inversión Inicial		1.591.079,94	100.637,57



Composicion Inversion Inicial	
Prestamo	
PESOS ARG	DOLARES
\$415.000,00	26.249,21
Aporte de los Socios	
PESOS ARG	DOLARES
\$1.176.079,97	74.388,36

Amortización Maquinaria	Envasadora		Mezcladora		Selladora para Cajas	
	Peso Arg	USD	Peso Arg	USD	Peso Arg	USD
Valor Origen	390.000,00	24.667,93	250.000,00	15.812,78	300.000,00	18.975,33
Vida Útil (Años)	10	10	10	10	10	10
Amortización Anual	39.000,00	2.466,79	25.000,00	1.581,28	30.000,00	1.897,53
Valor Recupero						
Valor Origen	390.000,00	24.667,93	250.000,00	15.812,78	300.000,00	18.975,33
Amortización x 5 años	195.000,00	12.333,97	125.000,00	7.906,39	150.000,00	9.487,67
Valor Contable (Residual)	195.000,00	12.333,97	125.000,00	7.906,39	150.000,00	9.487,67
Venta Maquinaria						
Valor de Venta Maq (ff)	475.421,72	17.225,42	304.757,52	11.041,94	365.709,02	13.250,33
Valor Contable (Residual)	195.000,00	12.333,97	125.000,00	7.906,39	150.000,00	9.487,67
Rdo Bruto	280.421,72	4.891,46	179.757,52	3.135,55	215.709,02	3.762,66
TAX 35% (ff)	-98.147,60	-1.712,01	-62.915,13	-1.097,44	-75.498,16	-1.316,93
Rdo neto	182.274,12	3.179,45	116.842,39	2.038,11	140.210,86	2.445,73

Fuente: Elaboración propia

Proyecciones financieras

Inflación

La variable inflación es una de las principales variables que afecta al proyecto. Por un lado por la importancia que tiene como variable económica y por otro porque en nuestro país tienen valores que en otros país, como el de destino no. Además sufrió cambios bruscos del año 2015 al 2016 en cuanto a datos o estimaciones oficiales. Para su cálculo nos basamos netamente en estimaciones de especialistas, quienes proyectaron una



inflación que supera el 30% para el cierre de este año pero que comienza a bajar para los próximos.

Inflacion Proyecta	
Año	Inflacion
2016	31,9%
2017	20,8%
2018	18,3%
2019	16,5%
2020	13%
2021	10%

Fuente: Elaboración propia

Tipo de Cambio

Por la situación económica del nuestro país, el análisis del tipo de cambio es fundamental para el proyecto. Además, se puede observar el cambio que hubo entre el año 2015 y 2016 cuando se levantó el cepo cambiario lo cual generó una variación del 67.07%. En los años siguientes, dicha variación se acomoda rondando entre un 10 y 12%.

En cuanto a los dos primeros años del proyecto, nos basamos en estimaciones de especialistas para su proyección y en los últimos 3 años su cálculo fue en base a las variaciones con la inflación; otra variable que afecta al proyecto.

La moneda utilizada en todo tipo de operaciones comerciales y la moneda de nuestro país de destino es el dólar, por lo tanto esta variable es fundamental.

PROYECCIÓN COTIZACIÓN DÓLAR										
		0	1	2	3	4	5			
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Proyeccion COTIZ DÓLAR	8,239	9,463	15,810	17,500	19,600	22,400	25,300	27,600		
Variación %		14,86%	67,07%	10,69%	12,00%	14,29%	12,95%	9,09%		
Variación Total				235,00%						

Fuente: Elaboración propia



Proyección de ventas

La empresa se dedicará principalmente a la comercialización de Break Mix en el mercado internacional. Sin embargo, debido al exceso de capacidad productiva de la maquinaria de la empresa, el restante que no sea destinado a la exportación, se venderá en el mercado local. Para los años siguientes, se decidió tomar como valor, un crecimiento en el mercado local de productos naturales del 25%, lo que incrementará año a año las unidades producidas mensualmente.

Mercado Internacional

Ventas Proyectadas	2017	2018	2019	2020	2021
Porcion de mercado	1%	1,06%	1,15%	1,23%	1,29%
Unidades Mensuales	3.573	3.788	4.109	4.395	4.610
Unidades Anuales	39.306	45.452	49.312	52.742	55.315

Fuente: Elaboración propia

Mercado Local

Ventas en el Mercado Local	2017	2018	2019	2020	2021
Crecimiento del mercado		25%	25,00%	25,00%	25,00%
Unidades Mensuales	1000	1250	1563	1953	2441
Unidades Anuales	12000	15000	18750	23438	29297

Fuente: Elaboración propia

Precio de Venta

El precio de venta al cliente de Vital Mix es 5,51 USD (Valor CIF). Llegamos a este precio en base al valor FOB obtenido anteriormente, sumándole el flete internacional más el seguro. Para calcular el precio final sugerido al cual será vendido al consumidor, al precio CIF se le calculó los derechos de importación más los gastos aduaneros y en terminal lo que arrojó el valor DDP. Por último, calculamos una utilidad del 15% para el distribuidor y un 23% para el minorista; para luego calcular sobre dicho precio más la utilidad el impuesto al valor agregado (Sales Tax 8.875%) llegando al precio de venta final sugerido.



Precio en mercado de destino (Nueva York)	2017	
	%	USD
FOB		5,46
Flete Internacional		0,0251
Seguro		0,0241
CIF		5,51
Derecho de Impo	6,4%	0,35
Gastos Terminal, Aduaneros		0,14
DDP		6,00
Utilidad del Distribuidor	15%	0,90
Precio Venta del Distribuidor		6,90
Utilidad del Minorita	23%	1,59
Precio de Venta sin Sales Tax		8,49
Sales tax	8,875%	0,75
Precio de Venta Final		9,24

Determinación del Flujo Neto de Caja

En primera instancia se hizo un análisis mensual de los flujos de fondos para luego completarlo con el análisis anual proyectando los 5 años.

Pudimos observar que el primer año es el más importante y bajo, en cuanto a los flujos totales (39.978,64 USD) ya que es cuando soportará las principales perdidas en cuanto a costos fijos o variables. Pero una vez que el proyecto esté en marcha mes a mes y año a año se irá recuperando llegando a un Flujo Total de 87.884,60 USD.

Ver: Cuadro Cash Flow Mensual en Anexo

Ver: Cuadro Cash Flow Anual en Anexo

Punto de equilibrio

A la hora de analizar el Punto de Equilibrio, el mismo arroja como resultado que Vital Mix necesita vender en el año 2017 un total de 15438 unidades de Break Mix para no entrar en situación de pérdida.

A partir de esta cantidad, la empresa está cubriendo todos los costos y comienza a generar beneficios.



Análisis Punto de Equilibrio						
	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio
Carga fija	\$ 48.074,31	\$ 68.802,20	\$ 70.135,24	\$ 70.168,51	\$ 70.753,24	\$ 65.586,70
Precio de Venta	\$ 5,51	\$ 5,51	\$ 5,51	\$ 5,51	\$ 5,51	\$ 5,51
CV Unitario	\$ 2,40	\$ 2,53	\$ 2,58	\$ 2,60	\$ 2,62	\$ 2,54
Punto de equilibrio	15438	23050	23892	24091	24436	22094

Fuente: Elaboración propia

Deuda

Para poder cubrir el gasto en inversión inicial es necesario solicitar un préstamo personal al Banco Hipotecario por \$415.000 a un plazo de 36 meses con una TNA de 41%.

FINANCIACIÓN	
Entidad	Banco Hipotecario
Monto	\$415.000
Plazo (meses)	36
TNA	41%
Tasa Efectiva mensual	3,37%

Elaboración propia

WACC

Para poder realizar un análisis del costo de capital de la empresa, en primera instancia es necesario determinar la estructura de deuda de la empresa.

La relación Deuda/Equity en este caso es 0.3528, lo que indica que el Equity representa un 74% y la Deuda un 26%.

Según lo analizado, la tasa promedio ponderada de costo de capital (WACC) es del 13.48%



Impuesto	35%
Deuda	\$ 415.000,00
Equity	\$ 1.176.079,97
Relacion deuda Equity	0,35286716
B leverage	0,909729104

Deuda	26%
Equity	74%
Impuesto	35%
Kd	0,41
Ke	0,088446

Fuente: Elaboración propia

VAN, TIR Y PAYBACK

El Valor Actual Neto (VAN) arrojado luego de realizar los análisis correspondientes es de 120.666,87 USD. Este resultado positivo significa que el proyecto es viable, ya que el proyecto generará ganancias por encima de los costos del mismo.

Otra variable a analizar además del VAN para corroborar que el proyecto es viable, es la TIR. La Tasa Interna de Retorno en este caso es de 49,72%, muy por encima de la tasa de corte o tasa WACC.

El plazo de recupero de la inversión inicial es de 2 año y 1 mes según el método de payback común.

WACC	13,49%
VAN	\$ 120.666,87
TIR	49,72%

	Payback Común	
Año 0	-100.637,57	
Año 1	39.978,64	\$ -60.658,93
Año 2	59.853,89	-805,04
Año 3	67.615,43	66.810,39
Año 4	77.412,80	144.223,18
Año 5	87.884,60	232.107,78
	2 años y 1 mes	



Fuente: Elaboración propia

Análisis de Sensibilidad

Se han analizado distintos escenarios que pueden llegar a ocurrir en el caso que las variables más importantes para nuestro proyecto (Inflación y Tipo de cambio) presenten diferentes cambios, lo que arrojó los siguientes resultados:

1. En primer lugar se analizó si el tipo de cambio tuviera una variación negativa del 10%, 20% y 30%. En primer lugar, si la variación se disminuye un 10%, el proyecto se verá afectado no en una gran dimensión, ya que arroja un van de Usd 73.714,05 y una TIR de 35.39%. En caso de que el tipo de cambio varíe negativamente un 20%, nos arroja un VAN de Usd 16.352,52 y una TIR de 18,98%. En caso de la variación sea negativa del 30%, nos da como resultado un VAN de USD -55.831,8 y una TIR de -1,22%. Como conclusión de que la variación en el tipo de cambio sea negativa, nos perjudicaría el proyecto en su totalidad la variación del 30%, dado que nos arroja un VAN negativo, y una TIR por debajo del WACC.
2. En segundo lugar se analizó si el Tipo de Cambio tuviera una variación positiva del 10%, 20% y del 30%. Lo que sucede aquí es que en los tres casos, favorecería al proyecto, incrementando tanto el VAN como la TIR.
3. En tercer lugar, se analizó si la inflación variara tanto positiva como negativamente de la inflación proyectada. En el caso de que la inflación sea un 10% superior a la proyectada, nos arrojaría un VAN de Usd 105.771,49, variando un 7,26% negativamente del actual con una TIR de 46,11%. En el caso máximo, de que la inflación sea 30% mayor a la esperada, nos arroja una VAN de Usd 74.806,37 con una TIR de 38,12%. Lo cual podemos concluir, que ninguna variación en cuanto a la inflación proyectada, logra perjudicar al proyecto.
4. Por último, en caso de que la variación de la inflación sea negativa, en los tres casos analizados (10%,20% y 30%) nos favorecería al proyecto.



Conclusión

Luego de haber realizado un análisis tanto financiero como comercial, llegamos a la conclusión que el proyecto de exportación de Break Mix es viable y rentable para la empresa.

Los cambios de hábitos en el mercado estadounidense, seguido de la poca oferta que satisfaga las nuevas demandas, forman una gran oportunidad para Vital Mix.

Cada vez son más las personas estadounidenses que buscan comer saludable y fresco, a diferencia de las generaciones anteriores que optaban por la comida recalentada. A pesar de que dicho mercado no está totalmente preparado para estas exigencias debido a la poca oferta, se encuentra en proceso de cambio. Por eso, creemos que es una gran oportunidad para insertarnos como alternativa de desayuno saludable que continua con sus tradiciones. Sin embargo, en base a ciertas debilidades se elaboraron distintos planes de contingencia para, así, disminuir el margen de riesgo lo máximo posible.

Se llevará a cabo una estrategia de diversificación ya que nuestro producto es totalmente nuevo en un mercado nuevo. Nueva York es una de las regiones más importantes de Estados Unidos en cuanto a tendencias. Por eso consideramos que es el mejor lugar donde comenzar con la comercialización de Break Mix.

Break Mix se diferencia en cuanto a sus ingredientes y presentación. Son muy pocas las opciones totalmente naturales y ninguna ofrece como nuestra marca dos productos en uno; por un lado la pre mezcla y por el otro la salsa de frutos rojos con la medida justo para la presentación.

Con una buena campaña de comunicación basada en publicidad por Internet, llegaremos al segmento meta al cual apunta la empresa, integrado por aquellos jóvenes del Estado de Nueva York de entre 20 y 35 años.



Anexos

Gastos Varios

Constitución de la Sociedad S.R.L	\$ 14.600,00
Formulario reserva de nombre	
formulario de trámite de inscripción	
tasa de constitución	
Publicación en boletín oficial	
Costo escribanía	
Inscripción en la IGJ	
Honorarios	
Rubrica de libros	
Seguro de Caución socio gerente	
Tramite para inscripción importación/exportación	\$ 30.000,00
Garantía en efectivo	
Certificado de reincidencia (policia)	
Intervencion de INAL	\$10.090,00
Registro nacional de establecimiento-exportador (RNE)	
*Inscripción	\$4.300,00
*Gestión	\$1.345,00
*Vep para arancel INAL	\$750,00
Registro nacional de productos alimenticios (RNPA)	
*Inscripción	\$2.350,00
*Gestión	\$1.345,00



Selladora para Cajas			
Empresa	Modelo	Datos tecnicos	Precio (Pesos ARG)
Euro Packaging			\$ 300.000,00
	Pesos ARG \$	Dolares USD	
Costo Envasadora	300.000,00		
IVA	31.500,00		10,50%
Total	331.500,00		
Costo Flete	5.000,00		
IVA	1.050,00		21%
Total	6.050,00		
Total maquinaria	305.000,00	17.428,57	
Total Inmovilización	32.550,00	1.860,00	
		0,00	
Total Erogación	364.050,00	20.802,86	

Gastos Comerciales

Gastos Comerciales	2017		2018		2019		2020		2021		
	\$ ARG	USD	\$ ARG	USD	\$ ARG	USD	\$ ARG	USD	\$ ARG	USD	
Viajes Comerciales											
*Pasaje Ida/Vuelta New York	\$ 10.000	\$ -	\$ -	\$ 14.290,64	\$ 729,11	\$ 16.648,60	\$ 743,24	\$ 18.812,91	\$ 743,59	\$ 20.694,20	\$ 749,79
*Estadia Hotel Holiday Inn (4 noches)	\$ 2.600	\$ -	\$ -	\$ 3.715,57	\$ 189,57	\$ 4.328,63	\$ 193,24	\$ 4.891,36	\$ 193,33	\$ 5.380,49	\$ 194,95
*Gastos en general (viaticos, comida, etc)	\$ 8.000	\$ -	\$ -	\$ 11.432,51	\$ 583,29	\$ 13.318,88	\$ 594,59	\$ 15.050,33	\$ 594,87	\$ 16.555,36	\$ 599,83
Total gasto comercial	\$ 20.600	\$ -	\$ -	\$ 29.438,72	\$ 1.501,98	\$ 34.296,11	\$ 1.531,08	\$ 38.754,60	\$ 1.531,80	\$ 42.630,06	\$ 1.544,57

Cash Flow Anual

Flujo de fondos anual proyectado en USD							
AÑO	0	2017	2018	2019	2020	2021	
Ventas en unidades		39.306	45.452	49.312	52.742	55.315	
Ventas		\$ 246.924,28	\$ 325.981,72	\$ 364.237,12	\$ 403.643,69	\$ 444.407,02	
Costos Variables		\$ -142.090,85	\$ -164.781,14	\$ -187.353,16	\$ -210.036,12	\$ -233.673,46	
Resultado Bruto		\$ 104.833,43	\$ 161.200,57	\$ 176.883,96	\$ 193.607,57	\$ 210.733,56	
Gastos Fijos		\$ -48.074,31	\$ -68.802,20	\$ -70.135,24	\$ -70.168,51	\$ -70.753,24	
EBITDA		\$ 56.759,12	\$ 92.398,38	\$ 106.748,72	\$ 123.439,07	\$ 139.980,32	
Reintegros		\$ 5.852,90	\$ 12.120,59	\$ 13.033,41	\$ 14.010,17	\$ 14.810,20	
Depreciaciones		\$ -5.945,60	\$ -5.945,60	\$ -5.945,60	\$ -5.945,60	\$ -5.945,60	
EBIT		\$ 56.666,42	\$ 98.573,36	\$ 113.836,52	\$ 131.503,63	\$ 148.844,91	
Intereses Prestamo		\$ -8.722,19	\$ -5.589,11	\$ -2.027,12			
Resultado Antes de Impuestos		\$ 47.944,23	\$ 92.984,25	\$ 111.809,40	\$ 131.503,63	\$ 148.844,91	
Impuesto a las Ganancias	35%	\$ -16.780,48	\$ -32.544,49	\$ -39.133,29	\$ -46.026,27	\$ -52.095,72	
Resultado Neto		\$ 31.163,75	\$ 60.439,76	\$ 72.676,11	\$ 85.477,36	\$ 96.749,19	
FEO		\$ 39.978,64	\$ 59.853,89	\$ 67.615,43	\$ 77.412,80	\$ 87.884,60	
Flujo de inversión de CTN		-26.335,48					
Flujo de inversión otros conceptos		-3.459,20					
Flujo de inversión Maquinaria		-70.842,88				28.267,36	
Flujos Totales		-100.637,57	\$ 39.978,64	\$ 59.853,89	\$ 67.615,43	\$ 77.412,80	\$ 87.884,60

Se recupera el 40 %



Análisis de sensibilidad 1

Análisis de Sensibilidad Tipo de Cambio							
Variacion	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Tipo de Cambio	12,25	14,00	15,75	17,50	19,25	21,00	22,75
VAN usd	-55.831,80	16.352,52	73.714,05	120.666,87	159.387,84	192.298,97	220.521,27
Variacion VAN	-146,27%	-86,45%	-38,91%	0,00%	32,09%	59,36%	82,75%
TIR	-1,22%	18,98%	35,39%	49,72%	62,51%	74,28%	85,19%
Variacion TIR	-102,5%	-61,8%	-28,8%	0,00%	25,7%	49,4%	71,3%

Análisis de sensibilidad 2

Análisis de Sensibilidad Inflacion							
Variacion	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
Inflacion	14,56%	16,64%	18,72%	20,80%	22,88%	24,96%	27,04%
VAN usd	161.670,31	148.415,02	134.689,15	120.666,87	105.771,49	90.551,95	74.806,37
Variacion VAN	33,98%	23,00%	11,62%	0,00%	-12,34%	-24,96%	-38,01%
TIR	59,13%	56,15%	53,01%	49,72%	46,11%	42,28%	38,12%
Variacion TIR	18,92%	12,93%	6,62%	0,00%	-7,26%	-14,96%	-23,33%

Cotización flete internacional

De: Pablo Gonzalez [mailto:p.gonzalez@southcrosslog.com]
 Enviado el: jueves, 26 de mayo de 2016 01:11 p.m.
 Para: Sabrina Isber – ADM. IMPO – MARBIA S.A.
 Asunto: Re: PRESENTACION SOUTHCROSS LOGISTICS

Sabri, buenas tardes, como estas?

Gracias por la cotizacion, te envío lo que tenemos:

Flete: Usd 22.- x Ton/M3

Gatos en Buenos aires:

- Consolidación: Usd 30 Ton/M3
- Bl Fee: Usd 55.-
- Log Fee: Usd 50.-
- AMS: Usd 45.-
- Handling: Usd 65.-

Estos son los gastos de flete y locales, cuando decis puerto hablas de deposito?

Avisame cualquier duda.

Saludos.

Gastos Cobranza documentaria



De: Guido Noronha <guidoadriel.noronha@bbva.com>
 Fecha: 24 de mayo de 2016, 6:22:22 a.m. GMT-7
 Para: sabrinaisber@hotmail.com
 Asunto: Tabla de Comisiones y Gastos en Pesos y Dólares Banca Empresas y PYMES

Sabrina,

Buen día. A continuación adjunto las tablas de comisiones vigentes al 1 de Abril de 2016. En la hoja 7 de ambos archivos podrás encontrar los gastos y comisiones correspondientes a Comercio Exterior.

Saludos,



Guido A. Noronha
 Comercio Internacional / Transferencias
guidoadriel.noronha@bbva.com
 Direccion – Reconquista 199, 6 Piso , Ciudad Autonoma de Buenos Aires

Gracias por elegimos y confiar en el departamento de Comercio Exterior BBVA Banco Frances

2 archivos adjuntos



Cobranzas

Remesas	0,25	110	-	-
Gastos Télex Swift	-	10		
Vencidas	-	30		
Mod. Instrucción Original	0,125	30	-	-

Cobranzas

Recibidas	0,25	80,00	-	-
Transf. a Bancos Locales de Documentos o letras sin aceptar recibidas en cobranzas	0,25	100,00	-	-
Transf. a Bancos Locales de Letras aceptadas recibidas en cobranzas	0,25	100,00	-	-
Endoso Documento de Transporte	-	200,00	-	Solo cuando esté consignado a favor del Banco.
Gastos de protesto	-	50,00	-	.
Avales (Trim.sem.Adel.)	Por caso	200,00	-	-
Gastos de Telex Swift	-	25,00		
Gastos OUR Garantizados (adicional al cargo anterior)	-	50,00	-	-
Vencidas	-	30,00		
Mod. Instrucción Original	0,125	30,00	-	-

Ingreso y liquidación de divisas



SIMI - Licencia Automática
 Verificación
 Mercado de Cambios
 MERCOSUR - CCPAC

- Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI) - Licencia Automática
- Coordinadora de Actividades Mercantiles Empresarias (CAEME)
- Pago Anticipado de Restantes Bienes: 365 días corridos
- Anexo II - Dec. Nº 37/05 CMC - Bolivia

Exportación

Impuestos
 Intervención Previa
 Acuerdos
 Mercado de Cambios

- Anticipo del Impuesto a las Ganancias en Operaciones de Triangulación. Ver alcances.
- INAL - Exportación de Alimentos
- Israel - MERCOSUR: Mercadería negociada. Exportación
- Plazo para ingreso de divisas: 365 días

Para estas mercaderías los exportadores **deberán ingresar** al sistema financiero local las divisas provenientes de las operaciones de exportación dentro del plazo de **TRESCIENTOS SESENTA Y CINCO (365) días corridos** contados a partir de la fecha en que se haya cumplido el embarque.

Plazo anterior: 180 días.

Referencias:

- Com. BCRA "A" 2473
- Res. SC Nº 263/03
- Res. SICM Nº 120/03
- Com. "A" 4860 BCRA
- Res. SICPME Nº 246/09
- Res. MEFP Nº 142/12
- Com. BCRA "A" 5300
- Res. MEFP Nº 187/12
- Res. MEFP Nº 231/12
- Com. BCRA "C" 63935
- Res. MEFP Nº 451/14
- Com. "A" 5899 BCRA
- Res. SC Nº 30716
- Res. SC Nº 57716
- Res. SC Nº 91716

MERCOSUR - CCPAC

- Anticipos y Prefinanciamientos.
- Anexo II - Dec. Nº 37/05 CMC - Bolivia

Cotización materia Prima



Viento Norte - Ventas <ventas@molinosvionorte.com.ar>
 para mí

4 abr



B dia adjunto la lista de precios, la misma es orientativa ya que puede haber variaciones de precios y de stock, son todos finales.
 Cualquier duda llamar al 4739-2381/2345.

De: luciana martinez [mailto:luciana.lm.lm@gmail.com]

Enviado el: sábado, 02 de abril de 2016 18:42

Para: ventas@molinosvionorte.com.ar

Asunto: Consulta





TARIFARIO EXOLGAN

Vigencia: 12-08-15

SERVICIOS A SER FACTURADOS A LOS EXPORTADORES

No incluye IVA ni percepción de Ingresos Brutos.
La conversión de los valores expresados en dólares será conforme a la cotización tipo vendedor informada por el Banco de La Nación Argentina del día hábil anterior al pago.

Exportación	Tarifas Usd
Exolgan	
Contenedores	
RECEPCIÓN	
Dentro de los 7 días previos a la fecha del arribo del buque.	
Administración de Recepción y Almacenaje de Contenedores de Exportación desde los camiones del Embarcador a la Terminal	
Por contenedor de 20'	107,00
Por contenedor de 40'	128,00
Recepción Anticipada	
Sólo se recibirán contenedores de Exportación dentro de los 7 días corridos previos a la ETA del Buque	
. Adicional por exceder los 7 días corridos, previa coordinación, por contenedor	
	74,00
Late Arrival - por contenedor	37,00
Control PBIP - por contenedor	11,00
Servicio a la carga - por tonelada	2,00
Almacenaje de contenedores de exportación	
. Dentro de los 7 días de comenzar operaciones	
	Free
Almacenaje antes de este período por container 20' por día	22,00
Almacenaje antes de este período por container 40' por día	44,00
Almacenaje de contenedores Exportación con carga IMO	
. Dentro de los 7 días de comenzar operaciones	
	Free
Almacenaje antes de este período por container 20' por día	42,00
Almacenaje antes de este período por container 40' por día	84,00
Adicionales	
Cargo Administrativo por cambio de cliente facturable	37,00
Por contenedor IMO - 20' y/o 40'	116,00
Por contenedor 20' fuera de medida (HC-RH-OT-FL) dentro de los 5 días	160,00
Por contenedor 40' fuera de medida (HC-RH-OT-FL) dentro de los 5 días	192,00
Gate OUT - por contenedor	29,00
Suministro de frío (por día)	52,00
Roleos (Por cambio de buque)	136,00
Adicional por roleo	
Servicio de caja remota - Oficinas APC: Piedras 343	11,00
Control/precintado de contenedores por unidad de 20FT o 40FT	16,00
Carga Suelta	
Recepción de carga suelta dentro de los 5 días (Por tonelada)	
Item 1 - Carga general (bolsas, cajas, carga suelta no unitizada, no apta para autoelevador)	12,00
Item 2 - Unitizada (pallets, cajones, bobinas de papel, carga unitizada apta para autoelevador hasta 3 tons.)	11,00
Item 3 - Siderurgica (bobinas, chapas, perfiles, caños, alambros, etc)	9,00
Item 4 - Maquinarias (maquinas, cajones, bultos pesados de mas de 3 tons.)	10,00
Item 5 - Vehiculos (automoviles, vehiculos autopropulsados hasta 3 tons.)	14,00



ALMACENAJE	
-Almacenaje en plazoleta (Item 1 a 4)	
De 01 a 5 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	Free
De 01 a 15 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	0,55
De 16 a 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	3,00
Más de 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	4,40
- Almacenaje de vehiculos	
De 01 a 5 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	Free

De 01 a 15 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	10,00
De 16 a 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	20,00
Más de 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	30,00
- Almacenaje de CFS	
De 01 a 5 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	Free
De 01 a 15 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	1,40
De 16 a 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	3,00
Más de 60 dias por dia por Tonelada o M3 (se toma el mayor)	4,40
Servicio a la carga por tonelada carga suelta	2,00
Control PBIP por tonelada Carga suelta	0,66

Adicionales	
- Adicional por volumen a las tarifas de entrega en bultos mayores a 3 Tons. y/o 5 M3	
Item 1, 2 y 4	
Mas de 5 M3 hasta 20 M3	16,00
Mas de 20 M3 hasta 40 M3	10,00
Mas de 40 M3 hasta 100 M3	8,00
Mas de 100 M3	6,00
Item 5. Cargo fijo por automoviles o vehiculos hasta 3 toneladas, por unidad	120,00
-Adicional Carga peligrosa - IMO	
Entrega : Las tarifas se incrementan en un 100%	
Almacenaje : Las tarifas de incrementan en un 100%.	
Verificacion de mercadería suelta	
Por tonelada o M3 (se toma el mayor)	1,50
Verificación Mínima de mercadería suelta	34,00
La Toma de Contenido mientras se realiza la Verificación está incluida en el precio.	
Recoordinaciones	
Item 1 a 5	
Personal x hora	50,00
Maquina x hora	300,00
Otros Conceptos Aplicables	
Cargo Administrativo por control de APCM no modificado / corregido al corte de carga.	79,00
Cargo Administrativo por modificación / corrección en Orden de Entrega de Exportación al Ingreso	27,00
Extra handling Contenedor de 20'/40'	52,00
Adicional extrahandling por contenedor 20' y/o 40' fuera de medida standard (HC-RH-OT-FL)	78,00



Cotización salsa de frutos rojos

De: Carlos Brave - Biomac SRL [<mailto:carlosb@biomacweb.com>]

Enviado el: martes, 26 de abril de 2016 04:22 p.m.

Para: Sabrina Isber – ADM. IMPO – MARBIA S.A.

Asunto: RE: Consulta Frutos Rojos

Buenas tardes Sabrina, te envío adjunto la cotización de la salsa de frutos rojos. Además cualquier otra consulta puedes ingresar a la página web de la empresa.

Muchas gracias

Estamos en contacto

Atte,



Carlos S. Brave | Republica Argentina 5044
Malvinas Argentinas, Buenos Aires, Argentina
Tel: +54 11 3221-5015 | Cel: +54 9 11-6626-0707
www.biomacweb.com | Skype: carlos_biomac

Please consider the environment before printing this email

Antes de imprimir, piense en su responsabilidad con el medio ambiente