

UADE



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

AÑO 2018

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

PANCAKES NATURALES HACIA EL MERCADO ALEMÁN

TUTORES:

Aldaz, Luisina

Giannice, Sergio Gabriel

Sequeira, Anibal Eduardo

AUTORAS:

Amado, Caira Caldentey

LU: 1069018

Bachour, Barbara

LU: 1064374

Santonja, Marcela

LU: 1065561

Speranza, Agostina

LU: 1070042

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. ABSTRACT	3
3. ANÁLISIS GENERAL	5
3.1 Tendencias mundiales	5
3.2 Análisis del producto	6
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	8
4.1 Estructura fija	9
4.2 Servicios tercerizados	10
4.3 Registración de la empresa	11
5. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL PAÍS	12
6. FODA	14
7. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	16
7.1 Análisis Económico	16
7.2 Análisis Político	17
7.2.1 Relaciones entre Alemania y Argentina	17
7.2.2 Participación en organismos internacionales	19
7.3 Análisis Cultural	20
7.4 Análisis Legal	22
7.4.1 Política de salud pública	22
7.4.2 Requisitos para el acceso de alimentos a la Unión europea	24
7.5 Análisis ecológico	26
7.6 Conclusión del macro entorno	27
8. ANÁLISIS MICROECONÓMICO	28
8.1 Poder de negociación del cliente	28
8.2 Competencia	29
8.2.1 Análisis de los competidores directos	30
8.2.2 Análisis de los competidores indirectos	32
8.2.3 Análisis de potenciales competidores	33
8.3 análisis de los productos sustitutos	34
8.4 Poder negociador de los proveedores	36
8.5 Conclusión del micro entorno	38
9. SEGMENTACIÓN	39

9.1. Estimación de la demanda	40
9.2 Posicionamiento	41
9.3 Proyección de la demanda	42
10. OBJETIVOS	43
10.1 Objetivos Generales	43
10.2 Objetivos Específicos	43
11. ESTRATEGIAS	44
11.1 Estrategia Genérica	44
11.2 Estrategia de Inserción	44
12. MARKETING MIX	45
12.1 Producto	45
12.1.2 Proceso productivo	48
12.1.3 Posición Arancelaria	49
12.1.4 RNE y RNPA	50
12.1.5 Otros trámites a realizar en ANMAT	51
12.1.6 Registro de marca	53
12.2 Precio	53
12.2.1 Método de precio	53
12.2.2 Estrategia de precio	55
12.2.3 Fijación de precio	55
12.3 Comunicaciones integradas de marketing	58
12.3.1 Publicidad en redes sociales	58
12.3.2 Publicidad en internet	62
12.3.3 Publicidad en la vía pública	63
12.3.4 Ferias internacionales y viajes de negocios	64
12.3.5 Viajes de negocios	65
12.4 Canales y distribución	67
12.4.1 Canales de distribución	67
12.4.2 Logística internacional	69
12.4.3 Incoterm	70
12.4.4 Acondicionamiento de la mercadería	70
12.4.5 Flujograma multimodal	72
12.4.6 Operativa documental	75
13. MEDIO DE PAGO	77
14. PLAN DE CONTINGENCIA	78

15. ANÁLISIS FINANCIERO	79
15.1 Escenario inflacionario / Cotización de divisas	79
15.2 Inversión inicial y solicitud de préstamo	80
15.2.1 Condiciones del préstamo	81
15.3 Costo de producción	81
15.4 Costos Administrativos	83
15.5 Honorarios de los socios	84
15.6 Costos comerciales	85
15.7 Investigación y desarrollo	87
15.8 Costos logísticos	88
15.9 Ventas	89
15.10 Estado de resultados	90
15.10.1 Costos operativos	90
15.10.2 Intereses	90
15.10.3 Amortizaciones	90
15.10.4 Impuestos	90
15.10.5 Capital de trabajo	90
15.11 Rentabilidad del proyecto	91
15.11.1 WACC	91
15.11.2 TIR – Tasa Interna de Retorno	91
15.11.3 VAN – Valor Actual Neto	91
16. ¿POR QUÉ EL PLAN DE NEGOCIOS DE WELL-FIT® ES RENTABLE?	92
17. ANEXOS	1
17.1 Anexo A	1
17.2 Anexo B	2
17.3 Anexo C	3
17.4 Anexo D	6
17.5 Anexo E	7
17.6 Anexo F	8
17.7 Anexo G	9
17.8 Anexo H	10

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

3. ANÁLISIS GENERAL

Ilustración 1 - Fuente: Google	6
--------------------------------------	---

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ilustración 2 - Elaboración propia.....	8
---	---

Ilustración 3 - Elaboración propia.....	10
---	----

Ilustración 4 - Elaboración propia.....	10
---	----

6. FODA

Ilustración 5 - Elaboración propia.....	14
---	----

8. ANÁLISIS MICROECONÓMICO

Ilustración 6 - Fuente: https://www.reformhaus.de	27
---	----

Ilustración 7 - Fuente: https://www.alnatura.de	28
---	----

Ilustración 8 - Fuente: www.dannree.com	28
--	----

Ilustración 9 - Fuente: www.sportnahrung-engel.de	30
--	----

Ilustración 10 - Fuente: www.body-attack.de	30
---	----

Ilustración 11 - Fuente: https://shop.rewe.de	31
--	----

Ilustración 12 - Fuente https://www.amazon.de	32
---	----

Ilustración 13 - Fuente: Google.....	33
--------------------------------------	----

Ilustración 14 - Fuente: Google.....	34
--------------------------------------	----

Ilustración 15 - Fuente: Google.....	34
--------------------------------------	----

Ilustración 16 - Fuente: Google.....	34
--------------------------------------	----

Ilustración 17 - Fuente: Google.....	34
--------------------------------------	----

Ilustración 18 - Fuente: Google.....	34
--------------------------------------	----

Ilustración 19 - Fuente: www.nutrivita.com.ar	35
---	----

Ilustración 20 - Fuente: www.molinos.com.ar	36
---	----

12. MARKETING MIX

Ilustración 21 - Fuente: Elaboración propia	44
---	----

Ilustración 22 - Fuente: Elaboración propia	45
---	----

Ilustración 23 - Fuente: Elaboración propia	46
---	----

Ilustración 24 - Fuente: Elaboración propia	47
---	----

Ilustración 25 - Fuente: Instagram.....	57
---	----

Ilustración 26 - Fuente: Facebook.....	58
--	----

Ilustración 27 - Fuente: Administrador de Facebook.....	59
---	----

Ilustración 28 - Fuente: www.refomhaus.de	60
Ilustración 29 - Fuente: http://standorttool.omni-media.de	61
Ilustración 30 - Fuente: http://standorttool.omni-media.de	61
Ilustración 31 - Fuente: http://standorttool.omni-media.de	62
Ilustración 32 - Fuente: http://standorttool.omni-media.de	62
Ilustración 33 - Fuente: http://standorttool.omni-media.de	62
Ilustración 34 - Fuente: https://www.feriasinfo.es	63
Ilustración 35 - Elaboración propia	65
Ilustración 36 - Fuente: Google maps	66
Ilustración 37 - Fuente: Google maps	66
Ilustración 38 - Captura propia, BERLIN	67
Ilustración 39 - Elaboración propia	68
Ilustración 40 - Elaboración propia	72

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

9. SEGMENTACIÓN

Tabla 1 - Elaboración propia.....	39
Tabla 2 - Elaboración propia.....	40
Tabla 3 - Elaboración propia.....	40
Tabla 4 - Elaboración propia.....	40
Tabla 5 - Elaboración propia.....	41

12. MARKETING MIX

Tabla 6 - Elaboración propia.....	52
Tabla 7 - Elaboración propia.....	54
Tabla 8 - Elaboración propia.....	55

15. ANÁLISIS FINANCIERO

Tabla 9 - Elaboración propia.....	77
Tabla 10 - Elaboración propia.....	80
Tabla 11 - Elaboración propia.....	83
Tabla 12 - Elaboración propia.....	84

GRÁFICOS

15. ANÁLISIS FINANCIERO

Gráfico 1 - Elaboración propia	89
--------------------------------------	----

1. RESUMEN EJECUTIVO

Simplicidad y practicidad son palabras que no abundan en los tiempos modernos. Asentar el negocio de Well-FIT® en base a estas premisas, le brinda a la empresa la posibilidad de estar a la altura de las exigencias de la sociedad. Como empresa joven e innovadora, la firma busca introducir exitosamente en el mercado alemán, más precisamente en las ciudades de Berlín y Hamburgo, una pre-mezcla de pancakes proteicos y naturales.

El mercado potencial al que apunta Well-FIT®, deriva de una tendencia mundial consolidada que busca un estilo de vida saludable. Lejos de ser algo pasajero, este segmento resuena fuertemente en todo el mundo, especialmente en Europa. Cabe destacar, que aun cuando la existencia de competidores directos es evidente, los pancakes poseen una clara diferenciación por ser un alimento rico en proteínas naturales a base de huevo en polvo y avena sin aditivos, ni conservantes.

Asimismo, un importante factor a mencionar es el diseño del packaging, dado que la mezcla se encuentra fraccionada en sobres individuales con la porción justa, favoreciendo el consumo medido según los valores nutricionales recomendados para una dieta equilibrada. Resulta indispensable remarcar los constantes esfuerzos de la firma en pos de mantener una excelente relación precio-calidad, de manera que sea perceptible por el consumidor.

En referencia a la producción, la misma estará a cargo de la empresa Nutrivita, actual proveedora de primeras marcas alimenticias como Arcor y Danone. En conjunto con Well-FIT®, apuestan a relaciones a largo plazo basadas en la eficiencia productiva, logística y comunicacional.

Haciendo foco en las fuerzas de marketing, Well-FIT® plantea objetivos reales y alcanzables pero a su vez exigentes, buscando atender un 0,7% del mercado potencial durante el primer año de vida del proyecto. De la mano de un fuerte y pretencioso plan de

marketing y con el apoyo de su principal socio comercial, Reformhaus®, la empresa buscará mejorar el posicionamiento de marca incrementando año a año sus ventas.

En términos financieros, el proyecto cuenta con un capital inicial de USD 80.000 aportado por sus socios. También, ha conseguido oportunamente un fondo semilla que contribuye a solventar el primer período previo a ingresos por ventas.

La firma, gracias a la correcta aplicación de las estrategias de marketing, proyecta comenzar con una utilidad del 10% para llegar al 33% el último año del proyecto. Dicho objetivo se ve fundado en que la utilización de los recursos se ira haciendo más eficiente, además de verse acompañado por un incremento significativo en las ventas.

Finalmente, en términos de rentabilidad, podemos concluir que Well-FIT® estima alcanzar una rentabilidad de 62,77% según data la tasa interna de retorno calculada para el proyecto en cuestión.

2. ABSTRACT

Simplicity and practicality are words that are not common in modern times. Establishing Well-FIT ®'s business based on these premises, would give the company the opportunity to be up to the demands of society. As a young and innovative company, the firm seeks to introduce successfully a pre-mixture of protein and natural pancakes into the German market, more precisely in the cities of Berlin and Hamburg.

The potential market that Well-FIT ® aims comes from a consolidated global trend that goes after a healthy lifestyle. Far from being a temporary trend, this segment resonates strongly throughout the world, especially in Europe. It should be noted, that even if the existence of direct competitors is evident, the pancakes have a clear distinction. It is a food rich in natural proteins based on egg powder and oats without additives, or preservatives.

Also, one important factor to mention is the design of the packaging, since the mixture is fractionated in individual envelopes with the fair portion, favoring the consumption measured according to the nutritional values recommended for a balanced diet. It is essential to remark the firm's constant efforts to maintaining excellent price-quality ratio, perceptible by the consumer.

Regarding the production, the company Nutrivita will be in charge of it, which is a current supplier of highly appreciate brands such as Arcor and Danone. The producer and Well-FIT®, are committed to long-term relationships based on productive, logistical and communication efficiency.

Focusing on its marketing forces, Well-FIT ® has real and achievable but also demanding objectives, seeking to get 0.7% of the potential market during the first year of the project's life. Based on a strong and pretentious marketing plan and with the support of its main trading partner, Reformhaus®, the company will seek to improve brand positioning by increasing its sales year by year.

In financial terms, the project has an initial capital investment of USD 80,000 contributed by its partners. Also, it has timely achieved a seed fund that contributes to the first period before sales income.

The firm, due to the correct application of marketing strategies, plans to start with a 10% utility and reach 33% in the last year of the project. This objective is founded on the use of resources to become more efficient, as well as being accompanied by significant increase in sales.

Finally, in terms of profitability, we can conclude that Well-FIT ® estimates achieving a profitability of 62.77%, according to the internal rate of return data, calculated for the project in question.

3. ANÁLISIS GENERAL

3.1 TENDENCIAS MUNDIALES

Al investigar sobre los factores influyentes en los valores y actitudes de los consumidores, se pueden identificar demandas actuales a nivel global y también estimaciones y pronósticos hacia futuro. Los productos alimenticios y bebidas percibidas como saludables y proteicas representan una oportunidad de mercado significativa, ya que los consumidores se vuelven cada vez más conscientes de lo que comen y beben.

La vida moderna implica un ritmo de vida estresante y en ocasiones frenético, motivo por el cual los consumidores tienden a buscar rutinas de cuidado personal a través de dietas equilibradas pero flexibles. De hecho, las nuevas generaciones, particularmente los *millennials*, prestan especial atención a la alimentación, y optan por comidas sanas y naturales, incluso por productos orgánicos y libres de químicos, sin conservantes ni aditivos y altos en proteínas. De esta manera, la tendencia de llevar un estilo de vida saludable se está consolidando con fuerza, lejos de ser algo pasajero para los consumidores.

El mercado de las proteínas ha abandonado el nicho de los consumidores caracterizados por ser aficionados al gimnasio y ha empezado a marcar un nuevo estilo de vida a nivel mundial. En la actualidad, las poblaciones buscan modificar sus hábitos, llevándolos a un nivel de mejora continua basados principalmente en el consumo de alimentos altamente proteicos.

Adicionalmente, con esta tendencia que emerge, se puede mencionar el creciente interés en productos sustitutos de la carne, relacionados con los estilos de vida veganos y vegetarianos, así como también las preocupaciones sobre el bienestar animal. La mencionada realidad, se ve reflejada en un estudio realizado por Innova Market Insights que predice que las ventas globales crecerán a \$ 4,2 mil millones en el 2022 para los

mercados sustitutos de la carne. Generalmente, estos productos se realizan a base de verduras, granos y fuentes tradicionales como lo son la soja y avena.¹

Finalmente, esta gran demanda a nivel global ha llevado a las empresas de la industria alimenticia a escuchar los nuevos intereses de sus clientes, y por medio de la oferta de una variedad innumerable de productos, tratar de satisfacer estas necesidades. Sin embargo, existe un reclamo latente por parte de los consumidores, quienes exigen que los alimentos proteicos sean más naturales y contengan menos químicos en su composición.

3.2 ANÁLISIS DEL PRODUCTO

A raíz de lo mencionado anteriormente, se ha detectado una gran oportunidad en un producto práctico, nutritivo y delicioso que atiende una demanda latente. Se trata de una pre-mezcla para la preparación de pancakes proteicos, de una forma muy simple, solo requiere agregar agua en pequeñas cantidades, mezclar, y cocinar en una sartén por no más de tres minutos.

Como consecuencia del ritmo de vida cada vez más exigente de la población, los horarios de oficinas, responsabilidades del trabajo, el tránsito en las grandes ciudades, y la euforia del día a día, el consumo de alimentos preparados fuera del hogar aumenta considerablemente. Gracias a este producto se puede disfrutar de un nutritivo desayuno o merienda en cuestión de segundos.



Ilustración 1 - Fuente: Google

¹ Innova Market Insights (2018). Global consumers insights [online] Disponible en: https://www.innovadatabase.com/Innovami/media_news [Consulta: 18 de Agosto 2018]

Los pancakes o hotcakes (panqueques en español), pueden ser acompañados con frutas, yogur, frutos secos, cereales, mermeladas, o cualquier otro *topping* a gusto del consumidor. Si bien, son característicos de los desayunos, pueden incorporarse en almuerzos o cenas cuando se pretende que las mismas sean ligeras.

Por último, cabe destacar que este producto se encuentra disponible en distintas variantes según los orígenes de las proteínas utilizadas. Entre ellas, las provenientes del suero de leche, soja o huevo. A su vez, existen pre-mezclas de sabores dulces y salados, a base de harina de trigo, harina integral o avena, entre otras.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Well-FIT® nace gracias al entusiasmo emprendedor de un grupo de profesionales con intenciones de romper esquemas. Basándose en la premisa que no se requiere una gran complejidad en el nivel de industrialización para ofrecer a los consumidores un producto con alto valor agregado, las fundadoras de la empresa desarrollaron una propuesta innovadora. Esta idea nació a fin de reafirmar el por qué Argentina es conocida como el “granero del mundo”, pero esta vez con un bien elaborado.

La mencionada *start-up* se dedica a la producción y exportación de pre-mezcla de pancakes proteicos en polvo, producida con ingredientes cien por ciento naturales de origen argentino. Esta mezcla se realiza a base de avena con agregados de proteínas naturales y es endulzada con Stevia. Esto representa una gran ventaja, ya que el producto se destaca por sobre la competencia como un alimento proteico y natural, cualidad que lo hace innovador en el mercado.

Este proyecto busca acompañar la tendencia hacia los alimentos frescos y naturales que están en pleno auge y constante crecimiento, al tiempo que brinda la practicidad necesaria para la vida cotidiana. A su vez, el alcance del producto es amplio ya que permite integrar las demandas de consumidores *fitness* y apuntar a las personas que apuestan a la salud y el bienestar físico.

Misión

- Producir para distribuir alimentos de alto valor nutricional en el mercado externo, centrándose en la calidad de su materia prima.

Visión

- Instalarse como una marca comprometida con la nutrición, acompañando a las personas en la adopción de hábitos alimenticios saludables.

Ilustración 2 - Elaboración propia

4.1 ESTRUCTURA FIJA

Como empresa naciente, la firma cuenta con una estructura simple pero con funciones definidas y una perspectiva clara de trabajo en equipo y sinergia.

Agostina Speranza, Lic. en Comercio Internacional, estará a cargo del departamento de comercio exterior. Será la responsable de llevar un registro claro de las unidades vendidas y el procesamiento de las nuevas órdenes. En consecuencia, tendrá contacto directo con la empresa productora y envasadora de lo pancakes y estará en comunicación con el agente de carga y despachante, para llevar a cabo la coordinación de los embarques.

Por otro lado, Bárbara Bachour, Lic. en Economía y Finanzas, velará por la viabilidad del proyecto de Well-FIT® y trabajará en conjunto con un estudio contable para sentar las bases de una empresa ordenada y sólida en cuanto a la contabilidad empresarial y los cierres de balance.

Caira Amado, gerente de ventas, será la encargada de concretar negocios firmes y cerrar acuerdos comerciales con los potenciales clientes. De la mano de Marcela Santonja, responsable de publicidad y marketing de Well-FIT®, deberán realizar un trabajo conjunto dentro del departamento comercial. Ambas, serán la cara visible de la empresa para con el exterior y sus responsabilidades estarán focalizadas a mantener en aumento las ventas, buscando acaparar la mayor parte del mercado meta posible.

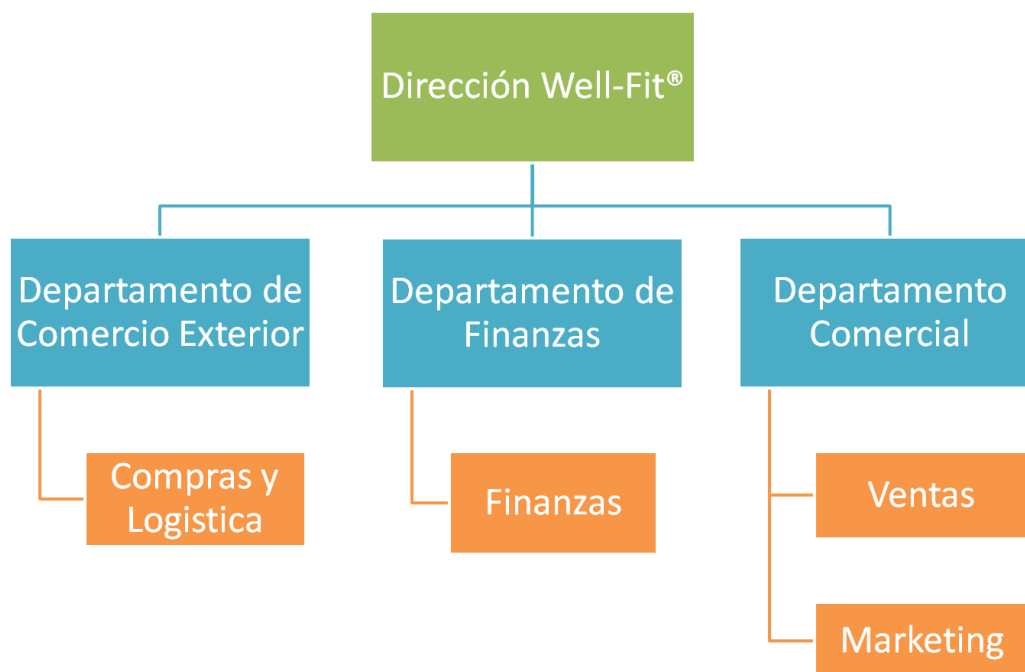


Ilustración 3 - Elaboración propia

4.2 SERVICIOS TERCERIZADOS



Ilustración 4 - Elaboración propia

4.3 REGISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Well-FIT® se constituye como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). El capital estará conformado por el aporte inicial igualitario de las cuatro socias fundadoras, con un valor total de USD 80.000. Así mismo, la participación se consolida de la siguiente manera: Amado Caira (25%), Bachour Bárbara (25%), Santonja Marcela (25%) y Speranza Agostina (25%).

Para la realización del trámite, se contratará con un gestor del estudio contable Alejandro Villalba, quien registrará a la empresa mediante la modalidad exprés, en 24 horas por ARS23.500 en concepto de honorarios, abarcando:

- Constitución de la sociedad, redacción del estatuto y firma.
- Inscripción en IGJ.
- Seguro de caución para el Representante Legal (Por ARS 50.000).
- Confección y envío electrónico del Formulario 185 del Registro Nacional de Sociedades, para alta de CUIT.
- Registro de la Empresa como exportadora ante AFIP.
- Preparación de documentación complementaria necesaria para registración en AFIP y configuración de la situación del director y gerentes ante el mismo organismo.
- Alta de impuestos y actividad económica.
- Presentación de solicitud para facturar F856 y F856/A. Solicitud de CAI (para presentar en imprenta o CAE para impresión de Comprobantes Tipo A y/o Factura electrónica a través del facturador de AFIP (Comprobantes en línea).
- Apertura de cuenta corriente bancaria.
- Libros societarios Rubricados Exigidos por la ley de sociedades, y Balance de inicio certificado por C.P.C.E.C.A.B.A.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL PAÍS

Well-FIT® ha decidido que el país que presenta el mejor escenario para ofrecer el producto anteriormente descrito es Alemania. La selección del mercado fue fundada en una matriz de atractividad, la cual compara diversos factores entre distintos países metas posibles. Para esto se han tenido en cuenta variables demográficas, macro y microeconómicas, culturales y políticas.

La economía del país de destino se caracteriza por ser una de las más importantes dentro de la comunidad europea, con grandes rasgos de sostenibilidad y competitividad; reduciendo cualquier riesgo cambiario o económico/financiero que pueda llegar a dificultar el desarrollo del negocio.²

Por otro lado, se puede mencionar la gran tendencia de la población alemana en transformar su gastronomía tradicional, caracterizada por la utilización de carnes, por comidas vegetarianas o veganas. Un informe realizado por la Unión Vegetariana Alemana asegura que la cantidad de vegetarianos está creciendo de forma exponencial desde hace ya tres décadas.³

Actualmente, más de la mitad de los alemanes no comen carne de tres a más días en la semana y se espera que cada vez se adhieran más jóvenes a este estilo de vida. En consecuencia, la demanda de los productos proteicos, sustitutos de la carne, aumentará en la misma proporción.

En otros términos, el comprometido y minucioso trabajo de “Das Statistik-Portal”, nos permite tomar los resultados de encuestas realizadas sobre el comportamiento de ciudadanos alemanes:

² Cámara de Industria y Comercio argentino-alemana (2018). El mercado alemán [online] Disponible en: <http://www.ahkargentina.com.ar/negocios/el-mercado-aleman/> [Consulta: 18 de Agosto 2018]

³ La vanguardia (2018). Por qué Alemania encabeza la revolución de la comida vegana [online]. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20170508/422388073424/por-que-alemania-encabeza-la-revolucion-de-la-comida-vegana.html>[Consulta: 13 de Agosto 2018]

- En 2017, casi el 13 % de la población alemana era miembro de un gimnasio.⁴
- En 2017, el 19,3 % de la población alemana de entre 15 y 65 años participaron en el mercado alemán de *fitness*.⁵
- Un total de 37 % de las personas de entre 18 y 39 años cuentan con el tipo de nutrición "lo principal es saludable"⁶
- Alrededor del 40 % de los encuestados estuvieron de acuerdo con la afirmación de que están comprando más conscientemente que hace 5 años, completa y completamente.⁷

Finalmente, se puede mencionar que el desayuno es de gran importancia en la cultura alemana. El mismo deber ser acogedor y principalmente no crear complicaciones ni tardanzas. Muchas empresas y cafeterías en lineamiento con esta nueva tendencia, optan por ofrecer productos consumidos en el desayuno durante toda la jornada.

⁴ Statista (2017) Proporción miembros del gimnasio en la población total en Alemania [online] Disponible en:<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/588622/umfrage/anteil-mitglieder-in-fitnessstudios-an-deutscher-gesamtbevoelkerung/>[Consulta: 22 de Agosto 2018]

⁵ Statista (2017) Penetración en el mercado alemán del fitness [online] Disponible en:<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182411/umfrage/penetrationsquote-auf-dem-deutschen-fitnessmarkt/> [Consulta: 22 de Agosto 2018]

⁶ Statista (2017) Dietas en Alemania por grupo de edad [online] Disponible en:<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/262645/umfrage/esstypen-in-deutschland-nach-altersklassen/>[Consulta: 22 de Agosto 2018]

⁷ Statista (2017) Hábitos de compra en Alemania [online] Disponible en:<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/588076/umfrage/veraenderung-einkaufverhalten-deutschland/> [Consulta: 22 de Agosto 2018]

6. FODA

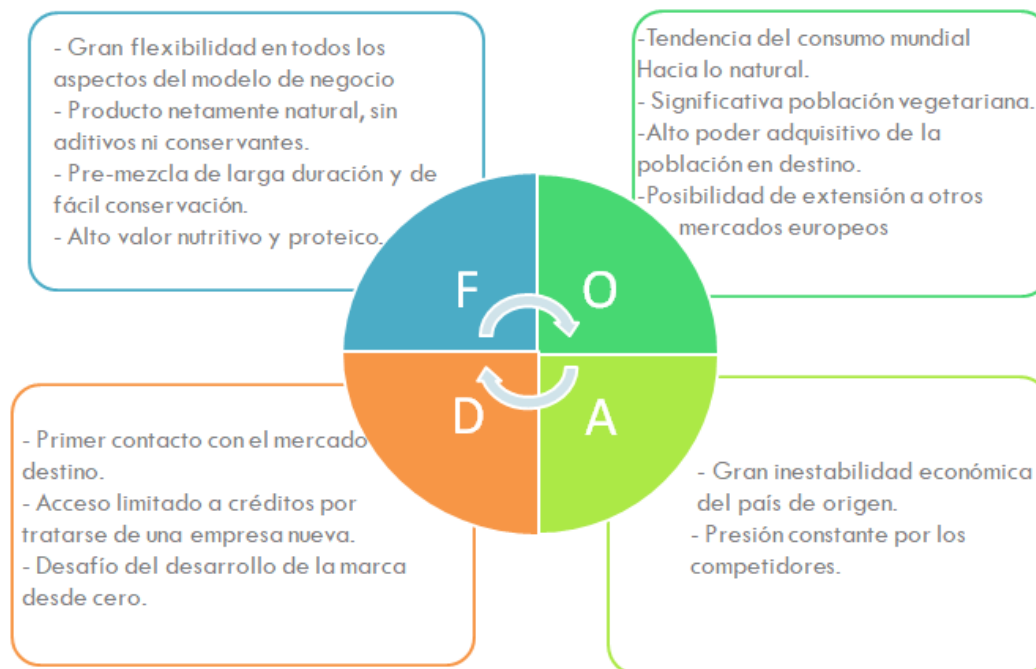


Ilustración 5 - Elaboración propia

Al realizar el análisis FODA, se detecta una oportunidad de inserción en el mercado alemán, a raíz de la creciente preocupación de la población por adquirir hábitos alimenticios saludables. Well-FIT® tiene posibilidad de anclarse a dicha oportunidad gracias a la naturalidad que el producto ofrece. La pre-mezcla se encuentra totalmente libre de aditivos y conservantes, y a su vez, aporta un gran valor proteico y nutritivo a cualquier dieta.

Además, el hecho de que exista una gran cantidad de personas que siguen dietas vegetarianas, le brinda a la firma la oportunidad de desarrollarse dentro de esta población al cumplir con las condiciones de un alimento vegetariano.

Por otro lado, la posibilidad de extender el negocio en Europa, es totalmente compatible con la flexibilidad que plantea el modelo de negocio. Esto se basa principalmente en la sencilla y rápida producción, necesidad nula de stock, gran cantidad de proveedores disponibles, etc.

7. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

7.1 ANÁLISIS ECONÓMICO

Alemania es un país formado por 16 Estados y miembro de la Unión Europea, bloque económico en el cual posee representación permanente, a fin de garantizar que los intereses y políticas del país se persigan con la máxima eficacia posible.

Haciendo especial referencia a los conflictos bélicos en los que ha participado y de los cuales no ha salido expresamente favorecido, Alemania es un país que no ha tenido el camino fácil a la hora de estabilizar su economía. Sin embargo al día de hoy, y aun manteniéndose en pleno auge de su desarrollo, la economía alemana resulta la ser la más grande de Europa, posicionando al país como la cuarta potencia económica a nivel mundial.

En efecto, hace años que el país contiene una inflación menor al 2%. De modo que, junto con una mejora constante en políticas salariales, ha aumentado considerablemente el poder adquisitivo de sus habitantes y por tanto, el consumo interno. Asimismo, esta potencia se encuentra en el 5to puesto respecto de su PBI a nivel mundial, habiendo incrementado un 2,1% en el último año, lo cual corresponde al mayor crecimiento del último período.

Por otra parte, en 2017 la economía alemana registró un superávit en su balanza comercial de USD 284.170 millones. Este hecho, si bien ha sido considerado como un resultado alentador por parte de su dirigencia, resultó inferior al superávit alcanzado en 2016 de USD 287.535 millones. Dicha variación negativa en la balanza comercial, se debe a que si bien las exportaciones han aumentado el último año, las importaciones finalmente aumentaron en mayor medida.^{8;9}

⁸ Expansión (2018). Alemania: Economía y Demografía [online] Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania> [Consulta: 11 de Agosto 2018]

⁹ Wikipedia, enciclopedia libre (2018).Economía de Alemania [online] Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Alemania#Importaciones [Consulta: 12 de Agosto 2018]

Según los últimos resultados económicos del país, se puede apreciar que tanto los ingresos por exportaciones, así como el manejo de las finanzas públicas y el alto nivel de demanda interna dada por la fortaleza del mercado laboral, han sido los factores claves a la hora de alcanzar este excelente panorama económico.

En cuanto a la población en Alemania, hay aproximadamente 82 millones de habitantes, de los cuales prácticamente el 75%, se encuentran económicamente activos. En este contexto, cabe resaltar que la tasa de desempleo en el país es del 3,4%, posicionando así a Alemania como uno de los países con menos desempleo en el mundo.¹⁰ Sin embargo, el índice de Gini, ratio que mide la desigualdad monetaria, refleja la imagen de un país donde ha aumentado la disparidad del poder adquisitivo poblacional en los últimos años.

7.2 ANÁLISIS POLÍTICO

7.2.1 RELACIONES ENTRE ALEMANIA Y ARGENTINA

El proceso económico expansivo basado en el desarrollo industrial y apuntado a las exportaciones, cuyo punto inicial fue el Tratado de Amistad, Comercio y Navegación, firmado en 1857, llevó a Alemania a constituirse en los primeros años del siglo, en uno de los principales socios comerciales de la Argentina situado fuera del continente americano.¹¹

Para comienzos del 1900, tanto la Primera como la Segunda Guerra Mundial pondrían a prueba la continuidad de la relación bilateral. A pesar de estos acontecimientos trágicos e históricos, la corriente de inversión bilateral se reanudó y las relaciones comerciales se reactivaron, continuando hasta el día de hoy.

Con el tiempo, la Argentina se convertiría en uno de los tres socios comerciales más importantes y con mayor trayectoria de Alemania en América Latina. Respecto de las

¹⁰ Banco Mundial (2018). Tasa de población activa total (% de la población mayor a 15 años) [online] Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.CACT.ZS> [Consulta: 20 de Agosto 2018]

¹¹ Rolf Schumacher -La Nación (2018). Los 150 años de relación con Alemania [online] Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/877714-los-150-anos-de-relacion-con-alemania> [Consulta: 20 de Agosto 2018]

importaciones del país europeo con origen argentino, el rubro que se destaca con 33,8% es el de los productos alimenticios, bebidas y tabaco, en términos monetarios representan USD485,00 millones en el 2017.¹² A su vez, las exportaciones de Alemania se concentran en vehículos automotores y sus partes, maquinarias y equipos, productos farmacéuticos y sus químicos.¹³

Por otra parte, las relaciones políticas se mantuvieron constantes en los últimos años hasta iniciado el 2017, cuando en Alemania asumió el nuevo dirigente de Estado Frank-Walter Steinmeier. Desde ese entonces, el presidente Mauricio Macri ha tenido diferentes acercamientos hacia la potencia europea a fin de reafirmar y establecer nuevas relaciones comerciales y diplomáticas. En efecto, en el marco de la última visita oficial del Presidente argentino al Estado alemán, se suscribieron una serie de acuerdos bilaterales con el fin de promover el trabajo conjunto en áreas de cooperación tecnológica, económica, educacional, comercial y de inversiones.¹⁴

En otra instancia, Frank-Walter Steinmeier en su última visita a la Casa Rosada, expresó gran interés en “fortalecer el puente entre Alemania y Argentina”. Motivo por el cual, el primer ministro alemán viajó a Buenos Aires acompañado por una delegación de diputados, empresarios, científicos y representantes del quehacer cultural, con el objetivo de aprovechar y fomentar las relaciones bilaterales en el ámbito económico, cultural y político.^{15;16}

¹² Cámara de Industria y Comercio argentino-alemana (2018). Intercambio comercial entre Argentina y Alemania [online]. Disponible en: <http://www.ahkargentina.com.ar/negocios/el-mercado-aleman/> [Consulta: 13 de Agosto 2018]

¹³ Telam, Economía (2018). Argentina es el tercer socio comercial de Alemania en América Latina [online] Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201607/154016-alemania-argentina-economia-mexico-inversion.php> [Consulta: 14 de Agosto 2018]

¹⁴ Embajada de Alemania en Buenos Aires (2018). Relaciones políticas argentino-alemanas [online] Disponible en: <https://buenos-aires.diplo.de/ar-es/themen/politik/-/1801360> [Consulta: 14 de Agosto 2018]

¹⁵ Conexión Intal; Banco Interamericano de Desarrollo (2018) Argentina firmó acuerdos de cooperación con Alemania [online]. Disponible en: <http://conexionintal.iadb.org/2016/08/02/argentina-firmo-acuerdos-de-cooperacion-con-alemania/> [Consulta: 15 de Agosto 2018].

¹⁶ Telam, Economía (2018). El comercio con Alemania es deficitario para Argentina y está en retroceso [online] Disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201706/191514-argentina-alemania-balanza-comercial-comercio.html> [Consulta: 15 de Agosto 2018]

7.2.2 PARTICIPACIÓN EN ORGANISMOS INTERNACIONALES

Actualmente Alemania es miembro de importantes organizaciones internacionales como también participe de numerosos acuerdos y tratados con diferentes países del mundo. Como miembro de la UE, forma parte de cuantiosos acuerdos multilaterales y bilaterales con diferentes países de Europa y otras regiones, los cuales analizan cuestiones comerciales, como políticas, ambientales y económico/sociales. También, es integrante activo del Espacio Económico Europeo (EEE) desde 1994 donde se hacen extensivos los beneficios del libre comercio entre sus participantes.¹⁷

Otro organismo internacional de gran importancia el cual integra Alemania es el OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) donde su participación está fundada en la búsqueda de la estabilidad económica y una mayor expansión del comercio internacional.

Desde 1995 es parte de la Organización Internacional de Comercio, tal y como lo es, por derecho propio, la UE. Dicha organización es el seno de importantes negociaciones comerciales, las cuales buscan asegurar el cumplimiento de los compromisos que se asumen en los acuerdos celebrados bajo su regulación. Asimismo, instaura un espacio neutral para la solución de posibles controversias entre sus países miembros.

Por otro lado, Alemania también se encuentra adherida a diferentes acuerdos y/o convenios de gran relevancia mundial. Uno de ellos es el protocolo de Kioto, por la prevención de los efectos del cambio climático, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en el marco de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC).

Siguiendo con las cuestiones medioambientales, es participe de la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES), el

¹⁷ Organización Mundial del Comercio (2018). Información por miembro “Alemania y la OMC”. [online] Disponible en: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/germany_s.htm [Consulta: 20 de Agosto 2018]

cual resguarda que el comercio internacional de animales y plantas salvajes no amenace su futura supervivencia.¹⁸

De esta misma manera, se encuentra adherido al Protocolo de Montreal donde se compromete a la eliminación de las emisiones mundiales de sustancias agotadoras de la capa de ozono paulatinamente; y también, forma parte del Convenio de Basilea junto con otros 170 países, dictado a fin de proteger el medio ambiente y la salud humana de los efectos nocivos generados por movimientos transfronterizo de desechos peligrosos, buscando así la eliminación total de este causal.

Por último, en materia de desarrollo humano, es parte de la ONU, tal y como la mayoría de los países del mundo hoy en día. Dicha organización brinda un espacio donde se promueve la cooperación entre países en cuestiones de derecho, paz, seguridad y desarrollo social y económico.¹⁹

7.3 ANÁLISIS CULTURAL

El idioma oficial dentro del territorio es el alemán. Sin embargo, también existen otros idiomas reconocidos como “regionales” en el marco de la Carta Europea de lenguas regionales y minoritarias tales como: danés, bajo alemán, frisón septentrional, sartán frisón, sorbio inferior, sorbio superior y romaní.

Abordando la religión, la población en su mayoría es católico romana, seguida por fprotestantes, musulmanes y cristianos ortodoxos recíprocamente.²⁰

¹⁸ Santander Trade Portal (2018). Acuerdos Internacionales y Trámites Aduaneros. [online] Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros> [Consulta: 12 de Agosto 2018]

¹⁹ Central Intelligence Agency (2018). The World Factbook, Germany. [online] Disponible en: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_gm.html [Consulta: 12 de Agosto 2018]

²⁰ Central Intelligence Agency (2018).The World Factbook, Germany. [online] Disponible en: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_gm.html [Consulta el 13 de Septiembre 2018]

En el ámbito de los negocios, aún predomina la participación del sexo masculino para ocupar los altos cargos empresariales, y es muy marcada la brecha salarial respecto a lo que gana en promedio un hombre y una mujer dentro del país.²¹ Sin embargo, actualmente se están implementando nuevas medidas de inserción para revertir la situación, como lo es la sanción de una ley (2016), de carácter obligatorio, que establece cuotas mínimas del 30% de participación de mujeres en los consejos de administración de las 200 empresas más grandes de Alemania.²² Inclusive, en el último año, las mujeres han ganado gran popularidad en el ámbito político, representando algunos de los partidos alemanes más importantes.

En cuanto a formalidades para negociar, los alemanes no son demasiado protocolares. No obstante, existen algunas recomendaciones a destacar:

- La comunicación debe ser lo más simple, clara y directa posible, exponiendo los objetivos y requisitos comerciales sin rodeos.
- Es importante manejar los temas de la reunión con diplomacia y profesionalismo.
- Respecto al idioma, si bien su lengua oficial es el alemán, se acepta el inglés de forma universal para llevar a cabo negociaciones internacionales.²³

Finalmente, focalizando la investigación en la cultura de lo saludable y natural, se puede concluir que el actual consumidor alemán prioriza la alimentación saludable, buscando productos naturales y orgánicos para su consumo diario, cuya producción sea sostenible y respetuosa del medio ambiente.

Existe una creciente ola de vegetarianismo y veganismo que ya está instaurada hace 3 años, lo que favorece el consumo de alimentos que suplementen la proteína que se encuentra en la carne. Este fenómeno se da sobre todo en los jóvenes.

²¹ Deutschland (2017). El empoderamiento económico de la mujer es un maratón. [online] Disponible en: <https://www.deutschland.de/es/taxonomy/term/27/el-empoderamiento-economico-de-la-mujer-es-un-maraton> [Consulta el 15 de Septiembre 2018]

²² ABC (2016). Alemania también pone cuotas para reforzar la presencia de la mujer en puestos directivos. [online] Disponible en: https://www.abc.es/economia/abci-alemania-tambien-pone-cuotas-para-reforzar-presencia-mujer-puestos-directivos-201602082123_noticia.html. [Consulta el 15 de Agosto 2018]

²³ Business Travel (2018). Alemania: La cultura de los negocios. [online] Disponible en: <https://businesstravel.accorhotels.com/travelstyle-blog/cultures-business/alemania-la-cultura-de-los-negocios.es.shtml> [Consulta el 15 de Agosto 2018]

Actualmente, en Alemania, 7,8 Millones de personas se alimentan a base de una dieta vegetariana y cerca de 900.000 se declaran como veganos, según estudios recientes de la Unión vegetariana Alemana (VEBU). El director general de dicha fundación recalca que en los últimos 30 años el número de vegetarianos se ha multiplicado por más de 10 veces.²⁴ Dentro de las ciudades donde más se destacan estos hábitos alimenticios, sobresale Berlín, quién se dice busca ser la capital europea del veganismo.

Por otro lado, el deporte y la actividad física juegan un rol muy importante en el día a día de los habitantes alemanes. Actualmente 27 millones de alemanes son miembros de un club deportivo independiente, e históricamente los deportistas de dicho país han sido competidores de éxito en muchos torneos a nivel mundial.²⁵

7.4 ANÁLISIS LEGAL

7.4.1 POLÍTICA DE SALUD PÚBLICA

La alimentación saludable debe ser un factor crítico y primordial en cualquier política de estado, es por ello que la cuestión se trata tanto en el marco de la Unión Europea, como en la regulación propia de Alemania.

La Comisión Europea vigila muy de cerca la totalidad del proceso productivo de alimentos, iniciando desde la alimentación de los animales hasta la venta del bien final, incluyendo la transformación, almacenamiento, transporte, importación y exportación. El principal y claro objetivo es garantizar la seguridad de los alimentos para toda la sociedad.²⁶

²⁴ Buena Vibra (2018). Berlín quiere ser la capital europea de vegetarianos y veganos. [online] Disponible en: <https://buenavibra.es/movida-sana/nutricion/berlin-quiere-ser-la-capital-europea-de-vegetarianos-y-veganos/> [Consulta el 17 de Septiembre 2018]

²⁵ Embajada de Alemania (2018). Deporte en Alemania. [online] Disponible en: <http://www.embajadadealemania.org/pages/deporte.php#.W3TkaOhKjIU> [Consulta el 18 de Septiembre 2018]

²⁶ © Unión Europea, [En línea]. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones, 2014. COMPRENDER LAS POLITICAS DE LA UNION EUROPEA. Comisión Europea Dirección General de Comunicación. file:///C:/Users/G480/Downloads/food_es.pdf [Consulta: 20 de Septiembre de 2018]

La legislación alimentaria de la UE se encuentra encabezada por la Dirección General de la Salud y Protección de los Consumidores (SANCO). A su vez, cuenta con un estricto asesoramiento científico realizado por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (AESA), quien regula el uso de aditivos, aromatizantes y saborizantes (CE N° 1333/2008), busca fomentar una mejor nutrición y propiedades saludables en los alimentos.

Desde 1979 existe información al alcance del consumidor, operadores comerciales y autoridades del mundo información de prevención y alerta rápida que busca intercambiar y transparentar información respecto de riesgos de seguridad alimentaria. Este sistema se encuentra digitalizado desde el año 2014.²⁷

Existe también la Plataforma Europea de Acción sobre Alimentación, Actividad Física y Salud y el Grupo de Alto Nivel sobre Alimentación y Actividad Física, que promueve y participa de emprendimientos, proyectos e investigaciones que colocan a la salud y el bienestar físico en un lugar prioritario.

La magnitud de la importancia de estas políticas es tal que la UE tiene un presupuesto establecido de EUR 2.200 millones para el periodo 2014-2020. A su vez, cabe resaltar el rol del estado Alemán, quien impulsó, bajo su función de garante de los derechos humanos y conductor del desarrollo, la creación de la Oficina Federal de Protección del Consumidor y Seguridad Alimentaria (BVL). Su principal función es asegurar que en todos los hogares alemanes consuman alimentos sanos. Adicionalmente, se configura como el principal contacto alemán para las inspecciones de la Comisión Europea.²⁸

Por otro lado, tiene lugar el Ministerio Federal de Agricultura y Alimentación Alemán (BLE). Responsable de la elaboración de la política agraria europea, y de la autorización y el control de entrada y salida de mercancía.

²⁷ Comisión Europea, (Unión Europea). RASFF - Alertas de seguridad de alimentos y piensos [En Línea]. <https://ec.europa.eu/food/safety/rasff_en> [Consulta: 20 de Septiembre 2018]

²⁸ Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (Alemania) [On line]. Disponible en: https://www.bvl.bund.de/DE/01_Lebensmittel/lm_node.html;jsessionid=D9B82C62CB711DB2F8810A71921FAE9A.1_cid350> [Consulta: 25 de Septiembre 2018]

Finalmente, existe la Sociedad Alemana de Alimentación, encargada del contacto directo con el consumidor con el objetivo de generar contenido en busca de concientizar y acompañar a la población. Recopila conocimientos en materia de nutrición y los publica en forma de prácticas recomendaciones.²⁹

7.4.2 REQUISITOS PARA EL ACCESO DE ALIMENTOS A LA UNIÓN EUROPEA

Respecto de los requisitos para poder ingresar alimentos al mercado alemán es necesario cumplimentar ciertas normas básicas de la UE.

En primer lugar, el producto debe cumplir con lo dispuesto en el Reglamento N°178/2002 de la Autoridad Europea de Seguridad Alimenticia (EFSA), el cual establece los principios generales sobre legislación alimentaria.³⁰

También debe asegurar el cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento N°852/2002 de la Comisión Europea sobre higiene de productos destinados al consumo humano. Norma que busca garantizar la higiene de todas las fases productivas hasta llegar al consumidor final.

De igual modo, la comisión Europea, exige claridad, veracidad y transparencia en el etiquetado a través de la norma (CE) N°1935/2004. Todo productor europeo o extranjero debe garantizar a los consumidores información completa y detallada del contenido y la composición de los alimentos.

Por otro lado, al tratarse de un alimento tipo pre-mezcla que contiene huevo, está sujeto al cumplimiento de la normativa N° 854/2004, la cual establece rigurosas disposiciones relacionadas al control de alimentos de origen animal³¹; además de someterse a controles

²⁹ Deutsche Gesellschaft für Ernährung e.V. (Alemania) [on line]. Disponible en: <<https://www.dge.de/wir-ueber-uns/die-dge/?L=0>> [Consulta: 26 de Septiembre 2018]

³⁰ Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (2018) Garantizar la seguridad de los alimentos [online] Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:f80501> [Consulta: 26 de Septiembre 2018]

³¹ Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (2018) Higiene de los productos alimenticios [online] Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM:f84001> [Consulta: 20 de Septiembre 2018]

sanitarios, ya que se trata de un producto avícola³². El mayor riesgo que reside dentro de los alimentos que contienen huevo en cualquiera de sus formas es la propagación de la Salmonela. Por lo ya mencionado, la producción estará sujeta a control microbiológico, según lo dispuesto en la norma N° 2073/2005 y a un análisis de peligros y puntos de control críticos (APPCC), proceso sistemático preventivo con el fin de garantizar la seguridad alimentaria.³³

Es de suma importancia presentar cierta documentación, como certificación sanitaria emitida en origen. Previamente a la exportación se deberá registrar el producto ante el ministerio de salud y divulgar información respecto al origen de la materia prima, proceso productivo y distribución del mismo.

Existe la opción de resguardarse bajo el reglamento (CE) N° 882/2004 de la Comisión Europea, que establece una verificación previa a la exportación en país de origen con el fin de reducir los controles de importación en destino, sin embargo dicha alternativa se encuentra sujeta a aprobación.³⁴

³² European Comission (2018) European Union import conditions for poultry and poultry products. [online] Disponible en: https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/ia_trade_facstheet_poultry-and-products.pdf [Consulta: 22 de Septiembre 2018]

³³ Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (2018) COMMISSION REGULATION (EC) No 2073/2005. [online] Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32005R2073> [Consulta: 23 de Septiembre 2018]

³⁴European Comission (2018) Approval of pre-exports checks [online] Disponible en: https://ec.europa.eu/food/safety/official_controls/legislation/imports/approval_en [Consulta: 20 de Septiembre 2018]

7.5 ANÁLISIS ECOLÓGICO

En el país germano, la conciencia ecológica se encuentra presente en muchos aspectos de la vida cotidiana. Los valores sociales, principalmente de los jóvenes urbanos, se encuentran basados en productos sanos, naturales y libres de químicos. Esta tendencia se refleja tanto en alimentos, como en indumentaria, cosméticos, movilidad, inversiones, etc.³⁵ Este patrón de comportamiento es tan fuerte, que llega a ser considerado un estilo de vida, del cual participan cada vez más población.

Según la Federación de Industrias de Alimentos Orgánicos BÖLW, los alemanes compraron en 2017 alimentos y bebidas ecológicas por más de USD 11.172 millones, es decir, un 10% más en comparación con el año anterior.

Los amantes de este estilo de vida, tienen varios puntos de encuentro y eventos que potencia y unen oferta y demanda. Algunas de las ferias más asistidas son "*Ecostyle*", "*Tendence*"(Frankfurt), "*Heldenmarkt*" (Frankfurt, Hamburgo, Múnich y Stuttgart). Destacando el "Mercado del buen gusto", una feria de Slow Food en Stuttgart.

Dentro de La Unión Europea se registró un nivel de ventas de alimentos orgánicos por EUR 30.700 millones en 2016, de los cuales EUR 9.500 millones tienen lugar en Alemania. En comparativa con el gigante asiático, la comercialización en Alemania es un 62% mayor que en el mercado Chino, país con densidad de población considerablemente mayor.

El reciclaje en Alemania es un concepto fuertemente promovido por el Estado. Un claro ejemplo es el "CicloPfand", el fabricante llena sus botellas y las vende a su cliente con un recargo, el cual es trasladado directamente al consumidor final, quien logra el reintegro del mismo, al devolver el envase de plástico o vidrio.

³⁵Deutschland (2018) La nueva tendencia ecológica [online] Disponible en: <https://www.deutschland.de/es/topic/medio-ambiente/recursos-sostenibilidad/la-nueva-tendencia-ecologica> [Consulta: 21 de Septiembre 2018]

7.6 CONCLUSIÓN DEL MACRO ENTORNO

Lo observado hasta el momento permite considerar al mercado Alemán como un país meta adecuado. Esta afirmación se encuentra fundada en varios pilares.

La próspera economía alemana plantea un escenario estable y prometedor, el cual atrae cuantiosas inversiones y oportunidades de negocios. Adicionalmente, el saludable mercado interno y el poder adquisitivo de los habitantes hacen que los pancakes sean de fácil acceso para el consumidor.

Políticamente, Argentina cuenta con una sólida relación bilateral, la cual se ve potenciada por las relaciones entre los actuales presidentes de ambos países.

El marco legal alemán y de la Unión Europea, cuenta con grandes exigencias en cuanto a la información del bien, estándares de calidad y formas de etiquetado, sin embargo, ninguno de estos requisitos es imposible de cumplimentar.

Del análisis cultural, solo se desprenden cuestiones positivas para el negocio que pretende llevar a cabo Well-FIT®. El país germano se encuentra en la cresta de la ola del *fitness*, vegetarianismo y alimentos naturales, tendencias cien por ciento compatibles con el producto en cuestión.

8. ANÁLISIS MICROECONÓMICO

8.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

El presente análisis se basará en estudiar los principales importadores y distribuidores que suministran a supermercados y tiendas naturales en las ciudades de Berlín y Hamburgo.

- *Reformhaus*®

Una cadena alemana de mercados saludables fundada en 1927 que cuenta con una amplia red de socios que conforman una cooperativa y conglomeran diversas marcas y fabricantes.

Reformhaus® tiene un rol clave como importador gracias a su excelente reputación y compromiso con la calidad alimenticia. Ofreciendo no solo productos cien por ciento naturales, aptos para veganos y vegetarianos, alimentos dietéticos y suplementos nutricionales, sino también consejos dietarios individualizados. Esta prestigiosa cadena, va más allá del suministro físico al buscar la cercanía con los clientes finales acompañándolos en su nutrición diaria.

La empresa, cuenta con numerosos puntos de venta en todas las regiones alemanas, particularmente en Berlín existen 44 sucursales y en Hamburgo 54. Esto representa un beneficio para los clientes, gracias a facilidad de acceso. Además, cuenta con una práctica plataforma de *e-commerce*, que se encuentra al alcance de cualquier ciudadano alemán.³⁶



Ilustración 6 - Fuente: <https://www.reformhaus.de>

³⁶ Reformhaus (2018) La creación de empresas [online] Disponible en: <https://www.reformhaus.de/ueberuns/reformhaus-eroeffnen/> [Consulta: 15 de Agosto 2018]

- Alnatura

Un gran distribuidor alemán, que actualmente posee 107 mercados minoristas propios. La empresa comercializa alrededor de 6.000 líneas de productos principalmente orgánicos, de las cuales, 1.300 son propios de la marca y el resto corresponde a marcas alternativas internacionales y originarias de Alemania. En cuanto a los puntos de venta, la empresa posee dieciséis sucursales en Berlín y ocho en Hamburgo.



Ilustración 7 - Fuente: <https://www.alnatura.de>

- Danree

Empresa mayorista que abastece, entre otros, a una de las cadenas de supermercados naturales más grandes de Alemania, Denn's. Hoy en día, Dannree distribuye alrededor de 13.000 productos naturales a 1.400 tiendas saludables en Alemania, Austria y Luxemburgo. En la ciudad de Berlín, existen catorce sucursales del biomercado Denn's y siete en Hamburgo.



Ilustración 8 - Fuente: www.dannree.com

8.2 COMPETENCIA

Con el objetivo de entrar en un mercado de exportación, es preciso realizar un análisis de competencia en pos de diseñar las estrategias de marketing favorables para un correcto posicionamiento del producto.

En la actualidad, se puede observar que en Alemania existe una gran variedad de marcas y productos proteicos comercializados en el mercado. Los puntos de ventas donde se pueden encontrar estos bienes son supermercados, tiendas exclusivas, gimnasios y dietéticas. Sin embargo, internet representa un medio fundamental para la comercialización, ya que el 89,6 por ciento de la población alemana cuenta con acceso a la red.³⁷ A su vez, en lo que refiere la compra de alimentos *online*, en 2017 el 21 por ciento de las personas en Alemania efectuaban la transacción por este medio.³⁸

8.2.1 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DIRECTOS

Las principales marcas que se pueden mencionar son Ironmaxx y Body Attack. No obstante, no son reconocidas fundamentalmente por la oferta de pancakes proteicos naturales, sino que en realidad, ofrecen una gran variedad de productos afines.

- *IronMaxx*®

Es un fabricante alemán de suplementos nutricionales, productos dietéticos y de nutrición deportiva. La historia de la compañía, comenzó en 2004, desde entonces ha desarrollado una gama de productos de calidad, variedad, y sabor. IronMaxx® se instauró en el mercado de la nutrición deportiva con el desarrollo de una proteína de suero en polvo a base de agua en más de 24 sabores.

Estos pancakes proteicos se comercializan bajo el eslogan de “la sabrosa merienda de proteínas”, son una alternativa real a los batidos, avena y coles. La firma productora los define como panqueques de alta calidad con mucha proteína, poca grasa y sólo dos gramos

³⁷ The world fact book, Gernay. [online]. Disponible en: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/print_gm.html. [Consulta: 29 de Septiembre 2018].

³⁸ Proporción de personas que compran alimentos o alimentos por Internet en Alemania en los años 2007 a 2017 [online]. Disponible en: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/655637/umfrage/entwicklung-des-online-kaufs-von-nahrung-und-lebensmitteln-in-deutschland/>. [Consulta: 29 de Septiembre 2018].

de azúcar. Cada ración de panqueques (50 gr. de polvo) le proporciona 34 gramos de proteína en base a proteína de suero de leche.³⁹



Ironmaxx Protein Pancake

IRONMAXX® ★★★★★ (1 Valoraciones)

Número de artículo: 8330
 Tamaño del paquete: 300 o 1000 g
 6 o 20 porciones de 50 g de polvo
 Hecho en Alemania

- ✓ Crepe de proteína deliciosa
- ✓ Refrigerio rico en proteínas
- ✓ Proteína de 4 componentes de alta calidad
- ✓ Solo 2 g de azúcar por panqueque
- ✓ libre de gluten
- ✓ Preparación rápida

Ilustración 9 - Fuente: www.sportnahrung-engel.de

- Body Attack

Por otro lado, la firma Body Attack se caracteriza por la nutrición deportiva y dietética, fundada hace más de 20 años en Alemania, se encuentra disponible en más 30 países y ofrece más de 2000 productos. Dentro de ellos se puede mencionar los *Protein Pancakes*, masa para panqueques que contiene proteínas de suero de leche, proteína de caseína y huevo de gallina. Cada 100 gramos, los panqueques brindan alrededor de 36 gramos de proteína.⁴⁰



Body Steam Protein Pancake Stevia, 1 paquete (1 x 900 g)
 por Body Attack
 ★★★★★☆ 32 opiniones de clientes

Precio: EUR 19,99 (EUR 22,21 / kg) Envío gratuito a partir de EUR 29 (libros siempre envío gratis).
[detalles](#)
 Todos los precios incluyen IVA alemán. Más información.

Solo quedan 2 en stock (hay más en camino).
 Este artículo no puede ser entregado a Argentina. Por favor, compruebe si otros vendedores envían este artículo a Argentina. Ver detalles

Vendido y enviado por Amazon. Envoltura de regalo disponible.
 3 nuevos desde EUR 14,99

Tamaño: 900g

300g 12,94 EUR (43,13 EUR / kg)	900g 19,99 EUR (22,21 EUR / kg)	2000g 24,99 EUR (12,50 EUR / kg)
------------------------------------	--	-------------------------------------

- Mezcla preparada baja en azúcar para panqueques de proteínas o waffles con stevia
- De proteínas de alta calidad (suero de leche, huevos de gallina), la proteína contribuye al crecimiento muscular y al mantenimiento muscular
- Ideal como postre o refrigerio. Incluso durante la dieta
- Rápido y fácil de preparar: simplemente mezcla con agua
- Panqueques con edulcorantes, sin aspartamo

³⁹ Sportnahrung Engel. [online] Disponible en: <https://www.sportnahrung-engel.de/ironmaxx-protein-pancake.html> [Consultado el 29 de Septiembre 2018].

⁴⁰ Body Attack. [online] Disponible en: <https://www.body-attack.de> [Consultado el 29 de Septiembre 2018].

Ilustración 10 - Fuente: www.body-attack.de

8.2.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES INDIRECTOS

Existe en el mercado alemán la comercialización de panqueques proteicos de una manera distinta, es decir, que no se venden con las características de una pre-mezcla en polvo, por lo que representan una amenaza indirecta frente al producto en cuestión. Es preciso analizar la existencia de estos productos para poder enfrentarse a esta competencia y lograr, en lo posible, la atracción del público interesado en consumir dichos pancakes.

- Lawa

En primer lugar, se han encontrado los pancakes listos y envasados de la marca Lawa, se comercializan cinco piezas que equivalen a 300 gramos. Si bien cuentan con la ventaja que se venden listos para el consumo, una vez abierto el paquete deben ser consumidos de inmediato. A su vez, sus ingredientes, que no resultan 100% naturales.⁴¹



Lawa Fina Panqueque 300g, 5 piezas
de Lawa

5 panqueques finos


Ilustración 11 - Fuente: <https://shop.rewe.de>

- Mondamin

⁴¹ Lawa - 2018. [online] Disponible en: <https://shop.rewe.de/p/lawa-feine-pfannkuchen-300g-5-stueck/3507769>. [Consultado el 10 de Octubre 2018].

También existe la venta de pancakes en botella, la marca Mondamin ofrece una mezcla húmeda que requiere adicionar leche fría a la misma botella y agitarla vigorosamente durante un minuto, luego dejarla reposar durante tres minutos, para terminar cocinándolos en la sartén. Los Pancakes Mondamin Shaker, contienen 198 gramos para preparar cuatro o seis porciones.⁴²

Gratis-Standardversand beim Kauf 4 ausgewählter Artikel



Botella de mezcla de masa para panqueques Mondamin para 4-6 tortitas
de lunes
★★★★☆ 38 comentarios de clientes
Precio: EUR 1.69 (EUR 0.85 / 100 g)
Todos los precios incluyen el IVA alemán. Más información.

Llena el 1.2% de tu caja. (?)
Para cajas de despensa, caiga EUR 3.99 para la entrega estándar y EUR 5.99 para la fecha de entrega deseada (solo en las áreas de código postal seleccionadas, puede encontrar más información en nuestra página de ayuda).

En stock.
Vendido y enviado por Amazon.
Entrega en 2-3 días.

- Panqueques Mondamin Shaker, 198 g
- Panqueques Dough Mix Los panqueques son populares entre todos, y con la botella de la coctelera Mondamin, la preparación es rápida y divertida. Ya sean crêpes finos o panqueques jugosos, ya sean dulces o salados preparados sin sabores, pruebe sus dulces garantizados como caseros. Preparación Simplemente vierta la leche fría en la botella hasta la marca y agítela

Ilustración 12 - Fuente <https://www.amazon.de>

8.2.3 ANÁLISIS DE POTENCIALES COMPETIDORES

Cuando se busca ingresar a un nuevo mercado es necesario analizar el nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores. Eso se puede analizar según las barreras arancelarias y no arancelarias que deben atravesar. Las primeras, obligan a los importadores que no pertenezcan a la Unión Europea a pagar un derecho del 7,6%. Por su parte, las para-arancelarias, si bien no son complejas, requieren todo tipo de intervenciones previas y certificaciones para productos alimenticios como por ejemplo, registración y autorización en el ANMAT, etiqueta nutricional y otros requisitos obligatorios del mercado.

Las empresas radicadas en países que no forman parte de la Unión Europea tendrán mayores exigencias que los estados parte. No obstante, el país ofrece un nivel de infraestructuras y un marco político, legal y económico de garantías para cualquier

⁴² Mondamin - 2018. [online] Disponible en: <https://www.amazon.de/Mondamin-Pfannkuchen-Teig-Mix-Flasche-f%C3%BCr/dp/B011EI3N1O> [Consultado el 10 de Octubre 2018].

emprendedor. Adicionalmente, cuenta con instituciones y bancos que ofrecen asesoramiento y financiación, y la alta calidad de vida es un aliciente para emprender.⁴³

En conclusión, las barreras de ingreso al mercado alemán son moderadas para países que no pertenecen a la UE y bajas para los Estados parte. A pesar de que esto conlleve a un nivel de competencia relativamente alto, la clave reside en lograr la diferenciación con los costos y calidad de la materia prima del producto.⁴⁴

8.3 ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

Si bien es cierto que en el mercado de las proteínas existe una amplia variedad de productos ofrecidos, se tendrá en cuenta como posibles bienes sustitutos a los alimentos y no batidos o bebidas que también suelen ser parte de este mercado.

Los principales productos que se pueden mencionar son las mezclas para realizar waffles proteicos, preparación para realizar panes bajos en carbohidratos, como también las barras de cereales, galletitas y donas proteicas.

El criterio que se ha utilizado para darle importancia a estos productos, es el hecho que van de lo más natural y “casero” a lo más industrial. Adicionalmente, se puede observar, que tanto los pancakes como waffles y los panes, tienen una forma de comercializarse similar, es decir, no son alimentos listos para el consumo sino que requieren de simples pasos previos de preparación, y son más característicos de un desayuno nutricional que de una colación de medio tiempo.

Con lo que respecta a los waffles, se trata de una mezcla instantánea para la preparación de un alimento bajo en azúcar.



⁴³ Cinco días (2016) ¿Conviene montar una startup en Alemania? https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/08/03/empresas/1470234187_752234.html [Consulta: 23 de Septiembre 2018]

⁴⁴ Datosmacro (2017) Alemania - Doing Business : Facilidad para hacer negocios [online]. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/alemania> [Consulta: 23 de Septiembre 2018]

Generalmente a base de harina de trigo combinada con proteína de suero de leche, proteínas de leche y clara de huevo. Sin embargo, este tipo de producto apunta a ser una alternativa dulce con bajo contenido de azúcar.



Como se mencionó anteriormente, existe una mezcla de pan bajo en carbohidratos donde cada rebanada ofrece un alto contenido proteico de 11,8 gramos y solo 2,5 gramos de carbohidratos. A su vez, con la adición de semillas de linaza, almendras y semillas de girasol brinda un alto contenido de fibra.

Ilustración 14 - Fuente: Google

Por otro lado, existen las conocidas barras de proteínas de varios sabores y bajas en azúcar. Si bien, este producto es adecuado para realizar una dieta o tener un estilo de vida saludable, está muy asociado con poder consumirlo en cualquier lado y a cualquier hora, es decir, no se relaciona con un alimento natural ya que contiene conservantes, y no está visto para poder ser consumido en el desayuno o merienda como sí sucede con los pancakes.



Ilustración 15 - Fuente: Google

Por último, existen galletitas, trufas, inclusive donas proteicas que, no representan una amenaza significativa ya que son colaciones que los consumidores suelen comer durante alguna actividad o en el camino hacia algún lugar. Al igual que las barras anteriormente mencionadas, no son productos específicos de una comida tan importante como lo es el desayuno, pero si quizás puedan optar por consumirlos en la merienda.



Ilustración 16 - Fuente: Google



Ilustración 17 - Fuente: Google



Ilustración 18 - Fuente: Google

8.4 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Es cierto que las pequeñas y medianas empresas no suelen tener las de ganar a la hora de negociar con los proveedores. A su vez, se debe tener en consideración que la fuerza de negociación se ve influenciada por varios factores tales como la diversidad y cantidad de proveedores, el tipo de materia prima que se necesite, la disponibilidad del producto, entre otros.

En primer lugar, el poder negociador del proveedor se ve afectado según la seguridad de venta que posea su cliente, ya que a mayor volumen y contratos confirmados, estará más comprometido a reducir su precio y mejorar las condiciones de venta.

Respecto el precio de la materia prima, al ser un producto agrícola, la variación del mismo se ve directamente relacionado con la fluctuación del precio de los *commodities*. Por su parte, el valor también varía por los efectos de las medidas preventivas que toma el sector del campo, en base a la fluctuación del dólar y las políticas económicas. Con lo mencionado, se hace referencia a la falta de injerencia de la empresa en la suba de los precios.

Así mismo, en Argentina se pueden encontrar gran cantidad de proveedores y distribuidores de materia prima agrícola, por lo que se encuentran diferentes opciones con facilidad y esta competencia genera que los proveedores tiendan a ceder para mantener al cliente.

Finalmente, resulta indispensable prestar especial atención al entorno local, sin dejar de lado otras opciones del mercado para disponer de alternativas.

Nutrivita, es una empresa dedicada a la producción y distribución de una amplia variedad de alimentos de primera calidad. Produce a fasón variados productos, incluyendo golosinas,



Ilustración 19 - Fuente: www.nutrivita.com.ar

alfajores, barras de cereal, snacks y galletitas.

Dicha empresa, cuenta con una amplia planta industrial equipada con tecnología de punta, además de aplicar diferentes procesos sistemáticos a fin de garantizar la inocuidad alimenticia y eliminar los riesgos resultantes de los procesos productivos. Finalmente, cuenta con un laboratorio propio dentro de la ya mencionada planta, el cual cumple la función de realizar pruebas alimenticias con cierta periodicidad para garantizar la calidad de todos sus productos.⁴⁵

Molinos Río de La Plata, se caracteriza por ser una empresa elaboradora de productos alimenticios manufacturados con alto reconocimiento dentro del país argentino. La firma, garantiza la calidad de sus productos principalmente por los altos estándares establecidos a la hora de seleccionar su materia prima.

Por otro lado, Molinos, se encuentra altamente comprometido con la salud y bienestar poblacional, además de asegurar la buena práctica de todos sus procesos productivos para que no resulten nocivos sobre el medioambiente, garantizando la sustentabilidad general de los recursos naturales que lo rodean.



Ilustración 20 - Fuente: www.molinos.com.ar

⁴⁵Nutrivita [online] Disponible en: <http://www.nutrivita.com.ar/> [Consulta: 10 de Octubre 2018]

Por último, cabe destacar la amplitud del negocio, ya que cuenta con 14 plantas industriales en todo el país y una significativa red de distribución propia.⁴⁶

8.5 CONCLUSIÓN DEL MICRO ENTORNO

Analizar los aspectos antecedentes permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan atractiva es.

Por un lado, se concluye que son numerosos los clientes que se pueden pretender en el mercado alemán. Algunos de ellos cumplen la figura de importador, distribuidor y minoristas, mientras que otros, con menores estructuras, únicamente se encargan de la distribución y venta minorista del bien o solo actúan como uno de los eslabones mencionados.

Por otro lado, si bien la existencia de competidores directos es un hecho y la generación de potenciales rivales se encuentra latente, al tratarse de un producto de fácil adaptación, existen numerosas formas de diferenciarse de la competencia. También se puede destacar que el conocimiento del producto se traduce en un punto a favor de modo que no resulta necesario una fuerte campaña para dar a conocer el alimento y educar al consumidor.

En lo que refiere a los productos sustitutos, no significan una amenaza ya que el posicionamiento de los mismos es diferente y su consumo puede ser complementario al de los pancakes para lograr una dieta equilibrada. Es decir, son vistos como colaciones de media tarde pero no la base de un desayuno.

Finalmente, se puede remarcar que el amplio número de proveedores existentes en el mercado nacional, le brinda a la empresa exportadora cuantiosas alternativas que deben ser aprovechadas por un equipo de trabajo activo y alerta a los cambios en el mercado.

⁴⁶Molinos [online] Disponible en: <http://www.molinos.com.ar> [Consulta: 10 de Octubre 2018]

9. SEGMENTACIÓN

A la hora de definir un mercado meta, Well-FIT® decidió centralizar sus fuerzas de marketing en las dos ciudades más pobladas de Alemania: Berlín y Hamburgo. Decisión fundada en que dichas zonas concentran gran parte del turismo del país y contienen importantes puntos comerciales. Además, Berlín es reconocido como una ciudad vegetariana y/o vegana por excelencia, con cuantiosos centros gastronómicos regidos por esta tendencia, que atrae a gente de todo el mundo en forma constante.

Es importante destacar que en el desarrollo de la búsqueda de un segmento meta, la población se ha afectado por las tasas de mortalidad y natalidad para el primer año, y posteriormente por el crecimiento habitacional.⁴⁷

Por otro lado, se ha buscado segmentar el mercado de forma etaria, definiendo un público meta de entre 18 y 40 años. Decisión fundada en que si bien en Alemania los hábitos alimenticios saludables están instaurados en el general poblacional, los jóvenes son los más comprometidos con este tipo de nutrición.⁴⁸

Finalmente, la empresa busca incluir dentro de sus potenciales clientes a todos los jóvenes habitantes de las mencionadas ciudades que apuestan a una vida saludable. Para concretar esta segmentación, Well-FIT® tomó el resultado de un estudio de mercado realizado por Das Statistik-Portal, en el cual se afirma que: un total de 37 por ciento de las personas de entre 18 y 39 años cuentan con el tipo de nutrición "lo principal es saludable".⁴⁹

⁴⁷ Countrymeters (2018). Población de Alemania [online] Disponible en: <https://countrymeters.info/es/Germany>[Consulta: 18 de Septiembre 2018]

⁴⁸ Indexmundi (2017) Alemania: Distribución por edad [online] Disponible en: https://www.indexmundi.com/es/alemania/distribucion_por_edad.html[Consulta: 18 de Septiembre 2018]

⁴⁹ Statista (2018). Tipos de dieta en Alemania por grupo de edad [online] Disponible en: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/262645/umfrage/esstypen-in-deutschland-nach-altersklassen/> [Consulta: 23 de Septiembre 2018]

9.1. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Si se efectúa un análisis cuantitativo de la segmentación abordada, se puede arribar a un total de 629.398 consumidores potenciales.

Segmentación geográfica	
Población Berlín	4.076.739
Población Hamburgo	1.828.123
Subtotal	5.904.862
Afectación por mortandad y natalidad	
Tasa de natalidad 0,95%	56.096
Tasa de mortalidad 1,13%	66.725
Subtotal	5.894.233
Segmentación etaria 28.86%	
Personas entre 18-40 años	1.701.076
Compromiso con alimentación saludable 37%	
Consumidores potenciales	629.398

Tabla 1 - Elaboración propia

A la hora de transformar todos los datos adquiridos en unidades de producto se tuvo en consideración que la cantidad de pancakes que se consumen por desayuno/merienda dependen de varios factores, entre ellos, la actividad física que realiza el usuario final, la dieta nutricional y el acompañamiento que se utilice. Es por esto que la cantidad consumida puede variar entre una y cinco unidades por comida, según información brindada por *A never ever love story*, confitería alemana dedicada principalmente a la venta de pancakes en el desayuno.

Con el objetivo de realizar una estimación de la demanda neutral y no analizar escenarios extremadamente positivos, la firma decidió tomar como referencia un promedio de consumo de un pancake por persona al día, envasados en paquetes de 12 unidades totales.

Consumo promedio de pancakes (1 x día x persona)	
Demanda anual en unidades	229.730.275
Paquetes de 12 unidades	
Demanda anual en paquetes	19.144.190

Tabla 2 - Elaboración propia

De igual modo, por ser una empresa nueva y pequeña, se ha decidido ser prudentes con la participación pretendida y apuntar a introducir en el mercado un total de 114.865 unidades para el primer año.

Anual	
Escenario positivo - 1,00%	191.442
Escenario neutral - 0,60%	114.865
Escenario negativo - 0,20%	38.288

Tabla 3 - Elaboración propia

Un aspecto a destacar es que debido a los tiempos de registración de la empresa, negociación y producción, no será posible efectuar ventas en todos los meses del año uno, por lo que recién se harán efectivas a partir de abril 2019. Basándose en lo ya mencionado, se ha decidido introducir en el mercado alemán 68.919 paquetes totales, correspondientes a un 60% de las unidades potenciales a vender.

PRIMER AÑO	Anual	Mensual	Demanda atendida 60%	Demanda insatisfecha
Unidades	114.865	9.572	68.919	49.633

Tabla 4 - Elaboración propia

9.2 POSICIONAMIENTO

Well-FIT®, enfoca sus fuerzas en alcanzar una participación de mercado de 1,70% al concluir el quinto año de negocio. Esto se ve fundado en el objetivo de fidelizar a los clientes de manera tal que sea habitual el consumo de estos pancakes, a través de un fuerte posicionamiento de la marca en el mercado de desayunos saludables.

Además, intenta instaurarse de forma estratégica en todas aquellas dietas vegetarianas ya que es un producto con un elevado valor proteico que favorece a este tipo de nutrición.

En conclusión, la firma pretende estar presente en la mente del consumidor en situaciones agradables y amenas de la cotidianidad, de tal manera que la marca se asocie a conceptos como salud, naturalidad, frescura y bienestar.

9.3 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Para estimar la demanda en un período de 5 años se han tomado en cuenta dos factores principales. En primer lugar, un aumento del 10% anual de personas vegetarianas en Alemania, según data un estudio generado por el VEBU⁵⁰ (Unión Vegetariana Alemana). La empresa pretende abarcar un 40% de los consumidores potenciales comprendidos en el mencionado incremento. En segundo lugar, el porcentaje de participación de mercado que se estima crecerá hasta alcanzar un 1,70% en 2023, basado en la gran inversión de publicidad y el pretencioso plan de marketing que la marca proyecta llevar a cabo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Berlín	4.076.739	4.076.739	5.940.291	6.011.575	6.083.714
Población Hamburgo	1.828.123	1.828.123	35.429	35.854	36.285
Crecimiento pobl. 0.06%	-	35.429	35.854	36.285	36.720
Subtotal	5.904.862	5.940.291	6.011.575	6.083.714	6.156.718
Tasa de natalidad 0,95%	56.096	-	-	-	-
Tasa de mortalidad 1,13%	66.725	-	-	-	-
Subtotal	5.894.233	-	-	-	-
Segmentación etaria 28.86%	1.701.076	1.714.368	1.734.940	1.755.760	1.776.829
Alimentación saludable 37%	629.398	634.316	641.928	649.631	657.427
Crec. en veget. 10% - Pretensión del 60%	-	659.689	667.605	675.616	683.724
Dem. Anual un/día x per.	229.730.275	240.786.419	243.675.856	246.599.966	249.559.166
Dem.anual en paq. de 12 un.	19.144.190	20.065.535	20.306.321	20.549.997	20.796.597
Partic. de merc. pretendida:	0,60%	0,85%	1,05%	1,35%	1,70%
Total demanda estimada (unidades)	114.865	170.557	213.216	277.425	353.542

Tabla 5 - Elaboración propia

⁵⁰Vebu (2018). Vida y estilo de vida [online] Disponible en: <https://vebu.de/vebu/organisation> [Consulta: 26 de Septiembre 2018]

10. OBJETIVOS

10.1 OBJETIVOS GENERALES

- ❖ Llegar a ser una marca reconocida en el mercado alemán y europeo.
- ❖ Aumentar significativamente la rentabilidad del negocio.
- ❖ Incrementar las ventas en forma constante, ganando más participación de mercado.
- ❖ Posicionarse en la mente del consumidor como una marca natural, saludable y de calidad.

10.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Alcanzar utilidades mayores a USD 10.000 para el primer año.
- ❖ Incrementar las ventas en un 10% como mínimo año a año.
- ❖ Abarcar un 1,70% de participación de mercado para el quinto año de proyecto.
- ❖ Estar presentes en más de 80 puntos de ventas para fines del 2023.

11. ESTRATEGIAS

11.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

Well-FIT® optó por el enfoque en diferenciación como punto de partida para el pensamiento estratégico de la empresa. Esto se debe a que se concentrará en segmentos estrechos del mercado alemán, particularmente aquellos nichos caracterizados por su interés en el bienestar, productos naturales y estilo de vida vegetarianos.⁵¹

La firma pretende llegar a conocer estos segmentos en profundidad y buscar la diferenciación dentro del segmento meta. Se priorizará el acompañamiento al consumidor en la adopción de hábitos alimenticios saludables y buscará el posicionamiento como un proceso de perfeccionamiento de la marca.

11.2 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

Como estrategia de inserción se utilizará la exportación directa. La producción será realizada en Argentina, para su posterior tránsito hacia el país de destino, donde una empresa actuará como importadora, distribuidora y minorista. Esta figura, será la encargada de la distribución del bien en sus propios puntos de venta.

Como consecuencia de la elección de esta estrategia, Well-FIT® tendrá un mayor control sobre el proceso productivo y una gran autonomía en la logística de exportación. A su vez, es un método que permite mayores beneficios y menores riesgos que otras modalidades, mientras se logra la obtención de información y experiencias con el mercado objetivo.⁵²

⁵¹ Philip Kotler y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Amador Araujo y Leticia Esther Pineda Ayala. 13a ed. México, D. F: Pearson Educación, 2017. ISBN: 9786073238458

⁵² MurciaEconomía.com. (2018). Exportación directa o indirecta: mejor opción para su negocio — [online] Disponible en: <http://murciaeconomia.com/not/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio> [Consulta: 17 Septiembre 2018].

12. MARKETING MIX

12.1 PRODUCTO

El producto es una pre-mezcla en polvo de pancakes proteicos, hechos a base de ingredientes cien por ciento naturales, contenido en seis sobres individuales y presentados en una caja de cartón con diseño original de la marca por 250 gramos.



Ilustración 21 - Fuente: Elaboración propia

Esta nueva opción posee una gran distinción respecto de los clásicos pancakes, ya establecidos en la cultura europea, debido a que está hecha con ingredientes naturales. A su vez, busca brindar a los consumidores una experiencia nueva, que sea práctica y logre unir lo delicioso de este clásico desayuno, con los nutrientes y la frescura que el cuerpo necesita.

Well-FIT® se une a la nueva tendencia que inunda el mundo y en especial a la comunidad europea, donde el cuidado de la salud es integral y tiene sus raíces en la correcta nutrición del cuerpo. En efecto, está comprobado científicamente que el mantener una alimentación saludable y balanceada mejora el rendimiento físico e intelectual.^{53;54}

⁵³ Obra social de docentes privados (2018). *Claves para mejorar nuestra alimentación. Rendimiento físico e intelectual* [online] Disponible en: <http> [Consulta: 10 de Septiembre 2018].

La empresa busca diferenciarse de los típicos productos cuya característica principal es su aporte proteico, con esta nueva presentación donde el valor agregado del producto se multiplica debido a la ausencia de químicos, conservantes e ingredientes procesados.

Proyecto Well-Fit		
Pre-mezcla seca		
ingredientes	%	kg por TN
Avena arrollada	38,5	385
Clara de huevo deshidratada	20	200
Huevo entero deshidratado	22	220
Esencia de vainilla	8,5	85
Polvo de hornear	1	10
Stevia	3	30
Sucralosa	7	70
Total	100	1000

Ilustración 22 - Fuente: Elaboración propia

La marca ha decidido reemplazar los ingredientes originales de los pancakes y crear una versión que resulte atractiva no solo por su sabor, sino también por sus aportes nutricionales.

- Ha reemplazado el azúcar por Sucralosa y Stevia, endulzantes sin aportes significativos de calorías. La Stevia es un endulzante natural a base de extracto de la planta Stevia Rebaudiana Bertoni, y su capacidad endulzante es 300 veces mayor que el azúcar refinado.
- En lugar de harina refinada, los pancakes de Well-FIT® están hechos con avena, cereal con mayor aporte de proteínas (13,8%), al tiempo que es alta en minerales y

⁵⁴ Portal de salud Castilla y León (2018). *Alimentación saludable* [online] Disponible en: <https://www.saludcastillayleon.es/ciudadanos/es/salud-estilos-vida/alimentacion-saludable/informacion-comer-bien-llevar-dieta-equilibrada> [Consulta: 10 de Septiembre 2018].

vitaminas del grupo B y aporta carbohidratos de absorción lenta ayudando a mantener estables los niveles de azúcar en sangre.⁵⁵

- Por último, la firma ha decidido utilizar una menor cantidad de huevo entero, reemplazando esta diferencia con solo la clara del huevo. Esto permite mantener el aporte de proteínas, disminuyendo la cantidad de grasas.

INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Porción: 40 gramos (2 pancakes)			
	CANTIDAD POR PORCIÓN	CANTIDAD POR 100G	%VD POR PORCIÓN
Valor energético	157 kcal	392,5 kcal	5,7
Carbohidratos	12,8gr	32gr	3,2
Proteínas	12,16gr	30,4gr	12,1
Grasas totales	1,4gr	14,2gr	7,8
Grasas trans	0gr	0gr	0
Sodio	110mg	275mg	3,4
Fibra	2,12gr	5,3gr	6,4
(*)Valores diarios de referencia en base a una dieta de 2000kcal. Sus valores diarios pueden variar dependiendo de sus necesidades energéticas			
INGREDIENTES			
Avena arrollada, huevo en polvo, clara de huevo en polvo, esencia de vainilla deshidratada, polvo de hornear, stevia y sucralosa.			

Ilustración 23 - Fuente: Elaboración propia

⁵⁵ Cuerpomente (2018). *Beneficios de la avena* [online] Disponible en: <https://www.cuerpomente.com/guia-alimentos/avena> [Consulta: 15 de Septiembre 2018]

12.1.2 PROCESO PRODUCTIVO



Ilustración 24 - Fuente: Elaboración propia

Las materias primas llegan a la planta del productor, Nutrivita. Antes de su descarga y posterior almacenamiento, el personal constata que cada una de ellas cumpla con las especificaciones técnicas correspondientes, tengan los análisis solicitados al proveedor así como también sus respectivas certificaciones. Dependiendo de la materia prima en cuestión se realizará una inspección visual, análisis microbiológico, entre otros.

Una vez superada esta etapa, son almacenadas en el depósito correspondiente, el cual debe cumplir con lo establecido en el Código Alimentario Argentino, (no debe compartir almacenamiento con productos de limpieza y desinfección, deben ser estibados sobre pallets y no en contacto directo con el piso).

Cada uno de los ingredientes debe ser acondicionado según especificación. La granulometría de cada uno de ellos debe ser uniforme a fin de obtener un producto homogéneo. Para ello, todas las materias primas que sean polvos deben atravesar una zaranda o equipo similar a fin de separar impurezas y estandarizar el tamaño de partícula.

En una etapa posterior se realiza el pesaje de cada uno de los ingredientes que contendrá el producto final mediante dosificación en un recipiente, que será trasladado por una cinta hasta un mezclador. Este procederá a homogeneizar y realizar una correcta unificación de la pre-mezcla. Finalmente se dosificará según peso de venta y envasará.

En todo proceso productivo, existe una lógica pérdida de parte de la materia prima por el manipuleo de la misma. A lo largo del proceso explicitado, se generará una merma del cinco por ciento.

El producto será envasado en un sachet, es decir, una bolsa o sobre hermético de forma rectangular. Con esta presentación, se pretende brindar practicidad al cliente, al contar con las porciones nutricionales adecuadas distribuidas en seis sobres por caja. Esto implica, que los paquetes aún no consumidos no sufrirán alteraciones por humedad o sequedad. Es una forma de presentación innovadora y diferente a la competencia. En última instancia, estos sachets serán introducidos en cajas de cartón de 20 cm de alto, 16 de ancho y 5 de profundidad, con el diseño gráfico de la firma y la información nutricional requerida.

12.1.3 POSICIÓN ARANCELARIA

Luego de un minucioso análisis en conjunto, Well-FIT® y el despachante de Unlimited World, concluyeron que el producto en cuestión se encasilla en la Posición Arancelaria: 1901.20.00. Clasificación determinada legalmente por la nota 2 inciso B, del capítulo 19 y por la Regla General de Interpretación N°1.

Capítulo 19:

Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.

Partida, 1901:

- Preparaciones a base de harinas, almidones, féculas o de leche; productos de pastelería - Extracto de malta; preparaciones alimenticias de harina, grañones, sémola, almidón, extracto de malta, que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 40 % en

peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte; preparaciones alimenticias de productos de las partidas 0401 A 0404 que no contengan cacao o con un contenido de cacao inferior al 5% en peso calculado sobre una base totalmente desgrasada, no expresadas ni comprendidas en otra parte.

Sub-partida, 1901.20:

- Mezclas y pastas para la preparación de productos de panadería, pastelería o galletería, de la partida 1905

12.1.4 RNE y RNPA

La Administración Nacional de Alimentos, Medicamentos y Tecnología Médica (ANMAT) es la encargada de realizar todos los trámites y registros pertinentes para la correcta comercialización del producto.⁵⁶

- RNE (Registro Nacional de Establecimiento): Este trámite se realiza a través del Sistema de Información Federal para la Gestión del Control de los Alimentos (SIFeGA)⁵⁷ el cual es *online*, y por tanto se deberá tener firma digital y el alta en el sistema de pago electrónico, los cuales en caso de no tenerse deben solicitarse ante la ANMAT. Luego, para iniciar el trámite se deben presentar todos los documentos requeridos y abonar el VEP, para que se evalúe la documentación.⁵⁸

Si esta se aprueba sin salvedades, se programa una visita de técnicos de ANMAT para revisar que estén dadas las condiciones de fabricación y almacenamiento del producto. En caso de que se compruebe que las condiciones se acogen a la normativa y requisitos correspondientes, se entrega el certificado y número de RNE correspondiente. El registro de

⁵⁶ ANMAT (2018). *Alimentos* [online] Disponible en: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp> [Consulta: 12 de Septiembre 2018]

⁵⁷ ANMAT (2018). *SIFeGA online* [online] Disponible en: http://portal.anmat.gov.ar/sifega_preguntas_frecuentes.html [Consulta: 12 de Agosto 2018]

⁵⁸ ANMAT (2018). *Autorización Sanitaria de Establecimientos* [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Establecimientos.pdf [Consulta: 12 de Septiembre 2018]

RNE tiene un costo aproximado de ARS 6.500 y una duración de 30 días. Este RNE se realizará en Nutrivita, lugar donde se efectuará la producción.

-RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio): Para comenzar este trámite es obligatorio haber realizado el RNE y que este ya se encuentre vigente. Al mismo tiempo, el RNPA es un trámite que requiere conocimientos técnicos en nutrición, química, y que quien lo realice tenga amplios conocimientos acerca de los componentes del producto en cuestión, por lo cual los especialistas de Nutrivita acompañarán este proceso. El registro se hace mediante el sistema SIFeGA en su modalidad *online*, por el cual se deben cumplimentar y presentar la totalidad de los requisitos documentales, formales y sanitarios solicitados.⁵⁹

En caso de que todo se presente acorde a la normativa y condiciones vigentes sin salvedades, el trámite demora alrededor de 60 días y tiene un costo aproximado de ARS3.550.

12.1.5 OTROS TRÁMITES A REALIZAR EN ANMAT

Este organismo entra en juego cuando se ponen en cuestión alimentos acondicionados para su venta directa al público, suplementos dietarios, envases y materiales en contacto con alimentos. Generando la obligación de gestionar los siguientes documentos para la correcta exportación del producto de Well-FIT®.

-Autorización de envases, materiales y utensilios destinados a estar en contacto con alimentos, disposición 10088-E/2017.⁶⁰ El trámite puede gestionarse a través de TAD, plataforma de trámites a distancia.

⁵⁹ ANMAT (2018). *Autorización Sanitaria de Producto Alimenticio* [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/Enfermedad_Celiaca/Directrices_Autorizacion_Sanitaria_Producto_Alimenticio.pdf [Consulta: 15 de Septiembre 2018]

⁶⁰ ANMAT (2018). Boletín ANMAT – Disposición 10088- 2017 [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_10088-E-2017.pdf [Consulta: 13 de Septiembre 2018]

-Certificado de buenas prácticas de manufactura, se gestiona mediante la presentación de un formulario disponible *online*.⁶¹

-Aviso de carga INAL⁶², documento exigido mediante el decreto 10100/2017, Artículo N°3.^{63;64}

“ARTÍCULO 3º- A los fines de la exportación de productos alimenticios de competencia del Instituto Nacional de Alimentos los exportadores deberán realizar una Notificación de Exportación, completando el Formulario que consta en el Anexo I, el cual no requerirá atestación por parte del INAL.”

-Certificado Sanitario de Exportación⁶⁵, reglado por el mismo decreto anteriormente mencionado (Artículo N° 4). Existen dos tipos: para acompañar exportación y para registrar producto.⁶⁶

“ARTÍCULO 4º.- En el caso de que el interesado requiera un Certificado para presentarlo ante las Autoridades Sanitarias del país de destino, ya sea para acompañar una exportación o registrar el producto en otro país, deberá solicitar un Certificado Sanitario de Exportación, cuyos requisitos se establecen en el Anexo II de la presente disposición.”

⁶¹ ANMAT (2018).Certificado BPM alimentos [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Formulario_Solicitud_Certificado_BPM_Alimentos_Exportacion.pdf [Consulta: 5 de Septiembre 2018]

⁶² ANMAT (2018). Instructivo para notificación de exportación [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_Notificacion_Exportacion.pdf [Consulta: 13 de Septiembre 2018]

⁶³ ANMAT (2018).Boletín ANMAT – Disposición 10100- 2017 [online] Disponible en:http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_10100-E-2017.pdf [Consulta: 13 de Septiembre 2018]

⁶⁴ ANEXO A

⁶⁵ANMAT (2018). Instructivo solicitud de certificado sanitario de exportación [online] Disponible en: http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_Certificado_Sanitario_de_Exportacion_17102017.pdf [Consulta: 13 de Septiembre 2018]

⁶⁶ ANEXO B

12.1.6 REGISTRO DE MARCA

Siendo Alemania parte de la Unión Europea, se tiene dos vías para obtener la protección de un signo distintivo de una marca, dependiendo de los intereses. Se puede solicitar el registro de una marca comunitaria a través de un único registro, obteniendo protección para la marca en los 28 países de la UE. O bien solicitar el registro de la marca directamente en Alemania.⁶⁷

Dados los requisitos y dificultades que podría representar el realizar un registro comunitario, la empresa decide optar por el registro en Alemania en esta primera instancia. La solicitud se puede realizar *online*, donde los trámites los realiza un gestor. Una vez solicitado el servicio, se presentan la documentación requerida. Los plazos y costos son los siguientes.⁶⁸

	Costo (en Euros)	Duración del trámite
Estudio de factibilidad*	€ 224,00	3 días hábiles
Solicitud de registro:	€ 600,00	3 meses promedio
Certificado de propiedad:	€ 120,00	15 días hábiles
Total:	€ 944,00	3,5 meses

Tabla 6 - Elaboración propia

12.2 PRECIO

12.2.1 MÉTODO DE PRECIO

El método seleccionado para la fijación de precio se encuentra basado en el valor del producto. Consiste en detectar una necesidad, crear un bien que la satisfaga y lograr ofrecer al consumidor el mayor valor posible. Luego, se debe estimar cuál es la valoración que los clientes atribuyen al bien y, posteriormente, fijar un monto que permita percibir una balanceada relación precio-calidad.

⁶⁷ Marcaria (2018). *Registra tu marca en Alemania* [online] Disponible en: <https://www.marcaria.com/ws/es/registro/marcas/registrar-marca-alemania> [Consulta: 12 de Agosto 2018]

⁶⁸ Imarcas (2018). *Registro de marcas en* [online] Disponible en: <https://www.imarcas.com/Registroidemarcas/Registrarunamarcaen/mundo.aspx> [Consulta: 12 de Agosto 2018]

12.2.2 ESTRATEGIA DE PRECIO

Definir la política de precios resulta fundamental para el éxito del proyecto. Well-FIT® enfrenta esta decisión estratégica siendo consciente de la importancia que posee, ya que tiene efectos a largo plazo y no puede ser modificada fácilmente.

La firma decidió aplicar una estrategia de precios de penetración, la cual consiste en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado.⁶⁹

Mediante la adopción de esta estrategia, la firma pretende penetrar de inmediato el mercado masivo generando un volumen sustancial de ventas. De este modo, se desalienta a otras empresas a introducir productos competidores y se busca llamar la atención de los clientes que se mueven elásticamente en proporción al precio.

Vale la pena resaltar que Well-FIT® es consciente de la peligrosidad que representa establecer un precio por debajo de la competencia, ya que el bien puede ser percibido de mala calidad. Es por esto que, se realizó un exhaustivo análisis a partir del *pricing* y *costing* para arribar al precio final en euros del producto unitario en góndola.

12.2.3 FIJACIÓN DE PRECIO

- Pricing

Los principales competidores de nuestra firma serán: Ironmaxx y Body Attak, cuyos precios de venta son USD 8,63 y USD 7,04 respectivamente, considerando la cantidad de producto por envase equivalente a la comercializada por Well-FIT®. De ambos importes, se optó por tomar como base del cálculo el precio inferior, a partir del cual se sustraen todos los gastos, costos e impuestos necesarios y se logra arribar a un precio FOB máximo de venta de € 3,48.

⁶⁹ Promo-negocios (2017) Estrategia de precios [online] Disponible en: <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html> [Consulta: 01 de Octubre 2018]

A su vez, por más que el dato resulte ínfimo, Well-FIT® decidió proyectar el FOB a cinco años afectando el precio de la competencia por el índice de precios del consumidor alemán. Además, se ha tenido en cuenta el impuesto al consumo del 19% y la utilidad del *retailer*, distribuidor y minorista, considerando un 50% de ganancia para la misma figura que cumplirá los roles mencionados. A partir de entonces, deduciendo el transporte interno los costos aduaneros, el derecho de importación, honorarios del despachante, flete internacional y seguro de la carga, se arriba al FOB total máximo mencionado con anterioridad.

	Año 1		Año 5	
	Cont 20'	Cont 40'	Cont 20'	Cont 40'
Precio de competencia en góndola proporcional a 240gr.*	US\$8,30	US\$8,30	\$8,75	\$8,75
IPC 1,74% **	-	-	\$8,90	\$8,90
Impuesto al consumo 19%	US\$6,98	US\$6,98	US\$7,48	US\$7,48
Utilidad retailer 25%	US\$5,58	US\$5,58	US\$5,98	US\$5,98
Utilidad distribuidor 25%	US\$4,47	US\$4,47	US\$4,79	US\$4,79
Unidades por contenedor	US\$48.233,32	US\$121.547,97	US\$51.679,00	US\$130.231,08
Transporte Interno	US\$48.060,32	US\$121.374,97	US\$51.506,00	US\$130.058,08
Costos aduaneros en destino	US\$47.485,32	US\$120.777,97	US\$50.931,00	US\$129.461,08
Derechos de importación 7,60%	US\$44.131,34	US\$112.247,18	US\$47.333,64	US\$120.316,99
Honorarios despachante 0.50%	US\$43.911,78	US\$111.688,74	US\$47.098,15	US\$119.718,39
Flete Internacional	US\$43.161,78	US\$110.788,74	US\$46.348,15	US\$118.818,39
Seguro Internacional 0,3%	US\$43.032,68	US\$110.457,36	US\$46.209,52	US\$118.463,00
FOB Total	US\$43.032,68	US\$110.457,36	US\$46.209,52	US\$118.463,00
FOB Unitario	US\$3,98	US\$4,06	US\$4,28	US\$4,35

Tabla 7 - Elaboración propia

- Costing

Se ha realizado el *costing*, el cual arribó a un precio de venta FOB mínimo de USD 3,02 en el primer año y por eficiencia y especialización se estima se irá reduciendo un 30% aproximadamente hacia el quinto año del proyecto. Este monto debe cubrir la totalidad de los gastos y costos, incluir un porcentaje de utilidad afectado por ganancias, tener en cuenta los reintegros a percibir y los cambios de estas variables a lo largo de los cinco años del plan de negocios.

En el numerador de la fórmula del FOB se ubican las erogaciones necesarias en unidades monetarias: costos de producción, costos logísticos, gastos comerciales y administrativos, costos financieros y de RRHH.

Por su parte, el denominador está conformado por todos los gastos porcentuales y reintegros disminuidos por ganancias. Dentro de estos gastos se pueden mencionar los costos logísticos variables, despachante de aduana y la utilidad de la empresa, también afectada por impuesto a las ganancias.

El último concepto mencionado es menester de un análisis más profundo, Well-FIT® pretende una utilidad bruta del 10% para el primer año del proyecto. Ambiciosamente, se buscará incrementar la ganancia en un 80% en el segundo año para luego suavizar este incremento de manera constante alrededor de un 20% anual. Siguiendo los lineamientos mencionados, se alcanzará una utilidad bruta del 33% para el quinto año del proyecto.

	2018/2019	2022/2023
Costos de producción	US\$91.232,94	US\$324.913,04
Costos logísticos fijos	US\$9.227,22	US\$67.247,18
Gastos comerciales	US\$24.165,21	US\$81.679,70
Gastos administrativos	US\$8.187,07	US\$20.285,30
Costos financieros	US\$0,00	US\$565,77
Costos RRHH	US\$16.432,87	US\$31.944,97
Costo financiero IVA	US\$17.367,74	US\$5.225,67
Reintegro afectado por ganancias	1,50%	1,50%
Costos logísticos variables	0,65%	0,65%
Derecho de exportación	\$3 / USD	%3/USD
Despachante de aduana	0,50%	0,50%
Adicional gastos iniciales	US\$1.363,26	US\$663,31
Utilidad bruta	10%	33%
Utilidad neta	6,50%	21,45%
Precio FOB	US\$196.901,48	US\$743.185,43
Unidades vendidas anuales	65.232	348.192
Precio FOB unitario	US\$3,02	US\$2,13

Tabla 8 - Elaboración propia

12.3 COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

Well-FIT® le dará una gran relevancia a su campaña publicitaria, ya que es imprescindible construir una estrategia de promoción adecuada para poder proyectar un aumento en la demanda. El diseño de la campaña se realizará con el principal objetivo de reconocimiento de marca y conseguir el mayor alcance de su público meta.

Teniendo en cuenta las características del público al que apunta Well-FIT®, la campaña publicitaria se intensificará fundamentalmente en lo que se conoce como marketing digital de redes sociales, haciendo especial énfasis en Instagram y Facebook. Adicionalmente, se invertirá en Google Ads, permitiéndole a la empresa contar con amplios beneficios a un costo relativamente bajo.

Por otro lado, también se promocionará el producto a través de afiches en lugares estratégicos de la vía pública, tanto en la ciudad de Berlín como en Hamburgo. Este tipo de promoción permite aumentar el reconocimiento y confianza de la marca.

Finalmente Well-FIT® participará en ferias internacionales con el objetivo de poder contar con una presencia a nivel mundial, otorgándole la posibilidad de afianzarse en el mercado frente a sus competidores y posibles importadores. Complementando esta metodología con viajes de negocios anuales para permitir un contacto directo con posibles socios de la firma.

12.3.1 PUBLICIDAD EN REDES SOCIALES

Como se detalló inicialmente, la campaña publicitaria se concentrará en las redes sociales, específicamente a través de Facebook e Instagram. Permittedole a Well-FIT® no solo desarrollar estrategias de *branding* en la cual se conozca con una amplia popularidad la imagen de la marca, el producto y sus beneficios; sino que también se pueden realizar estrategias de segmentación del público adecuado.

En primera instancia, se crearán perfiles comerciales en ambas redes sociales con una cierta periodicidad de publicaciones mensuales. Se pretende que las mismas puedan generar en el consumidor un interés por conocer la marca y relacionarse con ella. Es decir, se busca que las publicaciones tengan una perspectiva más atractiva y dinámica, ya sea compartiendo sugerencias de acompañamientos para los pancakes, como consejos nutricionales y *tips* para llevar una vida sana. No obstante, también existirán publicaciones informativas donde se dé a conocer el producto, se describan sus beneficios, se destaquen las características que los diferencian del resto y se brinde información sobre los puntos de venta del mismo.

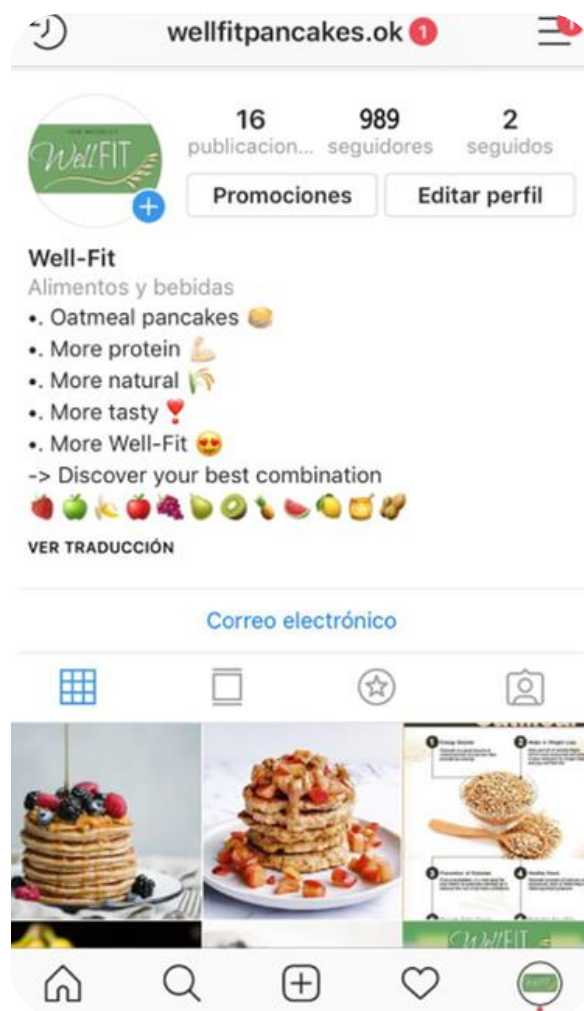


Ilustración 25 - Fuente: Instagram

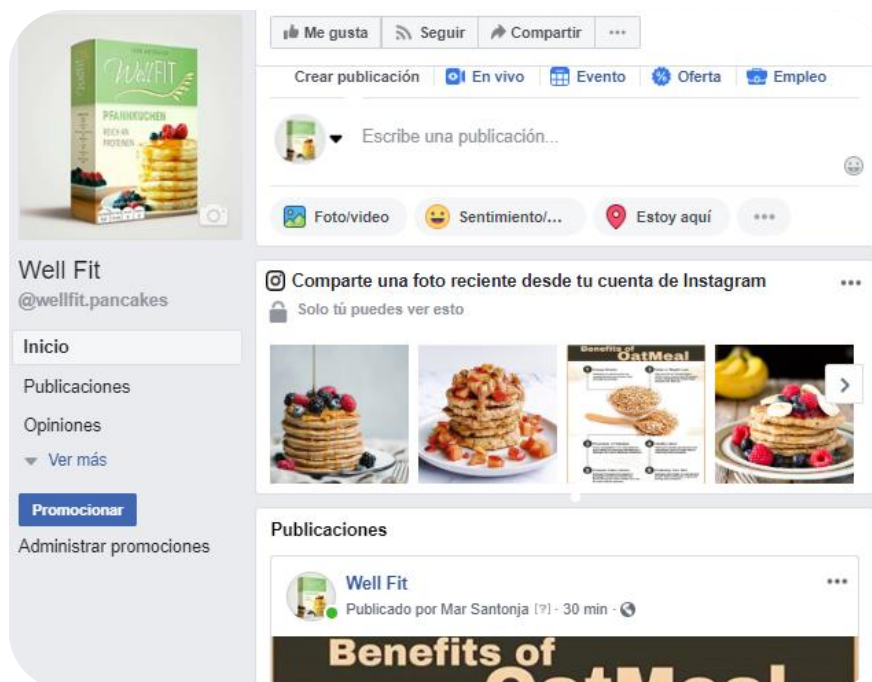


Ilustración 26 - Fuente: Facebook

Para llevar a cabo los anuncios en las mencionadas redes sociales, se ha configurado el objetivo de marketing de crear una comunidad digital que realmente impulse las ventas de la marca, su crecimiento y su imagen. En una segunda fase, se ha segmentado el público deseado según lugar de residencia y edad de los usuarios. Finalmente se detallaron los intereses particulares de los individuos para que la publicación se dirija de manera más específica y eficiente hacia el público apropiado.

Para ello, se destinará un presupuesto mensual que variará teniendo en cuenta las estaciones climáticas del año en el hemisferio norte, siguiendo como base estratégica las proyecciones de ventas de cada periodo. Es entonces, que el presupuesto del área comercial se aumentará en primavera y verano, y se reducirá en estación otoño e invierno.



Ilustración 27 - Fuente: Administrador de Facebook

En complementación con las *fanpage* de la marca, se contratarán cuatro *influencers* en Instagram, variables a lo largo del proyecto, para realizar posteos e historias con una frecuencia de dos a tres publicaciones mensuales. Las personas contratadas deberán destacar el uso del producto ofrecido por Well-FIT® en la vida cotidiana. La búsqueda de dichos usuarios se orienta a perfiles con alrededor de 10.000 seguidores, que no sean celebridades y que residan en las ciudades destino, ya que se busca generar una sensación de mayor cercanía con el consumidor.

12.3.2 PUBLICIDAD EN INTERNET

Acompañando las redes sociales, se realizarán campañas en la red de búsqueda de Google, los anuncios de este tipo permiten mostrar la marca junto a los resultados de las búsquedas que las personas realicen, al explorar el tipo de producto que Well-FIT® ofrece. En consecuencia, es necesario crear un anuncio de búsqueda según los parámetros de Google, determinar las palabras claves con las que se relaciona la marca y por último definir un presupuesto para invertir por mes.⁷⁰

Finalmente, es necesario destacar que Well-FIT® cuenta con un socio comercial, Reformhaus®, que promociona las marcas que comercializa en su tienda online, como se puede observar en la imagen N° 28 con la marca alemana. Este método publicitario le permite a la empresa introducirse a la par de los productos nacionales, sin requerimiento de inversión.



Ilustración 28 - Fuente: www.refomhaus.de

⁷⁰ GoogleAds (2018) [online] Disponible en: https://ads.google.com/intl/es_AR/home/ [Consulta: 15 de Octubre 2018]

12.3.3 PUBLICIDAD EN LA VÍA PÚBLICA

Con lo que respecta a la campaña de promoción en la vía pública, Well-FIT® contratará los servicios de la empresa Standorttool Omni Media para el alquiler de dos carteleras y la impresión de dos afiches. Se realizarán cuatro campañas al año en la ciudad de Berlín y Hamburgo. Se han escogido dos puntos céntricos de las ciudades, con una disponibilidad de la cartelera por 11 días en la temporada de primavera y verano, al ser las épocas del año en que el interés por el cuidado nutricional de la gente aumenta.⁷¹

Cabe destacar que es preciso invertir en este tipo de publicidad ya que posee una gran visibilidad permanente y una capacidad de presencia en las personas que suelen transitar por los mismos lugares y son expuestos a la misma publicidad varias veces. Además que permite integrar a un público potencial que no es usuario de las redes sociales.



Ilustración 29 - Fuente: <http://standorttool.omni-media.de>



⁷¹ OMNI-MEDIA (2018). Standorte Anzeigen [online] Disponible en: <http://standorttool.omni-media.de//place/index/book/1> [Consulta: 15 de Octubre 2018]

SUS OPCIONES EN DETALLE DE ACTUALIZACIÓN DE SELECC

La siguiente presentación tabular le proporciona una descripción general del espacio publicitario proporcionado por usted para la reserva:

LUGAR	MEDIO	UBICACIÓN	CITA	DÉCADA	Total
BERLIN		T-BHF, Weinmeisterstr. RTG, WITTENAU US	18.03.2019-31.03.2019	34	249,70 €
					BERLIN: 249,70 €
HAMBURGO, LIBRE Y HANSESTADT		U-BF STEINSTR. HGL1 RI. OT 3rd STO.-2914	15.04.2019-28.04.2019	34	124,30 €
					HAMBURGO, LIBRE Y HANSESTADT: 124,30 €
					TOTAL neta: 374,00 €
					MwSt.19% 71,06 €
					PRECIO TOTAL: 445,06 €

Ilustración 30 - Fuente: <http://standorttool.omni-media.de>

OMNI-MEDIA
WERBUNG GMBH

Para su campaña, ha calculado los siguientes precios de impresión:

Medio seleccionado: área grande
 Número calculado: 2 piezas
 Precio para toda la edición: € 109,00 *

* Este precio no incluye IVA, embalaje y envío.

Ilustración 31 - Fuente: <http://standorttool.omni-media.de>

área grande

GROSSFLÄCHE

formato: 356 x 252 cm - 4 partes arqueadas
 Material: Blue Back Affichpapier 115 gsm
 presión: Escala de euro de 4/0 colores

1

Ilustración 33 - Fuente: <http://standorttool.omni-media.de>

12.3.4 FERIAS INTERNACIONALES Y VIAJES DE NEGOCIOS

La participación en ferias internacionales le brinda a Well-FIT® una serie de beneficios vitales para el óptimo desarrollo del negocio. Entre los principales se pueden nombrar la interacción cara a cara con un gran número de potenciales clientes, la construcción de marca e imagen de la empresa y la identificación de los competidores.

Por los motivos mencionados anteriormente, se ha concluido que Well-FIT® participará en la feria internacional *Vitalis de salud y bienestar*⁷², la cual se llevará a cabo desde el sábado 23 de febrero al domingo 24 de febrero del 2019, en el edificio Freiheitshalle situado en Hof, Baviera, Alemania.

⁷² Ferias Info (2018) Agentur für exklusive Events [online] Disponible en:<http://www.anima-event.de/vitalis1.html> [Consulta: 08 de Octubre 2018]

La audiencia que convoca dicha feria es el público en general, tanto proveedores como consumidores y visitantes profesionales. VITALIS es un evento internacional para la salud,



23. + 24. Februar 2019
täglich 10 bis 18 Uhr
Freiheitshalle Hof

buena forma, nutrición, belleza y bienestar. La oferta de la exposición también incluye un mercado de alimentos naturales, charlas y talleres, además de una plataforma ideal para el diálogo directo entre los participantes interesados en encontrar alternativas naturales.

Ilustración 32 - Fuente: <https://www.feriasinfo.es>

Para poder participar en la feria, se ha reservado un stand de 9m² y alquilado a los organizadores de la feria el mobiliario, que comprende una mesa de recepción junto con tres sillas. A su vez, se encuentra incluido en el presupuesto un muro de exhibición, alfombra por metro cuadrado y la impresión del logo de Well-FIT®. Se han contratado además los servicios de electricidad, iluminación y de conectividad a internet. Todo esto conlleva un costo total de € 1.112,00.⁷³

Por otro lado, se ha decidido que un ejecutivo del área comercial representará a Well-FIT® en la feria. Para ello, es necesario tener en cuenta el pasaje de avión hasta Alemania desde Buenos Aires, el hospedaje en la ciudad y el alquiler de un auto desde el 22 al 28 de febrero, dándole la posibilidad de poder coordinar cualquier entrevista o reunión que surja con potenciales importadores de la marca.

Debido a que la feria se realiza con una frecuencia de dos años, la próxima edición será en febrero del 2020. Se proyecta asistir a esta, ya que le dará a Well-FIT® la posibilidad de hacer presencia en el mercado, evaluar el comportamiento y progreso del mismo.

12.3.5 VIAJES DE NEGOCIOS

⁷³ ANEXO C

Con el fin de afianzar relaciones a largo plazo con el importador de la marca, se prevé establecer un plan de viajes anuales en los cuales participarán dos representantes de Well-FIT®.

Invertir en viajes de negocios concede a la empresa la oportunidad de construir alianzas estratégicas, como también encontrar nuevos socios, proveedores o clientes. Estudiar el comportamiento del mercado es vital para mantenerse informados respecto de los cambios de la demanda y para sostener un nivel de competitividad frente a las empresas pares.

En consecuencia de lo planeado, se tendrá en cuenta pasajes de avión y el hospedaje para los representantes en la ciudad de Berlín por el periodo de una semana aproximadamente.

Transcurrido un tiempo considerable, se analizará el rendimiento de los métodos publicitarios anteriormente mencionados y se tomarán decisiones ajustando la cantidad y calidad de los mismos. El objetivo de este estudio, será buscar la mayor eficiencia posible, efectuando una mayor inversión en aquellos métodos publicitarios que generen más cantidad de ventas.

12.4 CANALES Y DISTRIBUCIÓN

12.4.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Aunque la distribución de productos de consumo masivo sea mayoritariamente a través de canales largos, la firma logró entablar una relación estratégica con Reformhaus®, quien actúa como importador, distribuidor y minorista del producto. Aplicando entonces, un canal del tipo indirecto corto.

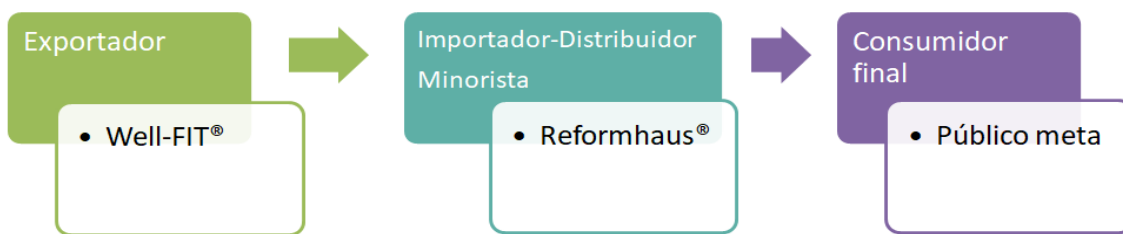


Ilustración 33 - Elaboración propia

La estrategia de distribución de los pancakes es selectiva debido a que está orientada a ciertos segmentos y que el producto solo se podrá encontrar en las tiendas de Reformhaus®, posicionadas como garantía de calidad. Para tomar dimensión del socio comercial, se debe destacar que posee una exitosa tienda online y más de 700 puntos de venta distribuidos en Alemania. Particularmente, la firma posee 44 locales en Berlín⁷⁴ y 54 en Hamburgo.

Durante los envíos del primero años la firma exportadora decidió abastecer los principales barrios de Berlín y Hamburgo. Atendiendo 25 puntos de venta en la capital del país, ubicados en los barrios Friedrichshain, Charlottenburg, Kreuzberg, Schöneberg y Prenzlauer Berg. Del mismo modo, se atenderán otras 25 sucursales en Hamburgo, ubicadas en el barrio de St. Georg, Ottensen y Sankt Pauli.

⁷⁴ Reformhaus (2018) Encuentra un Reformhaus® en tu área [online] Disponible en: <https://www.reformhaus.de/in-ihrer-naehe/> [Consulta: 23 de Octubre 2018]

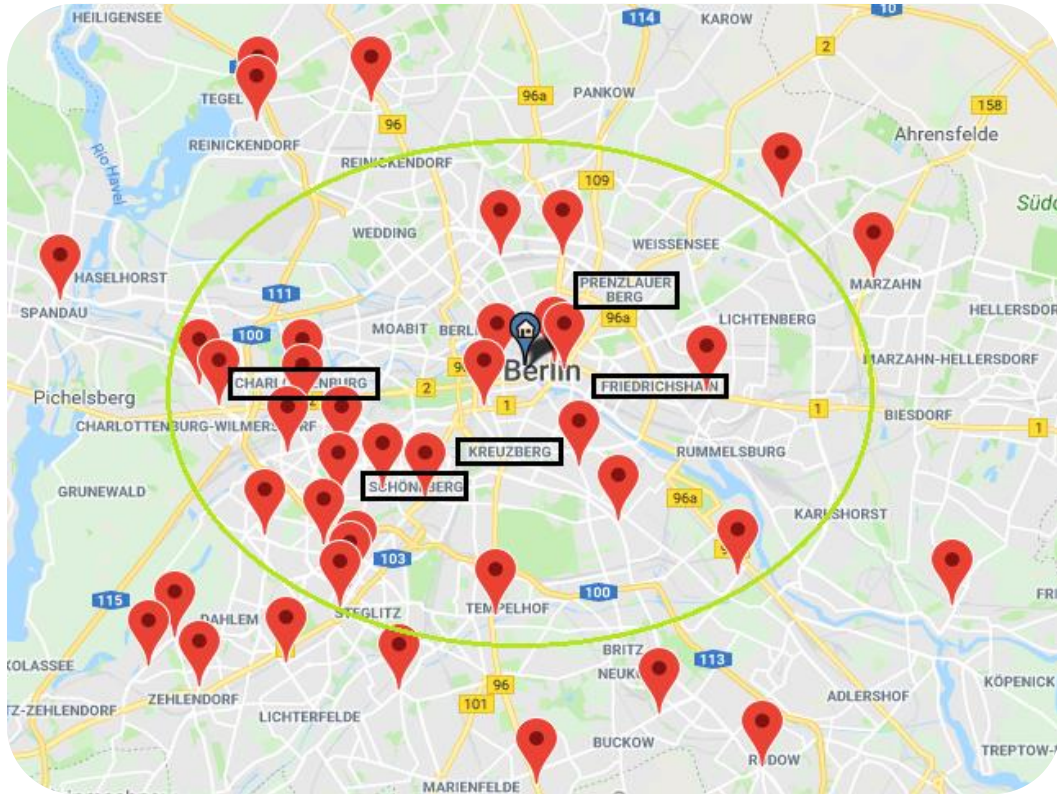


Ilustración 34 - Fuente: Google maps



Ilustración 35 - Fuente: Google maps

Los locales se caracterizan por ser amplios y con un interior luminoso, los estantes están excelentemente distribuidos, permitiendo la visibilidad de todos los productos con facilidad. En la ilustración n° 37 se puede apreciar todas las características anteriormente descriptas respecto de uno de los futuros punto de venta, ubicados en Berlín.



Ilustración 36 - Captura propia, BERLIN.

12.4.2 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

El departamento operativo de Comercio Exterior asegurará la correcta y eficiente distribución física internacional. Buscando que, la mercadería se encuentre disponible en el momento indicado, en óptima calidad y cantidad, a disposición de los clientes. Well-FIT® busca hacer de su producto, un bien totalmente asequible.

El punto de partida de la cadena de distribución es la planta productiva de Nutrivita, ubicada en Sucre 653, Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina. Zarpando desde el puerto de Buenos Aires, la mercadería arribará al Puerto de Hamburgo, decisión tomada por la ubicación estratégica del mismo y su excelente operatoria. Es considerado la puerta de entrada de Alemania y uno de los más importantes puertos de Europa.

Luego de un profundo asesoramiento y solicitud de cotizaciones, la firma decidió contratar el servicio del agente de carga Unlimited World S.A., empresa liderada por un equipo de jóvenes profesionales especializados en el manejo, almacenamiento y transporte internacional de mercaderías. Por su parte, AMAFreight es el agente de carga del país de destino, quien mantendrá un contacto fluido con UW S.A y Reformhaus®. El flujo de información de la logística internacional se dará tal cual se explicita en la Ilustración siguiente.

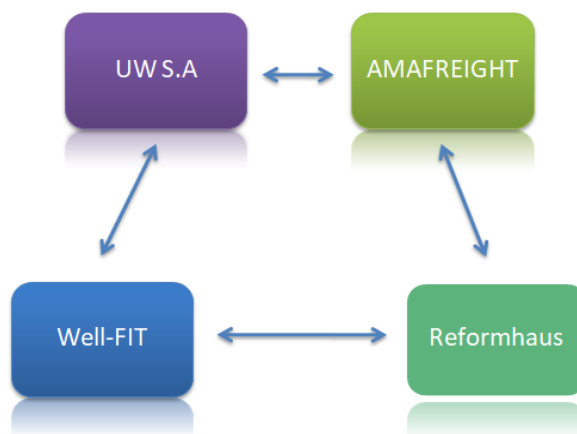


Ilustración 37 - Elaboración propia

12.4.3 INCOTERM

La firma ha decidido crear y apostar a un vínculo comercial con Reformhaus® bajo la condición de venta acordada entre la parte vendedora y compradora: Free On Board. De este modo, Well-FIT® será responsable de todos los costos y riesgos hasta que el contenedor sea dispuesto sobre el buque, momento en el cual los mismos serán transferidos al comprador.

12.4.4 ACONDICIONAMIENTO DE LA MERCADERÍA

Primeramente, vale resaltar la necesidad de conocer a la perfección el producto en cuestión, ya que según la caracterización de este, se pueden lograr buenos resultados en lo referente al acomodo y a la estiba de la carga.

Se debe buscar la unitarización del producto para su correcta distribución, se pretende inmovilizar las unidades para evitar daños y lograr una exitosa y eficiente manipulación dentro de la distribución física. En pos de lograr lo anteriormente mencionado, serán colocadas 24 cajas prediseñadas en cajas master de cartón micro corrugado con dimensiones de 32 cm de largo, 34 de ancho y 42 de alto.

Las caras externas de las cajas deben contener las etiquetas correspondientes según las Normas ISO 7000, las cuales refieren a la correcta manipulación de la carga:

- 0615 Protéjase del calor y de irradiación
- 0621 Trátese con cuidado (una copa de vidrio en perfecto estado).
- 0624 Protéjase del calor (un cuadrado protegido del sol).
- 0626 Protéjase de la humedad (un paraguas abierto).

A su vez, se debe identificar el producto, su composición, nombre y responsable. Resaltar el puerto de salida y puerto de entrada. Como también, nombre del destinatario, número de pedido, detalle del peso y cantidad de paquetes.

Posteriormente, se procede al paletizado de las cajas masters. Se optó por un método de estiba mediante el cual se acomodan las cajas en columnas, haciendo coincidir las esquinas e intercalando cada dos filas una hoja de cartón corrugado. El método mencionado sumado al liviano peso de nuestro producto, logra un máximo aprovechamiento del alto del contenedor, asegurando que las 36 cajas masters colocadas en el *pallet* no sufran daño alguno.

Con el fin de lograr una carga estable, Nutrivita opta por utilizar “*Strerch Film*”, producto plástico estirable y adherente de muy bajo costo y fácil uso que se coloca alrededor del conjunto de cajas conformando paredes que sujetan la mercadería.

Finalmente, es imprescindible remarcar que en cada contenedor de 40 pies, se colocarán 21 *pallets* mientras que en el de 20 se pueden estibar 10 *pallets* en total. De este modo, se

posibilita el transporte de 8.640 y 27.216 unidades de venta por contenedor de 20 y 40 pies respectivamente.

12.4.5 FLUJOGRAMA MULTIMODAL

Una vez concretada la venta internacional y confirmada la fecha deseada de arribo a destino de la mercadería, el departamento de Comercio Exterior, deberá contar con un procedimiento pre-establecido y organizado que permita cumplimentar todos los requisitos a tiempo. El trabajo operativo estará enfocado en minimizar al máximo los imprevistos para evitar retrasos y roleos.

A continuación, se procederá a detallar los pasos a seguir para una correcta implementación de todos los factores intervinientes en el plan de distribución:

1) Se deberá procesar el pedido e informar a Nutrivita de la nueva orden de compra de nuestro cliente. En promedio, el tiempo de producción es de 7 días, considerando posible demoras. Con esta información comienza el planeamiento de los tiempos y tareas logísticas.

2) Well-FIT® deberá solicitar el *booking* a UW con una anticipación aproximada de 15 días antes de la fecha de zarpe del buque escogido. Es sumamente importante tener en cuenta que existen fechas y horarios límites para el ingreso del contenedor a la terminal portuaria y presentación de *Shipping Instructions* para la confección del *Bill of Lading*:

- *Cut-off* documental: aproximadamente 24 horas antes del zarpe del buque.

- *Cut-off* físico: aproximadamente 48 horas antes del zarpe del buque.

- *Estimated date of departure*: fecha programada de zarpe del buque, la cual puede sufrir grandes modificaciones debido a arribos tardíos de buques, paros aduaneros, problemas técnicos de los buques, condiciones climáticas desfavorables, etc.

Una vez confirmado el *booking*, la marítima deberá brindarle al agente de carga la orden de retiro. Este documento, habilita al depósito fiscal a retirar el contenedor vacío y los

respectivos precintos. Resulta primordial, analizar la cantidad de días libres en origen para evitar incurrir en costos extras.

3) El despachante y el ATA de UW deberán dar apertura al proceso de exportación aduanero. Serán los encargados de gestionar el permiso de embarque y de dar ingreso a depósito fiscal.

4) Well-FIT® y UW coordinarán en conjunto la fecha de retiro de la carga por la planta de Nutrivita con destino al depósito fiscal. La misma deberá ser planificada para un día después de la fecha de finalizada la producción, de modo de contar con un margen de tiempo en caso de algún fortuito.

El traslado de la carga desde Nutrivita hasta el depósito fiscal, Mercocarga, no tardará más de tres horas. En el momento de ingreso, la carga debe contar con lista de empaque, factura comercial, remito y permiso de embarque. Con la mercadería y el contenedor vacío en depósito, el despachante debe solicitar canal, pudiendo resultar:

-Verde, se realiza un control de documentación básico, concretándose en un lapso de cuatro horas.

-Naranja, se ejecuta un control exhaustivo de la documentación y la finalización se suele dar entre cuatro y doce horas.

-Rojo, se lleva a cabo un exhaustivo control de la documentación y mercadería cargada, extendiéndose el plazo del proceso entre 12 y 36 horas.

Finalizado el control, el verificador aduanero deberá confeccionar un pre-cumplido.

5) Una vez concluidos los pasos anteriores, se procede con la consolidación y estiba del contenedor.

6) UW deberá coordinar un turno en la terminal asignada según la marítima para la remisión del contenedor full. El mismo deberá ser programado para antes del *cut-off* físico, caso contrario la carga no podrá zarpar en el buque escogido. Cabe destacar que, se deberá

gestionar el pago de los gastos de la terminal portuaria, con 24 horas de anticipación a la remisión del contenedor para la obtención del *gate pass*, documento condicional para el ingreso a terminal.

7) Deberán ser entregados en aduana, los documentos mencionados anteriormente firmados y sellados, a fin de gestionar el ingreso de la mercadería de forma satisfactoria.

Una vez concluido el ingreso, el chofer debe realizar el pesaje del contenedor en la balanza de la terminal, recibiendo horas más tarde un ticket de VGM. El cual, deberá ser informado a la marítima dentro del plazo establecido.

8) Confirmada la puesta a bordo del buque, queda concretada la tarea de Well-FIT® bajo la condición de venta *Free On Board*. Sin embargo, la empresa se compromete a dar un seguimiento minucioso a la carga, realizando un relevamiento diario de la fecha estimada de arribo. Se asegura que los transbordos programados, en caso que existan, sean cumplidos tal cual lo preestablecido, y notifica automáticamente de cualquier cambio al cliente Reformhaus®. De esta manera, se busca lograr la mayor previsibilidad y transparencia con el cliente posible, facilitando todo lo que esté a su alcance de modo tal de que este se sienta a gusto con el trabajo conjunto y se logren relaciones a largo plazo.

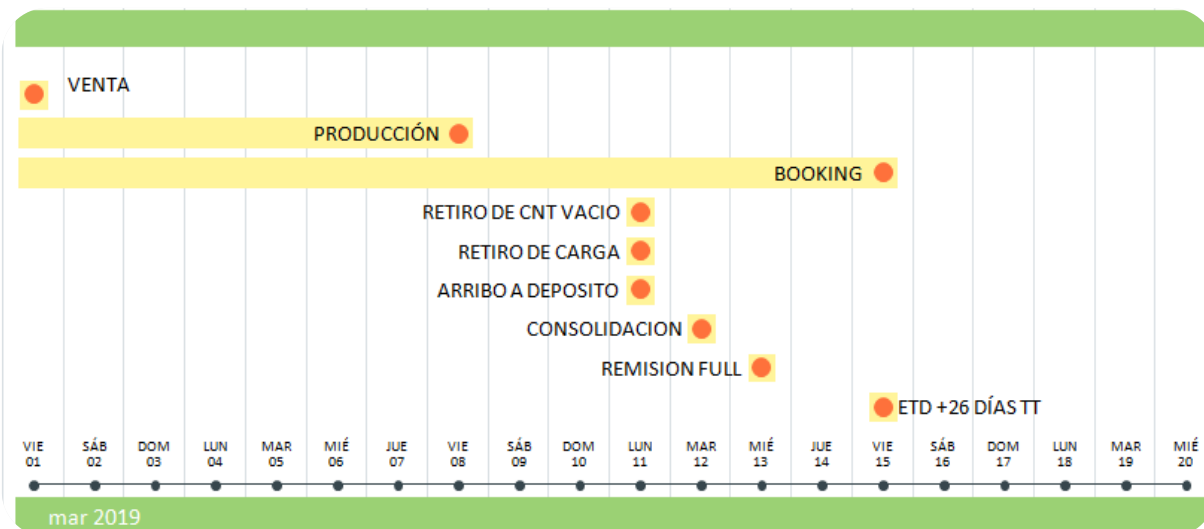


Ilustración 38 - Elaboración propia

12.4.6 OPERATIVA DOCUMENTAL

Se deberá contar la siguiente documentación para realizar los correctos trámites aduaneros en destino:

1) Factura comercial y lista de empaque, emitidos por el exportador.

2) *Bill of Lading*: se encuentra conformado por un B/L madre, emitido por la marítima y B/L hijo, generado por UW, los cuales necesariamente deben contener información del embarcador y consignatario. Estos deberán estar en manos del importador antes del arribo de la mercadería, siguiendo cualquiera de los métodos detallados a continuación:

- TELEX RELEASE, mediante el cual el B/L se emite en destino.
- COURIER, donde el documento se emite en origen y se envía por correo internacional al consignatario.

Well-FIT® deberá asegurar la correcta confección del BL hijo emitido por UW y garantizar el arribo a tiempo, sea por TELEX o por COURIER.

3) Certificado Sanitario de Exportación: documento necesario de presentar ante las autoridades sanitarias del país destino.

4) Certificado de fumigación de *pallet*: es indispensable asegurar el buen estado y sanidad de cualquier elemento de madera susceptible a ser exportado. Dicho certificado es proporcionado por el proveedor correspondiente de los *pallets*.

13. MEDIO DE PAGO

A la hora de concretar negocios existen numerosos aspectos a tener en cuenta. Una herramienta primordial es el medio de pago, ya que se configura como la principal y única fuente de ingresos de la firma. Es el motor que puede generar la viabilidad financiera de la empresa o destruir por completo la capacidad de pago.

En Alemania los pagos se suelen realizar a corto plazo, una media de 30 días.⁷⁵ Gracias a la magnitud del cliente Alemán y el respaldo económico y financiero que posee, se encontraría dispuesto a abonar la totalidad de lo facturado a 30 días desde la fecha de embarque. Sin embargo, como resultado de una extensa negociación y concesiones de ambas empresas, Well-FIT® y Reformhaus® concluyeron:

- Pago por adelantado del 30% de la factura al momento de confirmar el pedido.
- Pago del 70% restante a 60 días de embarcada la mercadería (fecha de zarpe en B/L).

Por otro lado, resulta imprescindible destacar el modo en que Well-FIT® abonará el costo de producción y materia prima a su principal proveedor Nutrivita. Se acordó el pago de un 40% a la hora de solicitar la producción y el 60% restante en cuanto el proceso se encuentre finalizado y se coordine el retiro.

Por último, Well-FIT® negoció con Unlimited World una cuenta corriente a 30 días. Para lograr dicha financiación, la empresa le aseguró exclusividad en todos los embarques.

Cabe destacar, que la estrategia financiera de la firma busca hacer coincidir el ingreso adelantado por ventas, proporcionado por Reformhaus®, con el adelanto solicitado por el proveedor.

⁷⁵ Argentina Tradenet (2018) ¿Cómo hacer negocios con la República Federal de Alemania? [online] Disponible en: <http://www.ealem.mrecic.gov.ar/userfiles/Guia%20de%20Comercio%20de%20Alemania%202015.pdf> [Consulta: 19 Septiembre 2018]

14. PLAN DE CONTINGENCIA

Es importante analizar los diferentes escenarios negativos que puedan presentarse a lo largo del proyecto e idear un plan efectivo para minimizar toda amenaza y/o riesgo que surja del mismo.

En vista de la fortaleza y estabilidad de la economía alemana, la trayectoria y sólida presencia comercial de los potenciales distribuidores, se considera que los riesgos en destino son ínfimos.

El factor principal a tener en cuenta en origen, es la inestabilidad económica argentina y la volatilidad de precios, las cuales afectan directamente a los costos de Well-FIT®. Esto genera un problema ya que dicho incremento de costos no puede ser trasladado 100% al precio de venta.

Los gastos de producción pueden reducirse efectuando la compra de la materia prima por separado y tercerizando sólo el proceso productivo. Ante un alza de precios de la materia primera o una mala cosecha, sobre todo de avena, es posible considerar el cambio de proveedor e inclusive importarla desde Chile, quienes actualmente abastecen con sus productos naturales a gran parte de las dietéticas argentinas.

Por otro lado, también es factible el cambio de proveedor respecto de la producción, debido a que la elaboración del preparado es muy simple y existe una amplia variedad de empresas productivas que pueden llevar a cabo la tarea sin inconvenientes.

Finalmente, al tratarse de una empresa chica, los costos fijos son ínfimos y estables, por lo que no deberían generar mayores complicaciones.

15. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación y en pos de estudiar la viabilidad financiera y la rentabilidad económica que generará el proyecto, se han analizado cuantitativamente las variables del presente plan de negocios.

Un proyecto carente de solidez económica-financiera, es tendiente al fracaso. Es por ello que la firma busca centrar su atención en el desarrollo de una proyección precisa, de modo que se logre controlar la incertidumbre de los factores bajo análisis.

15.1 ESCENARIO INFLACIONARIO / COTIZACIÓN DE DIVISAS

Con el objeto de realizar una proyección de precios y cotizaciones de divisas a cinco años, se ha tenido en cuenta un amplio abanico de datos y variables, a modo de evitar que la estimación sea afectada negativamente por la crisis financiera que se atraviesa actualmente en Argentina.

Por consiguiente, el equipo de Well-FIT® se basó en el Relevamiento de Expectativas de mercado del Banco Central de la República Argentina publicado en Agosto de 2018⁷⁶, y en la proyección confeccionada por analistas de BBVA Francés para la propia entidad. Así mismo, se han considerado opiniones y recomendaciones de economistas, junto con las tendencias del mercado en escenarios similares, ponderadas por el contexto actual del país.

En conclusión, se ha proyectado un escenario ligeramente optimista con una base del 27% de inflación para el 2019, seguido de una reducción promedio del 3% anual. La cotización del dólar, por su parte, mantendrá un comportamiento acorde al escenario inflacionario, dado que si bien su equivalencia nominal en pesos irá aumentando, la variación anual disminuirá paulatinamente cada año.

⁷⁶ Banco Central de la República Argentina (2018) Resultado de relevamiento de expectativas de mercado[online] Disponible en: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM180928%20Resultados%20web.pdf> [Consulta: 08 Octubre 2018]

Año	Inflación	Variación dólar
2019	27%	22%
2020	25%	20%
2021	23%	18%
2022	21%	16%
2023	20%	15%

Tabla 9 - Elaboración propia

15.2 INVERSIÓN INICIAL Y SOLICITUD DE PRÉSTAMO

El aporte inicial de los socios fundadores, sumado a la obtención de un fondo semilla del Ministerio de Producción de la Nación Argentina bajo excelentes condiciones crediticias, generaron el capital necesario para la viabilidad financiera del proyecto.

La obtención del préstamo, no fue un proceso simple, por tanto los trámites para la concreción del mismo se comenzaron meses antes de la iniciación del proyecto. Sin embargo, el principal requisito para poder aspirar al fondo es ser personas humanas o jurídicas que no tengan más de un año de antigüedad facturando.

A continuación, se describirá brevemente el recorrido realizado:

- Generación de clave fiscal y CUIT de la firma, vía TAD⁷⁷.
- Formulario de inscripción y acta de adhesión de emprendedores⁷⁸
- Selección de la incubadora: Fundación Banco Credicoop,⁷⁹ debido a la extensa y variada oferta de capacitaciones, cursos y asesorías que posee, la solicitud fue aceptada rápidamente y comenzó el trabajo conjunto.
- Creación de video *pitch*, es decir, una presentación breve (tres minutos) y concisa del proyecto que debe durar hasta tres minutos. Debe contener información del equipo, mercado y objetivos del proyecto a financiar.

77 Ministerio de producción (2018). Portal SePyME [online] Disponible en: <http://dna2.produccion.gob.ar/dna2bpm/user/login> [Consulta: 3 de Octubre 2018]

78 Ministerio de producción (2018). Acta de adhesión de emprendedores [online] Disponible en: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/10/I-%E2%80%93Acta-de-adhesion-emprendedores.pdf> [Consulta: 3 de Octubre 2018]

79 Fundación Banco Credicoop (2018). Proyectos y asistencia técnica [online] Disponible en: <http://www.fundacioncredicoop.com.ar/> [Consulta: 3 de Octubre 2018]

- Formulario de plan de negocios, se brindó información sobre etapas del proceso productivo, plan de inversiones, flujo de fondos, equipo emprendedor, etc.
- Declaración jurada de exclusiones⁸⁰
 - DD.JJ. Normativa UIF⁸¹
 - Obtención N° de trámite para la realización de consultas.

15.2.1 CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

El monto obtenido fue de ARS 250.000, equivalentes a USD 9.140 según tipo de cambio de agosto 2018. Se denomina de Honor ya que posee tasa 0% sin garantías ni gastos de apertura de cuenta, mantenimiento o comisión. Respecto de los plazos, el solicitante cuenta con 19 meses de gracia a partir de la fecha de recepción del desembolso para comenzar con la devolución. Dentro de ese plazo, el emprendedor deberá presentar el avance del proyecto, en un plazo no mayor a 20 días. La devolución se realiza en 5 años y comprende 20 cuotas trimestrales.

15.3 COSTO DE PRODUCCIÓN

En la planilla anexada se podrán ver detallados los costos netos de la materia prima y del proceso productivo, sumados los impuestos aplicables directamente al producto final.⁸²

Dado que todos los ingredientes de la pre-mezcla son considerados productos agrícolas, su precio no solo se encuentra atado a la inflación, sino que el mercado oferente mantiene el precio dentro de un rango determinado. Es decir, el precio de la materia prima utilizada es similar en todo el mercado nacional, variando independientemente del proveedor.

⁸⁰ Ministerio de producción (2018).Declaración jurada de exclusiones [online] Disponible en: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/10/III-%E2%80%93Declaracion-jurada-de-exclusiones.pdf> [Consulta: 3 de Octubre 2018]

⁸¹ Ministerio de producción (2018).DDJJ Normativa UIF [online] Disponible en: <https://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/10/DJ-DE-NORMATIVA-UIF-Persona-Humana.pdf> [Consulta: 3 de Octubre 2018]

⁸² ANEXOD

Los costos de la productora incluyen la mano de obra directa, lo cual refiere a los costos generados por hora laboral de los operarios con las cargas sociales incluidas, los costos indirectos de fabricación (envasado⁸³, acondicionamiento, etc) y la ganancia del productor.

En cuanto a la interpretación de los costos se tomaron las siguientes consideraciones:

* El primer año, la cotización ofrecida por Nutrivita fue reflejada en dólares estadounidenses, a un tipo de cambio calculado como el promedio ponderado anual.

* A partir del segundo año, estos valores en dólares fueron re-expresados a su valor en pesos. Luego, se los actualizó por la inflación anual, y finalmente se los expresó nuevamente en dólares estadounidenses, según el tipo de cambio promedio anual correspondiente.

* En el caso de los costos que representarán mano de obra, los precios fueron actualizados según convenio colectivo proyectado correspondiente, y no por inflación como el resto de los costos.

⁸³ [ANEXO E](#)

Como resultado, se estimaron costos de producción anuales del siguiente modo:

Costos producción en USD					
	1° AÑO	2ºAÑO	3ºAÑO	4ºAÑO	5° AÑO
MATERIA PRIMA	Costo por caja actualizado por inflación				
Avena arrollada	US\$0,05	US\$0,05	US\$0,05	US\$0,05	US\$0,05
Huevo deshidratado	US\$0,22	US\$0,22	US\$0,23	US\$0,23	US\$0,22
Clara de huevo deshidratada	US\$0,27	US\$0,28	US\$0,28	US\$0,29	US\$0,28
Sucralosa	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02
Stevia	US\$0,14	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,14
Polvo de hornear	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00
Esencia de vainilla	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,15
COSTOS DE PRODUCCIÓN					
MOD (costo por hora)	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01
Packaging y envasado	US\$0,14	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,15	US\$0,14
CIF	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00	US\$0,00
Acondicionamiento	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01	US\$0,01
Ganancia del productor	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02	US\$0,02
Costos de envase	US\$0,13	US\$0,13	US\$0,14	US\$0,14	US\$0,13
Merma (5%)	US\$0,04	US\$0,05	US\$0,05	US\$0,05	US\$0,05
Subtotal	US\$1,20	US\$1,23	US\$1,25	US\$1,27	US\$1,22
IVA	US\$0,25	US\$0,26	US\$0,26	US\$0,26	US\$0,25
TOTAL	US\$1,45	US\$1,49	US\$1,51	US\$1,53	US\$1,47

Tabla 10 - Elaboración propia

15.4 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de los costos administrativos iniciales fueron considerados: USD 328,95 de registro en ANMAT, y tramitación de RNE y RNPA, inscripción de Well-FIT® como empresa argentina por USD 773,03 y gastos de registro en destino por un total de USD 1.098.

En cuanto a los bienes de uso, la firma adquiere 4 computadoras portátiles por Mercado Libre, y un celular móvil para el gerente de Marketing. Por otra parte, durante el mes de Octubre de 2019, la empresa hará uso de sus ganancias para la compra de un proyector destinado utilizarse en reuniones comerciales y societarias. En conjunto, estos representan

una inversión en bienes de uso por USD 2970 distribuidos en los primeros dos años del proyecto. Además se consideró un plan corporativo, logrando una bonificación del primero año a ARS 320 finales al mes y concluido dicho período el costo se incrementará a ARS642.⁸⁴

Finalmente, se ha incluido el alquiler de una oficina, amoblada y equipada con todos los servicios incluidos por USD 1.008 al mes, y los servicios del estudio contable Alejandro Villalba y Asociados por ARS 20.388. A su vez, se han considerado los gastos de cuenta en Banco CrediCoop, compuestos por ARS 800 de mantenimiento de la caja de ahorro y cuenta corriente, bonificados el primer año y medio por tratarse de una *start up*, y ARS1.500 correspondientes al costo de la tarjeta corporativa.⁸⁵

Es importante destacar, que todos los gastos mensuales mencionados fueron afectados por la inflación proyectada para los 5 años, salvo el alquiler de la oficina, ya que su costo está presupuestado en dólares.

15.5 HONORARIOS DE LOS SOCIOS

Según la estructura de Well-FIT®, los propios fundadores se desarrollan como socios gerentes de la firma, recibiendo como retribución honorarios por los servicios prestados.

Al momento de la liquidación de honorarios, la empresa deberá tener en cuenta sólo la remuneración básica percibida por los socios, sobre la cual se descontarán los aportes correspondientes (Aporte obra social, Anssal obra social, seguro ART).

Los aguinaldos serán abonados en julio y en diciembre de cada año, y los honorarios aumentarán conforme a las paritarias correspondientes. Dada la falta del dato certero, para la proyección de las paritarias se mantuvo en promedio la relación histórica que estas han tenido con la inflación, considerando un 18%, 16%, 15% para los años precedentes.

⁸⁴ [ANEXO F](#)

⁸⁵ [ANEXO G](#)

15.6 COSTOS COMERCIALES

La publicidad en las redes sociales e internet representan los costos comerciales más significativos en comparación con los de la publicidad en la vía pública y las ferias internacionales. Esto se debe que se ha destinado un presupuesto mínimo mensual para promocionar la página tanto en Facebook como en Instagram de USD 800, lo que le asegura a Well-FIT® un alcance total de 900.300 usuarios.

Para el primer periodo finalizado en julio de 2019 se calcula haber destinado USD29.171,77 en el marketing digital de la marca. El presupuesto anual del segundo periodo se ha elevado a USD 48.964,38, es decir un incremento de 68% aproximado. Este abrupto aumento, se debe a un importe a invertir limitado durante el primer año por el ingreso de los cobros.

Durante todos los años posteriores, se estima la inversión en publicidad continúe creciendo a razón de un 21%, 13% y 11% respectivamente, concluyendo en una inversión de USD75.016,47 en el último año. La reducción del aumento porcentual se debe a la eficiencia en publicidad y a la fidelización de clientes que se irá logrando.

En conclusión, se presupuesta que la inversión en publicidad a través de las redes sociales y Google Ads, se incrementará en un 157% aproximadamente a lo largo de los cinco años iniciales del proyecto, buscando impulsar, promover y acompañar el aumento de las ventas estimado.

Como otro medio de llegada al público objetivo, se ha decidido contratar influencers en Instagram para que realicen posteos e historias. Esto implica un pago mensual de US\$ 100 por mes y 3 cajas de producto.

Por otro lado, se han contratado los servicios de la empresa Standorttool Omni Media para el desarrollo de la campaña publicitaria en la vía pública, estos incluyen el alquiler de dos

cartelera por el lapso de 11 días y la impresión de los afiches correspondientes, concluyendo en un desembolso de € 574,77 por campaña.

Costos de publicidad en vía pública		
Concepto	Cálculo	Importe
Alquiler cartelera Berlin	22,70 € c/día	€ 249,70
Alquiler cartelera Hamburgo	11,30 € c/día	€ 124,30
Impresión de afiches	x2	€ 109,00
TOTAL incluye IVA19%		€ 574,77

Tabla 11 - Elaboración propia

La participación en feria internacional Vitalis, ha implicado la reserva de un stand de 9m², con un costo por metro cuadrado de € 79⁰⁰. El resto de los conceptos detallados en el apartado correspondiente, como el alquiler del mobiliario, luz, muros de exhibición, y otros, conllevan un costo de € 401⁰⁰. Para concretar la reserva se debe realizar un anticipo del 75% en el mes de diciembre, abonando el resto una vez concluida la feria.

En cuanto a lo que respecta a los costos de enviar un representante de la firma a la feria, es necesario tener en cuenta los costos del pasaje de avión por € 721,12, los cuales se han adquirido a través de la página de Jetcost y se pagan en seis cuotas sin interés a partir del mes de septiembre.

En referencia al hospedaje, se ha reservado el hotel Gasthof Leupold en la ciudad de Selbitz (a 8 kilómetros del predio de la feria), por medio de Booking.com. Este tiene un costo total de € 181,01 y se abonará al contado en el mes de febrero. Finalmente, para la movilidad en destino del representante, se ha alquilado un auto en la ciudad de Franckfurt a través de Price Line, requiriendo el pago al contado de € 139,32.

Costos de participación en la feria Vitalis		
<i>Concepto</i>	<i>Cálculo</i>	<i>Importe</i>
<i>Alquiler del piso</i>	79,00 €/m ²	€711,00
<i>Muro de exhibición</i>	39,00 €/c/u	€39,00
<i>Alfombra</i>	10,00 €/m ²	€90,00
Sub total	diciembre	€840,00
<i>Electricidad</i>	75,00 / 3,00 l	€78,00
<i>Iluminación</i>	1	€25,00
<i>Logo para publ. 80cm</i>	1	€30,00
<i>Servicio WIFI</i>		€5,00
<i>Mobiliario</i>	1 mesa x 15l / 3 sillas x 3l	€24,00
Cuota de publicidad - Vitalis		€110,00
Total Gastos Feria	febrero	€272,00
<i>Vuelo ida y vuelta</i>	6 CUOTAS	€721,12
<i>Hospedaje</i>		€181,08
<i>Alquiler de coche</i>		€139,32
Total Gastos Feria	febrero	€2.153,52

Tabla 12 - Elaboración propia

15.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Para llevar a cabo el proyecto, ha sido necesario invertir en Investigación y Desarrollo. Por tanto, se ha decidido realizar una investigación de mercado le permita a Well-FIT® identificar cuáles son las oportunidades y las amenazas del mercado objetivo. Estas actividades en I&D requieren un desembolso inicial de USD 3.000.

Luego, en los años consecutivos, se tomó como política destinar un 0,5% de las ventas del ejercicio inmediatamente anterior a gastos de investigación y desarrollo. Esta decisión se basa en la premisa de que la sociedad se encuentra en constante cambio y evolución. En dicho escenario, resulta de vital importancia encontrarse actualizado a la realidad del mercado para tener un óptimo desarrollo y crecimiento de la marca, haciendo frente al riesgo de quedar obsoleto.

15.8 COSTOS LOGÍSTICOS

A pesar que en el Excel se analizaron todos los costos logísticos de la distribución física internacional, en el presente apartado se brindará un detalle de los costos involucrados según condición de venta FOB. Algunos de los mismos, son montos fijos aplicables a contenedores de 20 o de 40 pies, mientras que otros son porcentuales y se calculan en base al FOB.

En lo referente a los montos fijos, se tuvieron en cuenta los siguientes conceptos cotizados: Pallets con certificado de fumigación, *pick up* desde planta productiva hacia depósito, consolidado, gastos de terminal (*THC, toll, AMS, ISPS, seal fee, administration fee*), gastos de agencia marítima, emisión de BL, manejo de documentación y otros gastos aduaneros. De estos conceptos se desprende un total de USD 3556 para cada contenedor de 20 pies y USD 3051 para el de 40.

Por otro lado, los montos calculados en base al FOB se encuentran conformados por el 0,35% de acondicionamiento de la carga, 0,30% correspondiente al seguro internacional y 0,5% de honorarios del despachante.

La cotización recibida⁸⁶, posee vigencia hasta fin del año 2018, pasada dicha fecha se proyectó un aumento en la tarifa del *pick up* y del consolidado en base a la inflación estimada para cada periodo correspondiente. El resto de los costos de terminal y agencia se abonan en dólares y no suele fluctuar significativamente.

⁸⁶[ANEXO H](#)

15.9 VENTAS

Como en cualquier país del mundo, la población alemana cuida más su alimentación en ciertas épocas del año, principalmente en primavera y verano, ya que las personas se encuentran más ligeras de ropa y pueden lucir su cuerpo. Es por esto, que Well-FIT® deberá enfocar sus fuerzas de venta y marketing en abastecer con más cantidad de unidades a su distribuidor en dichas estaciones.

Manteniendo especial foco en lo mencionado, la empresa exportará alrededor del 40% del total de la demanda anual en febrero, marzo y abril, para generar una fuerte presencia en destino durante la época de primavera. Un 30% en mayo, junio y julio, enfocándose en el verano, y el 30% final, repartido en los meses restantes para las estaciones donde puede haber menos consumo de producto, es decir otoño e invierno.

Por otro lado, las ventas se efectuarán en dos embarques por estación, de esta manera se busca abastecer el total de la demanda estimada para cada año, sin hacerlo incurrir al distribuidor en grandes costos de almacenamiento. A su vez, esta metodología de ventas fraccionada, incrementa el flujo de fondos de Well-FIT®, ya que se reducen los costos de inmovilidad.

Finalmente, un aspecto a destacar es que la demanda estimada no será atendida en su totalidad en todos los años del proyecto. Esto se debe a que la ganancia por enviar un pequeño sobrante de unidades no justifica los costos productivos y sobre todo logísticos a los que se debe incurrir.

15.10 ESTADO DE RESULTADOS

15.10.1 COSTOS OPERATIVOS

Fueron tenidos en cuentas todas las erogaciones necesarias para el correcto desarrollo del negocio, a excepción de aquellos que estuviesen incluidos en otra categoría.

15.10.2 INTERESES

Estas celdas permanecen sin saldo a lo largo del proyecto, ya que se prevé la toma de un único préstamo en un primer momento, cuyo costo financiero total es del 0%

15.10.3 AMORTIZACIONES

Se registraron las amortizaciones todos de los bienes de uso adquiridos por año de alta y en base al tipo de artículo amortizado. Estos se encuentran incluidos en la categoría “equipos de computación” y por tanto se considera tienen una vida útil de 2 años.

15.10.4 IMPUESTOS

Sobre el resultado antes de impuestos se aplica el 35% en concepto de impuesto a las ganancias. El desarrollo mensual se realiza en base a las indicaciones de AFIP, las cuales están expresas en su página oficial y responden a la Ley de Impuesto a las Ganancias vigente al día de la fecha.

15.10.5 CAPITAL DE TRABAJO

Se considerará como inversión en capital de trabajo, el aporte de los socios junto con el préstamo adquirido, alcanzando una suma de USD 89.140. Al finalizar el proyecto, el recupero será de USD 116.202.

15.11 RENTABILIDAD DEL PROYECTO

15.11.1 WACC

El WACC es la tasa que representa el costo promedio ponderado del capital de la empresa. En ella se tiene en cuenta la rentabilidad pretendida por los accionistas, el costo de la deuda, y la participación de la deuda y de la inversión de los accionistas en la constitución del capital. Asimismo, también contempla el impuesto a las ganancias que es del 35%.

Es con esta tasa con la que serán descontados los flujos futuros de fondos a fin de valuar el proyecto, y la creación o destrucción de valor que este genere. En el caso del presente proyecto el WACC es del 14,39%.

15.11.2 TIR – TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR mide la rentabilidad del proyecto. Cuando esta resulta mayor al WACC, quiere decir que resultaría conveniente aceptar el proyecto, ya que su rendimiento es mayor al costo del capital. En el caso del presente proyecto, la TIR resultó ser de 62,77% contra un WACC de 14,39%, por lo que se sugeriría aceptar el proyecto.

15.11.3 VAN – VALOR ACTUAL NETO

Tras valuar el proyecto utilizando el método del VAN, se considera que es oportuno aceptar el proyecto. Este proceso consiste en descontar los flujos futuros de fondos a una tasa que represente el costo medio ponderado del capital de la empresa (WACC). De esta forma, se concluye que el proyecto crea valor por USD 314.907y por eso resulta conveniente aceptarlo.

16. ¿POR QUÉ EL PLAN DE NEGOCIOS DE WELL-FIT® ES RENTABLE?

Concluyendo este plan de negocios, se puede afirmar que con una TIR del 62,77% y un período de recuperación de la inversión inicial de 2 años y XX meses, invertir en Well-FIT® resulta altamente rentable.

El producto resulta simple y práctico para el consumo, adaptable a los objetivos nutricionales de cualquier persona. Se trata de una pre-mezcla de alta calidad que llega a la góndola de uno de los mercados saludables más relevantes a nivel mundial, a un precio competitivo.

Adicionalmente, cabe destacar que la empresa está realmente comprometida con el crecimiento del negocio, lo cual se ve reflejado en un incremento de ventas del 550% a 5 años. Dato que resulta sumamente alentador para tratarse de una *start up* recientemente consolidada, con una gran proyección a futuro.

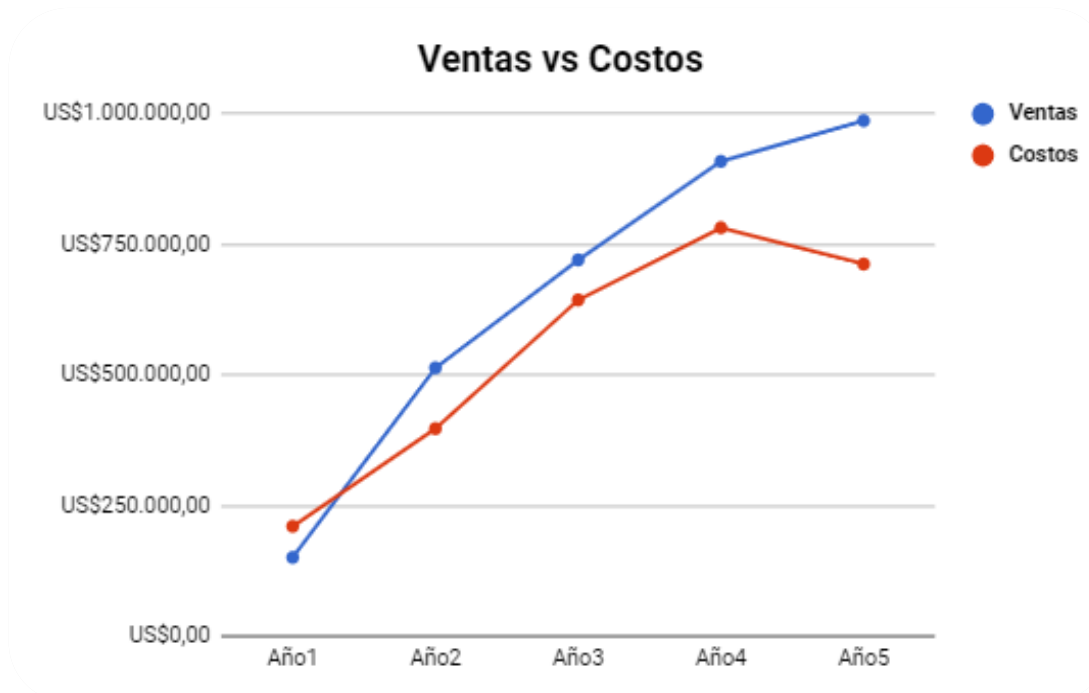


Gráfico 1 - Elaboración propia

17. ANEXOS

17.1 ANEXO A



Requisitos de Notificación de Exportación

Declarar:

- Establecimiento elaborador (identificar si el establecimiento es de terceros), denominación del producto, país de destino, lote/s y fecha/s de vencimiento.
- Copia de factura.
- Declaración Jurada del exportador de cumplimiento de la normativa del país de destino.

En nombre y representación de la firma _____, el responsable legal declara bajo juramento que los productos indicados en el presente Anexo son fabricados en cumplimiento de los requerimientos normativos del país _____.

El responsable legal declarar conocer las penalidades previstas por la Ley 18.284, el Decreto N° 341/92 y las que correspondan del Código Penal en caso de falsedad.

LUGAR Y FECHA:

FIRMA Y SELLO

RESPONSABLE LEGAL|

17.2 ANEXO B



Requisitos de solicitud de Certificado Sanitario de Exportación

Declarar:

- Establecimiento elaborador (identificar si el establecimiento es de terceros), denominación del producto, país de destino, lote/s y fecha/s de vencimiento.
- Copia de factura.
- Documentación que avale que la autoridad sanitaria de destino solicita certificación por parte de la Autoridad Sanitaria Nacional
- Declaración Jurada del exportador de cumplimiento de la normativa del país de destino.

En nombre y representación de la firma _____,
el responsable legal declara bajo juramento que los productos indicados en el presente Anexo son fabricados y se han realizados los controles de calidad conforme a las exigencias de la normativa del país _____.

El responsable legal declarar conocer las penalidades previstas por la Ley 18.284, el Decreto N° 341/92 y las que correspondan del Código Penal en caso de falsedad.

LUGAR Y FECHA

FIRMA Y SELLO

RESPONSABLE LEGAL

17.3 ANEXO C

- Costos de comercialización

Bestellung Standfläche

Espacio del piso

Bitte gewünschte Standform ankreuzen:

- Reihenstand 
 Kopfstand (ab 12 m²) 
 Eckstand 
 Inselstand (ab 24 m²) 

Die Tiefe der Standfläche muss mindestens 2 m betragen.

Standfläche: Breite 2 m / Tiefe 2 m 79,00 €/m²

Kosten Standfläche: 4 m² x 79,00 €/m² = 316 €

20 % Frühbucherrabatt: 63,20 €

Kosten Standfläche abzgl. Frühbucherrabatt: 252,80 €

Mehrp reis Standbau

Aussteller, die keinen Standbau buchen, müssen Seiten- und Rückbegrenzungen zu den Nachbarständen selbst stellen.

Messewände 39,00 €/m

Messewände: 1 m x 39,00 €/m = 39,00 €

Teppich Rips grün oder blau, inkl. Verlegung 10,00 €/m²

Teppich: 2 m² x 10,00 €/m² = 40,00 €

Strom, Beleuchtung und Mietmöbel können Sie mit den separaten Formularen bestellen.

Bestellung Strom

1 1,5 kW: 1 x Steckdose 230V 75,00 €/Stück

3 kW: 1 x Steckdose 230V 90,00 €/Stück

i 3-fach-Steckdose als Verteilung 3,00 €/Stück

Nettosumme Stromanschluss: 78,00 €

Die Nettosumme des Stromanschlusses versteht sich inklusive Stromverbrauch.

Bestellung Beleuchtung

1 Stück Halogen-Auslegestrahler 50W 25,00 €/Stück fertig verkabelt und auf Wand montiert

Nettosumme Beleuchtung: 25,00 €

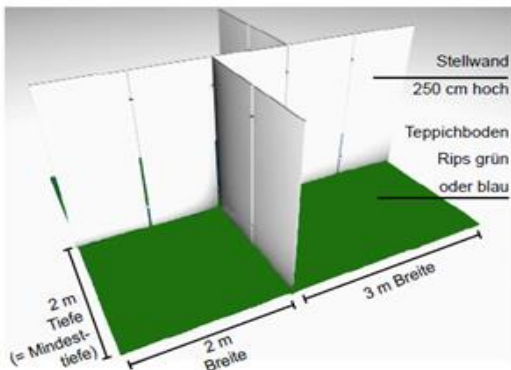
Bestellung Logo/Werbung

1 Stück Ausdrucke Firmenlogo (Breite ca. 80 cm) für Messewand 30,00 €/Stück auf Wand verklebt

Nettosumme Logos: 30,00 €

Wir gestalten Ihnen gern die Beklebung der Messewände, Plakate oder Rollup-Banner. Auf Anfrage erhalten Sie ein individuelles Angebot.

Beispiel Standbau



Werbekostenpauschale: 110,00 €
Cuota de publicidad

Nettosumme gesamt (Formular 1): _____ €

Die Preise gelten für beide Messetage. Die Werbekostenpauschale ist nicht rabattfähig und beinhaltet Werbematerial für Ihre Kunden, alle Werbemaßnahmen in verschiedenen Medien, sozialen Netzwerken sowie den Eintrag im Ausstellerverzeichnis mit Verlinkung auf www.anima-messen.de.

Hiermit bestellen wir unsere Standfläche/Standbau verbindlich entsprechend Ihrer allgemeinen Geschäftsbedingungen:

Los precios son válidos para ambos días de la feria. La tarifa de publicidad no es descutable e incluye material promocional para sus clientes, toda publicidad en varios medios, redes sociales y la entrada en el directorio de expositores con enlaces a www.anima-messen.de.

Zusatzleistungen

- WLAN-Zugang pauschal 5,00 €
- Planung Ihres Messestandes - nach Absprache
- Hostessen (weibl./männl.) - nach Absprache
- Aktionen wie beispielsweise Glücksrad oder Kinderschminken - nach Absprache

Bestellung Mietmöbel

Bankett-Tisch ca. 120 x 60 cm <input type="checkbox"/> Bankett-Tisch 15,00 €/Stück	
Bankett-Tisch ca. 165 x 80 cm <input type="checkbox"/> Bankett-Tisch 20,00 €/Stück	
Bankett-Stuhl, gepolstert, blau, Chromgestell <input type="checkbox"/> Bankett-Stuhl 10,00 €/Stück	

<p>✈️ Ida:</p> <p>1 escala(s)</p> <p>Jueves, 21 de febrero de 2019</p> <p>Buenos Aires: 09:40</p> <p>Frankfurt: 11:10 (+1)</p>	<p>*****</p> <p>Air Canada AC95</p> <p>Clase: Turista</p> <p>⌚ Duración: 21hr 30min</p> <p>Plazas Disponibles: 9</p> <p>🧳 Equipaje</p>	<p>✈️ Vuelta:</p> <p>1 escala(s)</p> <p>Jueves, 28 de febrero de 2019</p> <p>Frankfurt: 17:10</p> <p>Buenos Aires: 08:05 (+2)</p>	<p>*****</p> <p>Air Canada AC877</p> <p>Clase: Turista</p> <p>⌚ Duración: 42hr 55min</p> <p>Plazas Disponibles: 9</p> <p>🧳 Equipaje</p>	<p>721,12 €</p> <p>Tarifa e impuestos incluidos. Precios en EUR.</p> <p style="background-color: #008080; color: white; padding: 5px; text-align: center;">Reservar</p>
---	--	--	---	--



Hotel-Gasthof LEUPOLD

📍 Selbitz – [Mostrar en el mapa](#)

🏠 (a 8,9 km de Hof)

Reservado 2 veces en las últimas 6 horas

Ganga de hoy

Habitación Individual 👤

Muy solicitado. ¡Solo quedan 3 habitaciones en nuestra página!

Muy bien 8,5

581 comentarios

Favorito de los clientes

Precio para 6 noches

\$ 8.411

Fuente: <https://www.booking.com/>

Los detalles de tu reserva



Coche Pequeño - Chevrolet Spark o similar†

marca o modelo no garantizado

Global Rent A Car

- Kilometraje ilimitado
- Coche en el aeropuerto

4 : 2/4 manual

El precio incluye la Tasa obligatoria durante el invierno

Resumen de los cobros por el alquiler del coche

Días totales de alquiler	6
Cobro por el alquiler del coche	AR\$6.785,31
Adeudada ahora	AR\$6.785,31
Alquiler	(incluidos impuestos y comisiones)


Los precios están en ARS.

En algunos casos, los impuestos y las comisiones locales adicionales se pueden pagar en el mostrador de la empresa. Por favor, consulta los términos y condiciones de la reserva para más información.

Fuente: <https://www.priceline.com/drive/>

- Viajes de negocios:

Detalle del pago	
Paquete para 2 personas	\$ 89.639
Impuestos, tasas y cargos ⓘ	\$ 55.754
Descuento	- \$ 2.275
Total a pagar	\$ 143.118



EZE - AMS - TXL / TXL - AMS - EZE

Ida y Vuelta, 2 adultos

→ IDA

lun


09 sep 2019, 15:45hs

← VUELTA


lun

16 sep 2019, 18:50hs

[Ver detalle](#) ▼



ALOJAMIENTO



Mercure Hotel Berlin am Alexanderplatz

★★★

6 noches, 2 adultos

→ ENTRADA

mar

10 sep 2019, 15:00hs

← SALIDA

lun

16 sep 2019, 12:00hs

[Ver detalle](#) ▼

Fuente: <https://www.despegar.com.ar/checkout/d467794e092043c991bda1a83d50a966/form>

17.4 ANEXO D



Presupuesto Well-Fit

Producto a cotizar: Pre-mezcla seca para hot cakes

- **Cotización materia prima:**

	Costo MP x KG	Cantidad MP x TN (KG)	Costo por TN de producto
Avena arrollada	\$25	385	\$9.625
Clara en huevo deshidratada	\$220	200	\$44.000
Huevo entero deshidratado	\$210	220	\$46.200
Sucralosa en polvo	\$44	70	\$3.080
Stevia en polvo	\$20	30	\$600
Esencia de vainilla en polvo	\$437	85	\$37.145
Polvo de hornear	\$45,60	10	\$456
Costo total por TN			\$141.306

- **Cotización proceso productivo:**

	Costo por tonelada de producto
Mano de obra directa*	\$1.200
Envasado y empaquetado	\$500
Acondicionamiento	\$1100
Almacenamiento	\$1000
Costo por prestación de servicios	\$4000
Otros costos indirectos	\$800
Unidades de producto obtenidas	4000
Costo por unidad de producto	\$2,15

***Aclaración:**

El costo de mano de obra incluye un operario de mezclado, tres de envasado y un maquinista. En conjunto estos representan un costo total de \$600 por hora. En base a esta fuerza de trabajo se obtienen 2200 unidades de producto por hora, por tanto se toma el costo correspondiente a dos horas de trabajo para completar las 4000 unidades que se producen con una tonelada de pre-mezcla.

- **Cotización producto final:**

	Costo por tonelada de producto	Costo por unidad de producto
Materia Prima	\$141.606	\$35,40
Proceso productivo	\$8600	\$2,15
Costo total	\$150.206	\$37,55

17.5 Anexo E



FABRICA DE ESTUCHES
Y CAJAS EN
MICROCORRUGADO
Y CARTULINA

Presupuesto N° : 64750
Buenos Aires, 24/10/2018

Señor(es) : Marcela Santonja
At. :
De : Casa Bergman S.A.

Item	Cantidad	Descripcion	Valor Unitario
00/0	25000		\$6.47

Formato : 16.00 cm. x 5.00 cm. x 20.00 cm.

Estuche, confeccionado en cartulina triplex nacional de 350 grs. Impresión 4/0 colores (CMYK) + Bamiz. Troquelado con pegado lateral y cierre automático, y solapas para pegar en la parte superior.-

Adicionales : * Los adicionales se abonan por única vez

1 Sacabocado	\$ 11,030.00
--------------	--------------

Condición de Pago : 50%anticipo / 50%entrega 30 ds. FF
Plazo de Entrega* : 25 dias
Validez de la Oferta : 5 dias habiles
Los precios serán revisados en el momento de la aprobación del presupuesto.
Observaciones :

* Los dias de entrega se cuentan a partir de la fecha de aprobación de los originales

** Debe tenerse en cuenta que de la orden de compra puede resultar una demasia +/- del 5% al 10%

A estos precios se le adicionará el I.V.A.


Solicitamos dar su conformidad al presente presupuesto devolviendo copia firmada o la correspondiente Orden de Compra

Aceptado :

Aclaracion :

Fecha : / /

17.6 Anexo F



40%
en tu equipo

LG Q6 Dorado

\$6.694+iva
Precio normal ~~\$11.156+iva~~

Lo quiero

12 cuotas sin interés de \$558+iva

¡EL MÁS ELEGIDO!

4 GB
Comunidad Full

¡50% de descuento en tu primer año!

Antes \$530.00

\$265.00 /mes + imp
Precio vigente con descuento

Lo quiero



Nuevo - 1 vendido

Proyector Epson Home Cinema 760hd 3300
Lúmenes Wxga Mexx 3

★★★★★ 21 opiniones

\$ 31.499

17.7 ANEXO G

Auditoría a desarrollar:

Control mensual de documentación respaldatoria de Compras y Gastos
Control de pagos y cobranzas
Liquidaciones impositivas
Agente de retención, liquidación pagos y deuda
Conformar deuda ART y sindicatos
Comercio Exterior: Control y verificación de importaciones y exportaciones
Conciliaciones bancarias
Realizar asientos contables
Control estatutos
Control Actas
Control libros IVA Compras y Ventas, Inventario y Balance, Diario General

Facturas APOC- Asesoramiento
Juicios AFIP
Ganancias Jurídicas
GMP
Bs personales Acciones y participaciones

Declaraciones juradas anuales de socios \$ 4250.00 + I.V.A.

El presente presupuesto no incluye los gastos de presentación, estampillas para la legalización de balances y demás certificaciones.

El presente presupuesto será ajustado de acuerdo a la homologación de paritarias de Empleados de Comercio.

Saludo atte.



Contador Alejandro Villalba

17.8 Anexo H



Buenos Aires, 21 de Agosto de 2018

Señores: WELL FIT

Atención: Agustina Speranza

Ref: Cotización de exportación Marítima FCL

UW01719BUEHAM FCL

Estimado cliente,

De acuerdo a su amable solicitud, nos es grato presentar nuestra propuesta de servicios de Transporte Marítimo para sus

embarques.

Incoterm: **CFR**

Frecuenci **Semanal**

Commodity: **GENERAL CARGO**

T/T: **26 días**

Servicio: **Directo**

Vigencia: **20/09/18**

Origen	POL
Buenos Aires	Buenos Aires
POD	Destino
Hamburg, DE	Hamburg, DE

Flete Internacional: HAPAG-LLOYD

Concepto	20' STANDARD	40' STANDARD	
Flete Marítimo Expo FCL	USD 750	900	x Contenedor

Gastos en Origen:

Concepto	20' STANDARD	40' STANDARD	
Emisión de BL (G)	USD 75.00	75	x BL + IVA
Recolección (G)	USD 320	320	x BL + IVA
Seal Fee (E)	USD 8.00	8	x Contenedor
Toll Charge (E)	USD 125.00	125	x Contenedor
AMS (E)	USD 35.00	35	x Contenedor
ISPS (E)	USD 13.00	13	x Contenedor
Administration Fee (G)	USD 100.00	100	x Contenedor + IVA Dry Cnts
THC (E)	USD 220.00	240	x Contenedor
Gastos agencia marítima (G)	USD 50.00	50	x Contenedor + IVA Container Premium
Manejo de Documentación (G)	USD 75.00	75	x BL + IVA
Consolidación (G)	USD 1,275.00	1450	x Contenedor + IVA
Ingreso a terminal portuaria (G)	USD 400.00	450	x Contenedor + IVA Aproximado

Gastos en Destino:

Concepto	20' STANDARD	40' STANDARD	
Delivery	EUR 150	150	x Contenedor
Shipping Line Charges	EUR 215	235	x BL
Customs Clearance Charges	EUR 75	75	x BL Hasta USD 65.000,00.

Observaciones:

Cotización válida para carga general, no paletizada.

Cotización sujeta a disponibilidad de espacio.

Costos de terminal portuaria estimados.