



UNIVERSIDAD
PROVINCIAL
DE EZEIZA

Observatorio de Comercio Internacional Provincia de Buenos Aires

Informe de Avance de Investigaciones

TITULO: "Intercambio Comercial Internacional sobre el Rubro Manufacturas de Origen Agropecuario circunscripto a la Provincia de Buenos Aires durante el primer semestre de 2018".

INVESTIGADOR: POSNIK, Pablo Martín.

PRESENTACIÓN DEL RUBRO MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO

El termino manufactura originalmente hacía referencia al concepto de forma de producción artesanal, a mano, propia de siglos anteriores. Se trataba de productos simples que no poseían gran valor agregado. Actualmente frente al termino manufactura nos encontramos con la antípoda del concepto anterior (la tecnificación de los procesos productivos nos permite posicionarnos de manera diametral mente opuesta), entendiéndose como el resultado de convertir materias primas, en un producto elaborado mediante un proceso industrial cargado de un gran valor agregado. Estamos hablando entonces del sector secundario de la economía, dentro del sector secundario podemos englobar las funciones en cuatro sectores, siendo relevante para la presente investigación únicamente el sector industrial; y dentro de este debemos volver a desglosar para trabajar únicamente sobre la industria ligera (destinada a la producción de bienes de consumo).

¿POR QUÉ MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO?

En términos de Adam Smith sería sencilla la respuesta, “ventajas absolutas”, y en principio esto es cierto, nuestro país cuenta con una gran variedad de climas y condiciones propicias de los suelos para la explotación de las economías agrícolas primarias. Existen tantas críticas a la teoría de las ventajas absolutas que podríamos referirnos a ella como anacrónica, por lo tanto, esta no puede ser la única razón, pero tampoco vamos a restarle importancia.

La caída de las principales economías en la década del 30’ provocó que estas pasaran de adoptar doctrinas liberales a unas con tintes más proteccionistas, esto golpeó duramente nuestra principal fuente de ingreso de divisas, la exportación de productos primarios agrarios. Ser “El granero del mundo” ya no era un modelo viable por la baja en la demanda de nuestros productos. Fruto de esta necesidad que surge el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones. No es posible comenzar con la industria pesada, se requiere una inversión y un grado de tecnificación del cual se carece. Lo primero en industrializarse son los de fácil sustitución, los denominados productos de consumo final no durables.

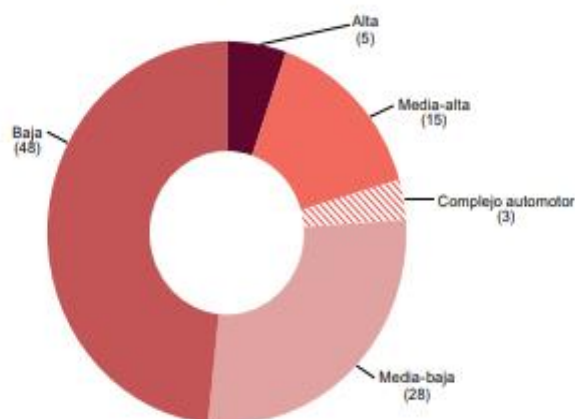
A principios de la década del 70’ la burguesía se concentró en la producción de bienes de consumo no durables y en menor medida bienes intermedios con el plan trienal. A mediados de la década del 70’ Argentina deja de cerrar la etapa de ISI y se comienza un proceso de desindustrialización que se continuó hasta mediados del 2000, salvando las políticas económicas durante el gobierno de Alfonsín que podrían calificarse como heterodoxas.

La crisis del 2001, devaluación y políticas económicas que se podrían encasillar como keynesianas como por ejemplo la inversión pública que pasó de 0.7% del PBI en 2002 al 4.3% en 2010, mejoraron las condiciones para los exportadores.

A comienzos de la década de 2000, los sectores de baja intensidad tecnológica²⁷ concentraban más del 48% de la generación de valor agregado de la industria manufacturera (véase el gráfico III.3)²⁸. Esa participación, que no difería de forma significativa de la observada a comienzos de la década de 1990, albergaba algunos cambios en su interior, por ejemplo, un mayor peso relativo de las ramas de alimentos y bebidas, y de madera y papel, y un menor peso del complejo textil y de confecciones

-es decir, un mayor peso relativo de las manufacturas de origen agropecuario frente a las de origen industrial- Fuente especificada no válida.

Argentina: estructura del valor agregado manufacturero, por intensidad tecnológica, 2003
(En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), "Cuentas nacionales" [en línea] http://www.indec.gov.ar/nivel3_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9.

Hasta el 2008 el empleo manufacturero aumento significativamente en áreas de producción baja y media/baja, enfrentando un déficit comercial desde el 2005 y la frecuente restricción externa al crecimiento.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DEL ÚLTIMO LUSTRO SOBRE LAS MOA DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES.

En el año 2007 las exportaciones totales de MOA fueron 4.053 millones de dólares, destacando carnes con 930 millones representando un 22.9%.

En el año 2008 el total de exportaciones de MOA fue de 5.270 millones, lo que representa una variación positiva de un 30% respecto del año anterior, siendo grasas y aceites el rubro con mayor crecimiento pasando de 930 a 1.129 millones, un incremento de 21.4%.

En el año 2009 las exportaciones de MOA totales fueron 4.395 millones, significando una disminución de 16.6%. Nuevamente grasas y aceites fue el rubro que sufrió mayores modificaciones con una caída del 41.05% significando una exportación de 958 millones.

En el año 2010 el total de MOA exportado fue de 4.654 millones lo que representa una variación positiva de 5.89% mayormente por el aumento de exportaciones de pieles y cueros pasando de 353 a 515 millones, un 45.89%.

En el año 2011 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 28.034 millones de dólares lo que representa un incremento de 22,5% respecto al año anterior. Las Manufacturas de Origen Agropecuario representaron el 20,5% aumentando un 24,1% interanual.

Grasas y aceites con 1.374 millones de dólares concentró el 23,9% del rubro y registró una variación positiva de 68,8%, si bien el mayor crecimiento relativo correspondió a Productos Lácteos con 86,7%. Las ventas externas de Carnes aumentaron 9,7% totalizando 1.051 millones de dólares.

En el año 2012 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 27.354 millones de dólares lo que representa una disminución del 2,8% respecto al año anterior. Las Manufacturas de Origen Agropecuario fueron el 20,4%. Respecto al año 2011, las exportaciones de Manufacturas de Origen Agropecuario descendieron 3,5%.

En Manufacturas de Origen Agropecuario, Grasas y aceites con 1.163 millones de dólares concentró el 20,9% del rubro y registró una variación negativa de 15,4%. Las ventas externas de Carnes descendieron 5,4% totalizando 997 millones de dólares. Se destaca el aumento interanual del 254,5% de las exportaciones de Azúcar y artículos de confitería.

En el año 2013 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 25.365 millones de dólares lo que representa una disminución del 7,3% respecto al año anterior. Las Manufacturas de Origen Agropecuario representaron 19,7%. Respecto al año 2012 las Manufacturas de Origen Agropecuario volvieron a descender, esta vez un total de 10,5%.

En Manufacturas de Origen Agropecuario, Grasas y aceites con 691 millones de dólares concentró el 13,8% del rubro y registró una variación negativa de 40,6%. Las ventas externas de Carnes descendieron 3,6% totalizando 961 millones de dólares. Se destaca el aumento interanual del 37,1% de las exportaciones de Preparados de legumbres, hortalizas y frutas.

En el año 2014 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 22.792 millones de dólares lo que representa una disminución del 10,1%.

En Manufacturas de Origen Agropecuario, Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con 1.658 millones de dólares concentró el 30,1% del rubro y registró una variación positiva de 62,7%. Las exportaciones de Pieles y cueros y Productos de molinería se incrementaron 14,2% y 9,2% respectivamente. Por su parte, las ventas externas de Carnes descendieron 5,8% totalizando 906 millones de dólares. Respecto al año 2013, las Manufacturas de Origen Agropecuario (5.500 millones de dólares) aumentaron 10,2%

En el año 2015 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 18.838 millones de dólares lo que representa una disminución del 18,9% respecto al año anterior, concentraron una participación del 28,0%, (5.266 millones de dólares) cayeron 11,1%.

En Manufacturas de Origen Agropecuario, Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con 1.517 millones de dólares concentró el 28,8% del rubro y registró una variación negativa de 12,8%. Las exportaciones de Grasas y Aceites se incrementaron 11,1%. Por su parte, las ventas externas de Carnes descendieron 25,6% totalizando 674 millones de dólares.

En el año 2016 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 18.523 millones de dólares lo que representa una disminución del 2,4% respecto al año anterior. Las Manufacturas de Origen Agropecuario prácticamente no exhibieron variaciones respecto a 2015.

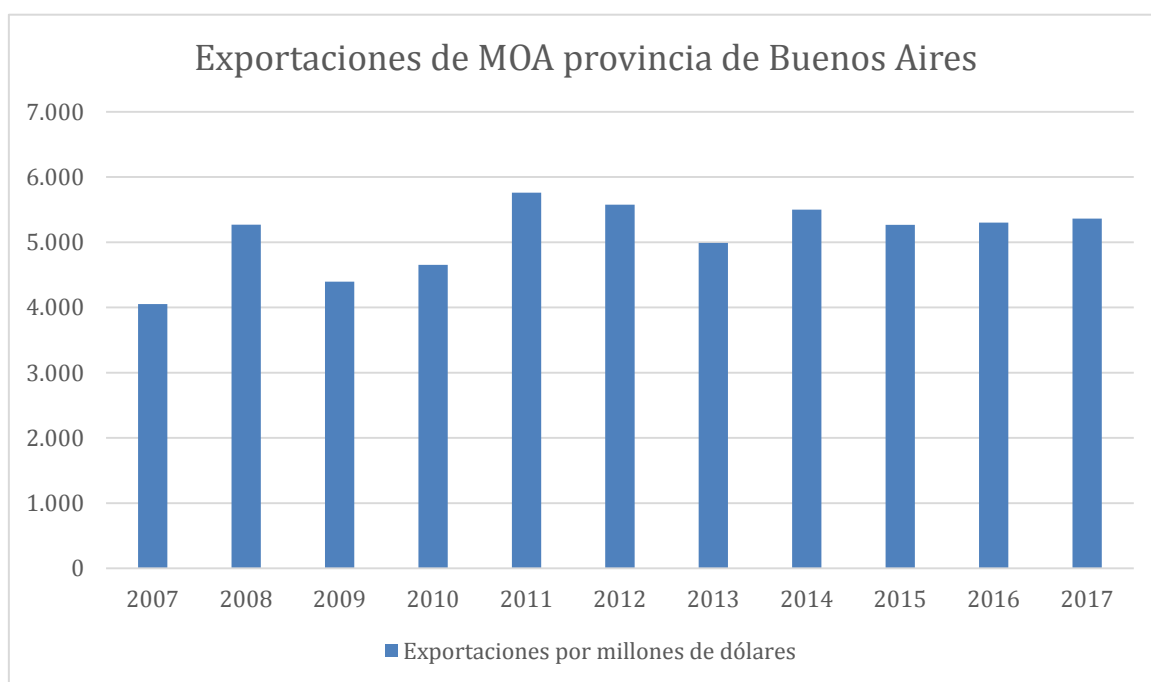
En Manufacturas de Origen Agropecuario, Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con 1.666 millones de dólares concentraron el 31,4% del rubro y registró una variación positiva de 9,6%. Siguiendo en orden de relevancia, las exportaciones de Grasas y Aceites se redujeron 0,6% (1.042 millones de dólares) y las ventas externas de Carnes ascendieron 9,0% (735 millones de dólares).

En el año 2017 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 19.390 millones de dólares lo que representa un crecimiento del 4,5% respecto al año anterior. Las Manufacturas de Origen Agropecuario exhibieron una variación positiva respecto a 2016 de 1,2%, concentrando el 27,7% de la participación con 5.364 millones de dólares.

En el año 2017 las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 19.390 millones de dólares lo que representa un crecimiento del 4,5% respecto al año

anterior, las Manufacturas de Origen Agropecuario concentraron 5.364 millones de dólares y una participación del 27,7%, exhibiendo una variación positiva respecto a 2016 de 1,2%.

En Manufacturas de Origen Agropecuario, Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con 1.482 millones de dólares concentraron el 27,6% del rubro y registró una variación negativa de 11,0%. Siguiendo en orden de relevancia, las exportaciones de Grasas y Aceites crecieron 4,9% (1.093 millones de dólares) y las ventas externas de Carnes ascendieron 33,4% (982 millones de dólares).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Provincial de Estadística (DPE).

Análisis Estadístico de Exportaciones e Importaciones del primer semestre de 2017 sobre las MOA de la Provincia de Buenos Aires.

En el mes de enero las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 1.395 millones de dólares, un crecimiento de 26.5% respecto de enero del 2016. Las MOA contribuyeron con una participación del 29.9%. El capítulo residuos y desperdicios de la industria alimenticia registró una variación positiva de 13,3% con 121 millones de dólares.

Las exportaciones acumuladas de enero y febrero del 2017 totalizan 2.640 millones de dólares, esto representa un incremento de 4.8%, respecto del año anterior, donde las

MOA contribuyeron con 28.6%, siendo el capítulo Residuos y desperdicios de la industria alimenticia el de mayor peso con 196 millones de dólares registrando una disminución de 11.3%.

La sumatoria de las exportaciones de la provincia de Buenos Aires el primer trimestre del año fue de 4.169 millones de dólares, lo que representa una variación positiva de 4,2% respecto al mismo período del 2016. Las MOA participaron con un 28.1%, el capítulo Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró un aumento de 2,0% con 332 millones de dólares en ventas.

El mes de abril la provincia de Buenos Aires contabilizó exportaciones por 1.694 millones de dólares, creciendo 4,8% respecto al mismo mes del año anterior. Las MOA registraron ingresos por 489 millones de dólares representando 28.9% del total de las exportaciones provinciales, aumentando 17.8% interanual.

En el mes de mayo de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires crecieron 4,5% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.815 millones de dólares, las de MOA se redujeron 1,3% con una participación del 28,2%. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró un aumento de 7,9% con 627 millones de dólares en ventas.

En el mes de junio de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires crecieron 2,6% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.666 millones de dólares, las de MOA se redujeron 2,6%, con una participación del 27,8%. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró un aumento de 1,6% con 762 millones de dólares en ventas.

En el mes de julio de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires crecieron 2,9% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.684 millones de dólares, las de MOA se redujeron 8,8% con una participación del 28,0%. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró una caída de 5,7% con 892 millones de dólares en ventas.

En el mes de agosto de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires cayeron 1,5% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.680 millones de dólares, la participación de las MOA aumento un 8,6%, con una participación del 27,9%. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró una caída de 3,2% con 1.027 millones de dólares en ventas.

En el mes de septiembre de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires crecieron 10,2% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.753 millones de dólares, donde las MOA aumentaron 13,2% su participación con 27.8%. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró una caída de 6,7% con 1.124 millones de dólares en ventas.

En el mes de octubre de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires crecieron 26,8% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.665 millones de dólares, las exportaciones de las MOA se incrementaron en 13,7%, con una participación del 27,3% respecto al año anterior. El rubro Residuos y desperdicios de la industria alimenticia resultó el de mayor peso y registró una caída de 6,8% con 1.204 millones de dólares en ventas.

En el mes de noviembre de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires cayeron 6,7% respecto al mismo mes del año anterior alcanzando los 1.636 millones de dólares, las exportaciones de MOA se redujeron en 10,6%, siendo el capítulo de mayor variación Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con una variación negativa del 25.5% respecto al año anterior, significando 178 millones de dólares.

En el mes de diciembre de 2017, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires totalizaron 1.628 millones de dólares, aumentando 3,2% interanual. Las MOA representaron el 27.1% de las exportaciones provinciales ingresando 441 millones de dólares. Nuevamente el capítulo que tuvo mayor incidencia con una variación negativa interanual fue Residuos y desperdicios de la industria alimenticia con una disminución de 25.8% ingresando 101 millones de dólares.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Provincial de Estadística (DPE).

BIBLIOGRAFÍA

- AIERA (2018). *www.aiera.org*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de *www.aiera.org*: <http://www.aiera.org/link/InformesobreelComercioExteriorArgentino1%C2%BAimestrede2018.pdf>
- Bs.As., P. (2018). *datos.gba.gob.ar*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de *datos.gba.gob.ar*: <http://datos.gba.gob.ar/historias/la-provincia-exporta/>
- CAMBRAS. (07 de septiembre de 2018). *www.cambras.org.ar*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de *www.cambras.org.ar*: www.cambras.org.ar/index.php/comex/informacion-de-interes/item/1378-las-exportaciones-argentinas-de-manufacturas-de-origen-industrial-moi-a-brasil-aumentaron-404-en-julio-respecto-mismo-periodo-de-2017
- INDEC. (2018). *www.indec.gob.ar*. Recuperado el 02 de noviembre de 2018, de *www.indec.gob.ar*: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_09_18.pdf

TITULO: “Plan de Exportación de Carne Kosher a Nueva York”.

TUTOR/ES: MÉNDEZ, Rodrigo y MORONI, Yazmin.

AUTOR/ES: LEDESMA, Camila y VEGA, Emilce.

RESUMEN EJECUTIVO

VEGLED S.R.L es una empresa frigorífica que comercializa sus productos desde el 19 de Enero del 2019 en el mercado local, cuya planta se ubica en la ciudad de Ezeiza (Buenos Aires). Identificar las características para realizar un plan de exportación de diversos cortes de carne kosher es el principal objetivo de VEGLED.

La nueva unidad de negocios que llevaremos a cabo consiste en la exportación de diversos cortes vacunos Kosher, al mercado judío de la ciudad de Nueva York. Decidimos llevar a cabo dicho proyecto al notar un aumento en el consumo de productos Kosher y un crecimiento en la industria en el mercado norteamericano.

Según informo la página oficial del gobierno, Argentina contará con un beneficio de acceso de una cuota de 20.000 toneladas anuales que puesta en valor representaría 150 a 180 millones de dólares, y las exportaciones que superen ese volumen deberán abonar otro arancel de ingreso de 26,4%.

“Estados Unidos es un mercado propicio para exportar productos que permiten una mejor integración de la res y abarcar una amplia gama de segmentos a desarrollar desde carne para transformación industrial hasta cortes de alta calidad...La reapertura de este mercado contribuyen al fortalecimiento de la relación comercial entre los Estados Unidos y el gobierno del presidente Macri.”¹

De acuerdo con la Agencia Kosher Latinoamericana el mercado Kosher de Estados Unidos es de aproximadamente 12,5 mil millones de dólares anuales.

La población judía dentro de los Estados Unidos supera los 5.2 millones de personas y el epicentro más grande de persona se encuentra en Nueva York donde viven 2.2 millones de judíos. El segmento meta apuntado pertenece a judíos de entre 18 a 80 años, de características socioeconómicas de nivel medio-alto/alto; dispuestos a pagar un precio superior por un producto de mejor calidad.

¹Luego de 17 años la Argentina volverá a exportar carne bovina a los Estados Unidos.

El mercado de Nueva York se muestra como un mercado favorable para la exportación de carne kosher ya que hay gran población de judíos en toda la ciudad. Según estudios realizados, el mercado Kosher desde el 2013 viene superando los U\$S 13 billones dándose su máximo consumo en New York.

La estrategia de inserción en el mercado neoyorquino fue mediante la feria internacional, ya que nos permitió un realizar un estudio de mercado más directo y por ende menos costoso como así también adquirir compradores, lo que nos permitió lograr experiencia exportadora. El producto que ofreceremos será de categoría Premium, cuyos principales atributos serán el sabor, la textura y la calidad. A su vez en el etiquetado haremos referencia al lugar de origen del producto y la certificación Kosher. De esta manera, nuestra compañía buscará posicionarse en la mente de los judíos residentes en Nueva York como un producto de mayor valor.

Se utilizara un canal largo, con intermediarios, produciendo una distribución selectiva a las tiendas tradicionales y tiendas Kosher de la ciudad de Nueva York.

Nuestro negocio se proyecta a 5 años de duración dada la viabilidad y rentabilidad que nos puede brindar, considerando la reapertura de EEUU a la carne vacuna argentina utilizaremos el mercado neoyorquino como mercado meta.

Palabras Claves: carne, exportación, mercado- meta, Kosher, Estados Unidos, judíos, frigorífico, Argentina, acceso, competidores, vaca, rabino, barreras.

ABSTRACT

VEGLED S.R.L is a refrigeration company that markets its products since January 2019 in the local market, whose plant is located in the city of Ezeiza (Buenos Aires). With the aim of producing high quality food, with unique flavors complying with the relevant sanitary and quality regulations.

The new business unit that we will carry out is the export of various Kosher beef cuts, to the Jewish market in New York City. We decided to carry out this project by noticing an increase in the consumption of Kosher products and a growth in the industry in the North American market.

According to the Latin American Kosher Agency, the US Kosher market is approximately \$ 12.5 billion annually.

The Jewish population within the United States exceeds 5.2 million people and the largest epicenter of people is in New York where 2.2 million Jews live. The targeted target segment belongs to Jews between 18 and 80 years old, of medium-high / high socioeconomic characteristics; willing to pay a higher price for a better quality product. The New York market is shown as a favorable market for the export of kosher meat as there is a large population of Jews throughout the city. According to studies, the Kosher market since 2013 has been exceeding US \$ 13 billion giving its maximum consumption in New York.

The strategy of insertion in the New York market will be through the international fair, since it will allow us to carry out a more direct and therefore less expensive market study as well as acquire buyers, which will allow us to achieve export experience. The product we will offer will be Premium category, whose main attributes will be taste, texture and quality. In turn in the labeling we will refer to the place of origin of the product and the Kosher certification. In this way, our company will seek to position itself in the minds of Jewish residents in New York as a product of greater value.

A long channel will be used, with intermediaries, producing a selective distribution to traditional shops and Kosher stores in New York City.

Our business is projected to last 5 years given the road and profitability it can provide us, considering the reopening of the US to Argentine beef we will use the New York market as a target market.

Word-key: product, market, export, meat, jewish, beef, Kosher, quality, United States, company.

1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El presente trabajo de investigación desarrollará un plan de negocios que consiste en la exportación de carne Kosher al mercado de la Ciudad de Nueva York. La empresa VEGLED SRL. Inicio sus actividades en Enero del 2019, dedicándose a la producción de venta de carne vacuna en el mercado argentino. Viéndose las posibilidades de generar mayores ingresos decidió ampliar el mercado, sumando una nueva línea de producto con la certificación Kosher en el mercado internacional. Nuestro producto va a ser

lanzado en la Ciudad de Nueva York a través de la estrategia de mix marketing que se detallara más adelante.

Explicación de producto Kosher:

Según el informe del IPCVA realizado en el 2017 "Kashrut", cuya raíz es "Kaf-Shun Resh", significa propio, permitido o correcto y es la palabra hebrea referida a las leyes dietéticas religiosas judías que determina los alimentos que se pueden comer o no y cómo dichos alimentos pueden ser preparados e ingeridos para considerarse aptos para el consumo. Para que un producto kosher pueda ser comercializado y aceptado como tal debe poseer en su envoltorio un sello distintivo proporcionado por una Autoridad Rabínica.

El término kosher hace referencia al conjunto de reglas y leyes religiosas y alimentarias que aparecen recogidas en el Talmud (libro que incluye las leyes orales y tradiciones en la religión judía). La palabra significa "apropiado" e indica aquellos alimentos que cumplen los preceptos y están permitidos en la dieta judía. No solo hace referencia a los alimentos en sí sino también a su modo de producción, transformación y preparación.

"Los alimentos que cumplen los preceptos del cashrut son considerados kosher. Los que no cumplen los preceptos de la religión son denominados trefá o teref", explico el Rabino Daniel Oppenheimer, supervisor de cashrut y director de Ajdut Kosher.

A lo largo de los años los rabinos se fueron adaptando a las épocas y los países, ajustando las normativas a los avances y cambios en la industria alimentaria.

Para que un producto Kosher pueda ser comercializado y aceptado como tal debe poseer en su envoltorio un sello distintivo proporcionado por una Autoridad Rabínica.

Un rabino debe inspeccionar todas las actividades realizadas en la empresa. Una vez superada la inspección, el certificado es entregado por una entidad reconocida mundialmente.

Clasificación de los alimentos Kosher:

- Productos Lácteos: la leche y sus productos derivados (queso, crema, manteca). Estos productos no se pueden mezclar con la carne.
- Carnes: todo animal apto para el consumo según las normas kosher deben poseer pezuñas partidas y ser rumiante (carne de vaca, oveja, cabra y de ciertas aves como pollo, pavo, pato y ganso).

- Parve: alimentos que no contienen ni carne ni ingredientes lácteos, que significa "neutral". Todas las frutas, granos y vegetales en su estado natural son kosher. Vale aclarar que un ítem parve cocinado con un producto lácteo pasa a ser considerado "kosher lácteo" y cocinado con carne "kosher carne", y así deben ser identificados.

La carne y los productos lácteos se comen de manera separada dejando un espacio de 6 horas entre estos tipos de comida. Los hogares que son verdaderamente Kosher cuentan con implementos de cocina y vajilla específica para preparar y comer los alimentos de cada categoría.

1.1. **Antecedentes**

VEGLED SRL es una empresa creada en Enero del 2019 en la provincia de Buenos Aires. A pesar de no poseer tantos años de trayectoria, VEGLED ha conseguido posicionarse en el mercado dado a la calidad de sus productos. Su planta de producción actual incluye una planta ubicada en la provincia de Buenos Aires con una capacidad de procesamiento de 60 cabezas por día Y 20 faenas por días. La compañía está buscando constantemente oportunidades de inversión para actualizar y mejorar su desempeño industrial. Los equipos y procedimientos modernos permiten el monitoreo continuo del proceso de producción y la distribución de productos terminados.

La visión de la empresa se basa en la producción de carne de res de calidad constante, que produce un producto confiable y rastreable.

La producción y las actividades comerciales, están sustentadas y coordinadas por el equipo de administración y gestión del Frigorífico, compuesto por 15 personas capacitadas y de alta especialización.

La empresa es una pequeña empresa productora especializada en la carne vacuna. Al notar un gran crecimiento de productos Kosher, la empresa decidió producir carne que respeta las leyes dietéticas judías y las comercializa en el mercado local.

Objetivos:

- Ingresar de manera exitosa en el mercado Kosher de Nueva York.
- Expandirse al resto del mercado Kosher norteamericano posterior a los 5 años.
- Lograr la venta de 10 toneladas anuales en el primer año de nuestro proyecto.

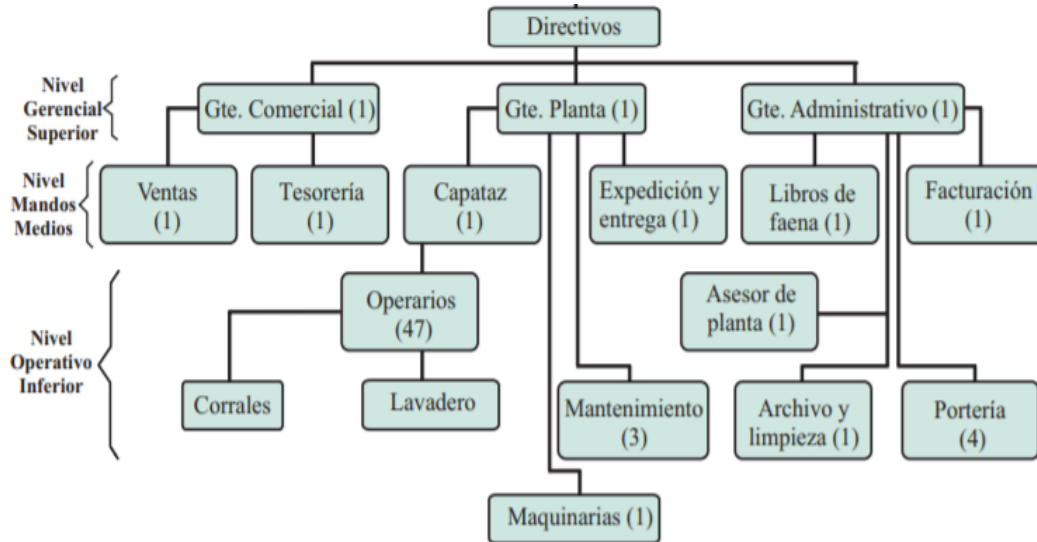
Justificación del producto:

- (i) Argentina es un país fuerte en la exportación de carne vacuna kosher, se encuentra en el segundo lugar después de Uruguay.
- (ii) Necesidad de buscar nuevos mercados
- (iii) Tratamiento especial a diferencia de otros productos ya que se debe transportar en determina temperatura.
- (iv) EE.UU ofrece alguna preferencia arancelario al producto (el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos otorgo a la Argentina un cupo tarifario anual de 20 mil toneladas de carne deshuesada, fresca, enfriada o congelada.
- (v) La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) restituyó a Argentina como una zona libre de aftosa que practica la vacunación.
- (vi) Que el producto sea kosher le da valor agregado.

Dados los hábitos de consumo Kosher y las nuevas tendencias globales de comer saludable y orgánico se realizaron investigaciones acerca del consumo de carne vacuna en el mercado estadounidense (uno de los principales demandantes de carne kosher). Los resultados de la matriz de atractividad dieron a considerar a Nueva York como la ciudad óptima para realizar el proyecto de exportación.

1.2. Estructura organizacional.

Figura 1: Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia

1.3. Producción y mano de obra.

RECOMENDACIONES PARA EL SACRIFICIO RITUAL (Shejitá)²

El transporte, la estadía y el manejo de los animales deben cumplir con las guías de bienestar animal.

Sujeción:

- I. El sangrado vertical es mejor que el invertido (colgando).
- II. La inmovilización debe prevenir el estrés, con el mínimo de hematomas.
- III. El sacrificio debe completarse en 30 segundos o menos después de iniciada la inmovilización.
- IV. El aturdimiento o sacrificio debe producirse dentro de los 10 segundos posteriores a la sujeción de la cabeza.

Desangrado:

- Debe realizarse un corte cuidadoso para evitar dolor.
- El cuchillo debe estar libre de picos o depresiones.

²Shejitá: modo que la Tora señala como adecuado para sacrificar animales para su consumo.

- Debe estar tan afilado como sea posible y debe medir al menos dos veces lo largo del cuello del animal.
- El corte debe ser delicado, continuo y sin detenerse.
- El corte debe ser capaz de permitir un sangrado rápido y completo del animal.
- Si se corta rápidamente y se produce un sangrado rápido, el ganado va a perder la consciencia dentro de 10 a 15 segundos.

Como en todos los métodos de sacrificio, la presencia de vocalización y la presencia de sensibilidad o la presencia de hematomas en las carcasas, pueden indicar que la expectativa no se ha conseguido.

1.3.1. Proceso productivo

SACRIFICIO RITUAL

Inmovilización:

- No realizar movimientos bruscos la sujeción.
- No utilizar los agujones eléctricos.
- Levante del vientre: máximo de 71 cm (23 pulgadas), con límite de auto detención y control de medio golpe.
- Despacio al principio y luego rápido.
- Levante de la barbilla:
 1. Cabeza paralela al piso.
 2. 15 centímetros de caucho ancho que cubra la frente, se recomienda.
 3. Sujetador de la barbilla, debajo del ojo, cercano a la línea de la mandíbula.

Corte del cuchillo:

- Corte dentro de 10 segundos posterior a la inmovilización.
- Largo del cuchillo 2 veces el largo del cuello.
- Movimiento continuo y simple de ser posible.
- Cuchillo afilado y afilar cada 10 animales.
- Corte profundo cercano al hueso de la mandíbula.
- Ideal sangrar 10-15 segundos posterior al corte, máximo 60 segundos.
- Aturdimiento de emergencia en caso de un corte pobre.
- No desollar previo a la insensibilidad.

- Soltar al animal luego del corte, pero no permitir a las superficies cortantes tocar al animal (esto causa dolor y malestar al animal).
 1. Visión bloqueada: Cajones iluminados, paneles sólidos que prevengan el observar a las personas.
 2. Movimientos lentos de operarios y equipos.
 3. Presión óptima: No presionar mucho al animal debido a que esto les provoca malestar.
 4. No permitir que el animal resbale o se sienta des balanceado.

1.4. Requisitos para la fabricación

Necesidades para el manejo de la matanza kosher:

El sacrificio kosher, uno de los procedimientos más viejos para la carne. Ha recibido mucha atención últimamente. Grupos y auditores interesados en el bienestar animal han invertido mucho tiempo tratando de entender el proceso y evaluar objetivamente el trato humanitario de los animales.

En orden de asegurar que las leyes Kosher son conocidas apropiadamente y que la planta logre el sacrificio humanitario para cumplir con los requerimientos de clientes, la planta y el rabino deben comunicarse y cooperar a través del proceso de sacrificio.

¿Qué necesita el rabino?

- El rabino necesita que el animal sea presentado quieto y sin movimientos violentos. Si el animal está calmado, el corte puede ser realizado más fácilmente y la menor presión sanguínea resultará en una pérdida de sangre más completa durante la fase de desangrado del proceso religioso de sacrificio.
- El animal debe ser inmovilizado y el sistema de sujeción de la cabeza debe hacerlo de manera suave pero a la vez firme.
- La cabeza debe mantenerse sujeta, con el cuello sujetado firmemente para que el corte pueda ser realizado cerca de la línea de la mandíbula.
- Si el cuello se pierde, es difícil hacer un corte y lo más probable es que ocurra un corte inapropiado. Por esta razón, hay que asegurar que el cuello esté sujetado firmemente, previo al corte.
- El rabino debe estar anuente a lavar el área del cuello previo al corte.

¿Qué necesita la planta?

- En primer lugar la plata debe ser sometida al proceso kasher.³
- La planta necesita de una persona autorizada para realizar el sacrificio que se la llama shojet realice cualquier operación preparatoria previa a la movilización de los animales dentro del cajón de inmovilización (lavado del cuchillo, lavado del sujetador de cabeza, etc.). Durante el tiempo en el que el animal se esté moviendo dentro del cajón, las distracciones deben ser minimizadas.
- Durante la carga de los animales, el shojet necesita estar en una posición donde no sea visible para el animal, para prevenir el obstáculo de la labor.
- Después de que el animal es situado en el cajón, el operador del cajón debe ajustar al animal para "presentarlo" al shojet. Durante el ajuste, el shojet debe moverse lentamente o minimizar sus movimientos, de nuevo, para mantener al animal calmado y prevenir su excitación.
- Una vez que el animal es adecuadamente ubicado, el rabino necesita realizar el lavado del cuello y el corte. Movimientos deliberados (no bruscos o rápidos), pueden disminuir la agitación del animal, durante la fase de la operación.

Figura 2: Cajones de volteo para sacrificio Kosher. Fuente: Red Alimentaria.



³Kasher: hacer algo kosher. Usualmente se aplica al proceso de salar y drenar la sangre durante la producción de carne kosher. También se utiliza para describir el proceso de preparar o limpiar una fábrica o establecimiento no kosher y convertirlo en kosher.

Figura 3: El animal dentro del cajón de volteo. Fuente: Red Alimentaria (2019).



- El sistema de inmovilización y su diseño, así como la iluminación, pueden causar obstáculos.
- Obstáculos a la entrada o estímulos eléctricos.
- Condiciones del piso que puedan causar resbalos o caídas.
- Conductas del rabino o del operador que puedan asustar a los animales o provocarles agitación.
- Condiciones del equipo, por posibles superficies punzantes o pobres condiciones que puedan causar injurias al ganado.

Cualquiera de estas condiciones puede resultar en vocalización al inmovilizar a los animales. Con la corrección de estas condiciones, se puede incrementar la efectividad del sistema. La reducción en el estrés de los animales puede resultar en una mejor calidad de la carne y mejores condiciones de trabajo para los empleados y el proceso.

1.5. Certificaciones

Certificación kosher VEGLED selecciono al rabino Daniel Oppenheimer con su certificadora denominada Ajdut Kosher ya que es una de las más importantes del país que a su vez se vincula de manera fluida con los certificadores más importantes del mundo. El costo total de la certificación por la cantidad exportada es de 500 USD. Esto

infiere tanto de las visitas que se producen a la planta durante el proceso de producción como de los papeles que avalan la certificación.

A este proceso se lo denomina Hecksher; es la certificación escrita de kasrut firmada por un rabino, Vaad HaKasrut (consejero para supervisión kasrut) o un sello de una reconocida agencia certificadora de kasrut.

1.6. Clasificación arancelaria

A través del sistema de clasificación de mercancías se puede obtener la siguiente posición arancelaria de los productos:

0202: Carne de animales de la especie bovina, congelada.

0201.30.00: Deshuesada.

0201.30.00.1.: En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 5 kg.

(R.420/99 MEYOSP), Excepto del género Bubalus.

0202.30.00.111 D: AGUJA

0202.30.00.127 V: PECHO

0202.30.00.115M: BIFE ANGOSTO

202.30.01.151: CARNAZA DE PALETA

1.7. Segmentación

Durante los últimos veinticinco años la demanda por productos con certificación Kosher se incrementó dramáticamente. En particular el mercado Kosher norteamericano ha crecido un ritmo de 15% anual. Vale destacar también que un tercio de los norteamericanos compra este tipo de productos con conocimientos y que los compradores gastan más y se preocupan de lo que compran.

Uno de los datos más importante de la industria alimenticia Kosher es que el consumidor promedio gasta un 47% más por año que el consumidor promedio no Kosher.

Los productos Kosher han ganado la reputación de ser producidos con mayor cuidado y más rigurosamente inspeccionados que los productos no-Kosher.

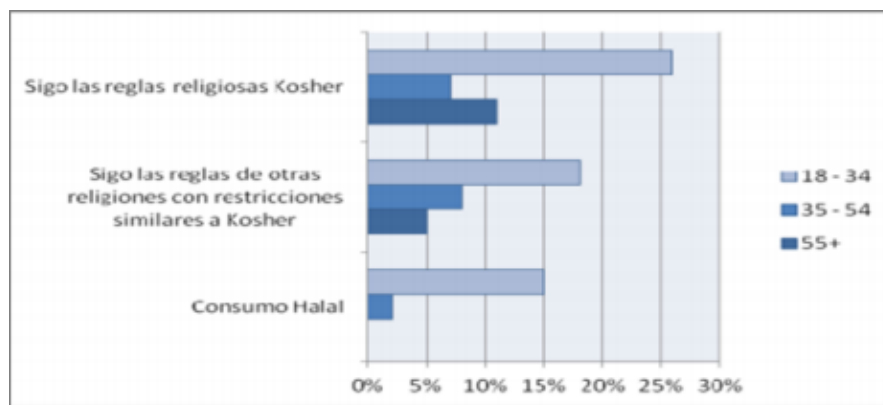
Esto ha producido que hoy el mercado de los productos Kosher sea fuerte y este en crecimiento reportando ventas por 12.5 billones de dólares anuales.

Millones de personas alrededor del mundo limitan su consumo alimenticio y buscan el símbolo Kosher para asegurarse de que se cumplan sus preferencias. Como mencionamos anteriormente, los consumidores de productos Kosher no son solamente judíos sino que también se suman los musulmanes, miembros de otras religiones, vegetarianos, aquellos con intolerancia a la lactosa y los que entienden que Kosher es sinónimo de calidad. Sin embargo al cliente específico al que nos dirigimos es a quienes profesen la religión judía con un nivel socioeconómico medio alto/alto residentes de la ciudad de Nueva York.

Los consumidores Judíos abarcan cerca del 45% del mercado kosher. La compañía Integrated Marketing Communications divulga que aproximadamente 2.5 millones de Judíos consumen productos alimenticios kosher.

En cuanto a su rango demográfico, 70% de los practicantes judíos son jóvenes, quienes se encuentran entre las edades de 18 a 35 años, esto demuestra que el consumo de productos Kosher tiene un potencial de compra a largo plazo.

Figura 4: Rango de edad de consumidores de productos Kosher.



Fuente: Esbensen, (2019).

2. ANÁLISIS DE MERCADO

Casi el 75% de la población judía mundial se concentra en los Estados Unidos e Israel, por lo cual estos dos mercados marcan la tendencia global del segmento kosher. Sin embargo, existen otros países que cuentan con un mercado para los productos kosher cuya dinámica hace imprescindible su inclusión en este análisis.

Se analizara como mercado meta EE.UU y a su vez los otros países como posibles mercados metas.

ESTADOS UNIDOS:

Es el mayor productor y exportador de productos kosher del mundo. Se estima que existen 14.000 plantas de alimentos certificados kosher, EE.UU. produce cerca de 100.000 productos kosher envasados.

Según encuestadores privados, el 28% de los estadounidenses consideran que la certificación kosher puede definir la elección de un alimento por sobre otro similar. El 35% de los encuestados relacionó a la certificación kosher con características organolépticas diferenciales (sabor y olor fundamentalmente).

El 16% manifestaron que compran alimentos kosher porque valorizan las normas que rigen su producción.

El 8% dijo que compran kosher porque es sinónimo de buenos productos. 5% sienten que la certificación kosher garantiza productos saludables 8% declararon que su consumo deviene de la observancia religiosa hebraica, mientras que otro 4% está compuesto por musulmanes que consideran a la cashrut congruente con la reglas alimentarias del Islam.

Otro 8% son vegetarianos estrictos, y los sellos kosher les permiten distinguir productos compatibles con su dieta.

Si bien las ventas de todos los productos certificados crece anualmente un 2,5%, determinados rubros muestran un comportamiento mucho más acelerado. El caso más impactante es el de las galletitas dulces y los bizcochos, cuyo consumo se acrecienta un 10% por año.

ISRAEL:

El 60% de la población israelí (aproximadamente 5,5 millones de personas) consume alguna proporción de productos kosher certificados como parte de su dieta. Se estima que el comercio de alimentos en Israel suma alrededor de US\$ 13.000 millones.

Israel cubre sólo el 75% de su demanda interna de alimentos en base a su propia producción.

A excepción de la carne, el pollo y sus derivados, las leyes israelíes no exigen la certificación kosher para autorizar la importación.

Las mayores cadenas de supermercados, los comercios minoristas y los consumidores institucionales requieren la certificación para los productos que comercializan. Tanto en las ciudades como en las áreas suburbanas, es constante el aumento del número de comercios que venden delicatessen, licores, confecciones de azúcar y chocolate, así como pastelería de alta calidad.

Dentro de las delicatessen requeridas por los minoristas, se destacan entre los productos importados las salsas, las conservas, los productos de pastelería, los snacks, el caviar y otras especialidades elaboradas con pescado.

Aunque un producto haya sido certificado en el país de origen, el importador o el fabricante debe obtener el visto bueno del Consejo del Gran Rabinato de Israel, que según las leyes locales, es la única autoridad para determinar si un producto es o no kosher.

Para el segmento de consumo denominado Ultra Ortodoxo, la autorización del Gran Rabinato es condición necesaria pero no suficiente. En este caso, se requiere una supervisión especial denominada "Kashrut Mehuderet". Este segmento del mercado tiende a crecer rápidamente, dada la elevada tasa de natalidad observada en las comunidades ultra ortodoxas.

El 1 de junio del 2018 entró en vigencia una nueva normativa para el MERCOSUR que afecta a las faenas rituales de bovinos con destino a Israel, vinculada al respeto de las prácticas Kosher, la cual está enfocada en la seguridad y bienestar del animal, y su modificación estuvo determinada por la Corte Suprema de Israel. Lo que implicó que algunos frigoríficos se adapten a las nuevas exigencias que los habilitan a exportar carne kosher.

Esta reciente norma dispuesta por la autoridad veterinaria de Israel está movilizando mucho al sector cárnico vacuno de Mercosur, responsable del suministro de más del 80% de la carne vacuna importada por ese país. El nuevo reglamento determina que los frigoríficos que exportan a la nación judía deben instalar equipamientos especiales para contener las reses al momento de la faena religiosa Kosher, un requisito fundamental para ese negocio. Dicho equipamiento -conocido como cajón de volteo- garantiza que la inmovilización necesaria del bovino a faenar ocurra dentro de los

actuales estándares de bienestar animal, al mismo tiempo que coincide con los requerimientos religiosos.

Estos cambios son clave ya que son varios los cortes argentinos tienen una mayor demanda en las góndolas de Israel. En este país, la carne argentina de calidad tiene un alto valor agregado y el bife ancho se posiciona muy bien. Tal corte en góndola puede llegar a costar entre 39 y 49 dólares por kilo, mientras que el corte marucha argentina puede llegar a costar 26 dólares por kilo.

Argentina se posiciona como segundo país a nivel mundial en volumen de exportación de carne Kosher a Israel, por detrás de Uruguay, a partir de haber registrado el 23% de aporte de las 10.430 toneladas de carne enfriada y las 80.536 toneladas de carne congelada que importó Israel en 2017, lo que representa aproximadamente 21 toneladas exportadas.

FRANCIA:

El mercado francés de productos kosher pasó de ser un pequeño nicho étnico a constituirse en el centro de distribución de productos certificados más importante de Europa. Desde principio de los 90', las ventas de productos certificados en el mercado galo crecen a razón de un 16% anual.

Se estima que Francia comercializa alimentos kosher por casi US\$ 550 millones anuales, lo que representa el 10% del mercado europeo.

En consonancia con las características observadas para el mercado estadounidense, el consumo de alimentos kosher en Francia trasciende a los judíos practicantes, puesto que esta certificación es considerada por una creciente cantidad de consumidores como garantía de productos saludables, de alta calidad, natural y sabrosa.

Cerca del 80% de la comunidad judía francesa es de origen sefardí (descendientes de judíos españoles), razón por la cual las características de los productos kosher los asemejan a los componentes de la dieta mediterránea.

La influencia sefardí puede observarse también en los 300 restaurantes kosher de París y sus alrededores.

Los canales de comercialización para los productos certificados están dados por comercios especializados y sectores específicos de los grandes supermercados.

Dentro de los alimentos kosher, los productos gourmet en general, y en particular el vino, las salsas, los aliños, los snacks, los alimentos vegetarianos, las golosinas, los productos tradicionales de la mesa judía y los alimentos adaptados a las normas pascuales cuentan con las mejores perspectivas para su colocación en el mercado francés.

RUSIA:

El crecimiento de la población judía en Rusia abre una gran oportunidad para la colocación de productos kosher.

La población rusa de origen judío comprende entre 900 mil y 1,5 millones de personas. La comunidad hebrea más importante de la Federación se concentra en Moscú. Oficialmente la componen 200 mil habitantes, aunque estimaciones extraoficiales la ubican en torno de los 500 mil.

Sólo una minoría de los judíos rusos mantiene una dieta totalmente basada en la cashrut. La mayoría alterna tantos productos certificados y convencionales en sus compras.

Aunque constituye el mayor mercado kosher de Rusia, Moscú cuenta con sólo dos tiendas dedicadas a la venta de productos certificados, además de la distribución de productos que se da a través de los comercios minoristas de alimentos y supermercados.

Los productos certificados envasados y no refrigerados, tales como galletitas, caramelos, jugos, enlatados y condimentos, no tienen diferencia de precio con respecto a sus homólogos convencionales. En el caso de las carnes y los lácteos, sí existe una gran diferencia de precios con respecto a los productos sin supervisión rabínica.

En general, los no judíos se muestran indiferentes ante la certificación kosher, aunque mediante el trabajo de las diferentes organizaciones confesionales, la misma comienza a posicionarse como garantía de calidad y confianza.

La mayor parte de los alimentos kosher que se consumen en el territorio ruso provienen de Israel y EE.UU. Los productos más difundidos son los quesos, las carnes preparadas a la usanza hebrea, confecciones de azúcar y chocolate, tortas, galletas, galletitas, sopas deshidratadas y vinos.

Es muy raro encontrar productos frescos certificados. En la mayoría de los casos se trata de productos importados y de alto precio.

ALEMANIA:

En Alemania hay más de 200.000 habitantes de origen judío. El 4% observa estrictamente las normas de su religión.

Este fenómeno se debe a que más del 85% proviene de la ex URSS, con lo que la situación se asemeja a la descrita para Rusia.

De todas formas, entre el 60 y el 70% de los judíos alemanes respetan las normas alimentarias durante las festividades religiosas.

Si bien se trata de un mercado aún pequeño, en los últimos años el consumo de productos certificados se vio incrementado por la acción de las organizaciones judías alemanas, que enfatizan el rescate y la promoción de las tradiciones hebraicas.

Una de sus estrategias consiste en proveer alimentos y comidas preparadas kosher a hogares de ancianos y escuelas.

También han generado programas dedicados a los jóvenes, tales como viajes educacionales y otras actividades enfocadas a desarrollar el interés por su herencia judía.

Las mismas organizaciones promueven los alimentos kosher entre la población no judía, asociándolos con factores como la calidad y la sanidad, así como la oportunidad que representa la certificación para nichos específicos de consumidores, como los alérgicos a la lactosa.

Actualmente, el 95% de los alimentos kosher consumidos en Alemania se importan desde Israel, Francia, Holanda, Bélgica y EE.UU.

La comercialización de productos certificados se concentra alrededor de las ciudades con una población judía considerable, tales como Berlín, Múnich, Frankfurt y Dusseldorf.

CANADÁ:

El mercado de productos kosher está concentrado en las principales ciudades, especialmente en Toronto y Montreal, la gran mayoría de supermercados cuentan con una sección de productos kosher. Las principales provincias de residencia de la

comunidad judía en Canadá (85% de los judíos viven en Ontario o Quebec). Según afirman proveedores de productos kosher es un tanto difícil encontrar productos certificados kosher en otras ciudades.

Varios importadores afirman que el tamaño del mercado se estima en más US\$ 1.000.000 millones en ventas anuales.

2.1. Industria del Producto.

La comida kosher, una tendencia cada vez mayor en Argentina

En la actualidad Argentina cuenta con la comunidad judía más grande de Latinoamérica, conformada por entre 170.000 y 250.000 personas. Dentro de ese número, entre el 10 y el 15% del total son judíos ortodoxos que sólo consumen alimentos con certificación kosher, entre el 30 y el 40% lo hacen únicamente en festividades, pero también hay un alto porcentaje que los consume por elección. Muchos de esos grupos son musulmanes, adventistas, vegetarianos, celíacos e intolerantes a la lactosa.⁴

Este crecimiento del mercado kosher argentino se vio reflejado el año pasado cuando se produjo la primera exportación de carne a Estados Unidos luego de 17 años de producción.

Argentina dispone de una importante producción interna que respeta las reglas del kashrut, ya que es el tercer país con mayor población judía en el mundo, después de Israel y Estados Unidos.

Para los productores locales, la carne kosher representa una plusvalía substancial, ya que la carne certificada a tiene un valor comercial aproximadamente del doble de la carne común.

Israel es el principal comprador y el más exigente, sobre todo por la reciente implementación del cajón de volteo del animal en el cual el animal debe ser sacrificado.

Desde mediados del 2017 Israel obligo a sus proveedores de carne vacuna a modificar su estructura de faenado para la producción de carne kosher. Los mataderos y frigoríficos de carne kosher para seguir exportando a Israel debieron adecuarse a las

⁴(Argentina y su boom del kosher, 2019).

nuevas normas y equiparse de un cajón de volteo, un tipo de box rotativo, que limitaría el estrés animal. De esta manera, el bovino para faenar está colocado y degollado en el cajón, lo que, según autoridades rabínicas y defensores de los animales, reduce el sufrimiento del bovino.

“Con estas reglas, el ritmo de faena pasa de 100 animales por hora a unos 60. Hay un matadero que directamente avisó que no iba a producir más para Israel”, advierte la especialista Marilu Bonhomme, directora de Inocuidad de Productos de Origen Animal del Senasa.

El mercado kosher sin embargo conlleva ciertos beneficios. Además del valor agregado que le confiere la transformación del producto por el bañado y el salado, está también la ventaja de las partes del animal codiciadas por el país medio oriental. “Israel casi únicamente compra delantera de vaca, la parte habitualmente menospreciada. Ya con eso, permite compaginar toda la vaca”, explica Bonhomme, lo que aumenta el valor general de la vaca faenada.⁵

Históricamente, Argentina siempre ha sido uno de los principales proveedores de carne vacuna del estado israelí. Según el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), Israel es el cuarto destino de la carne Argentina y representa 8,1% de las exportaciones, detrás de China (50,3%), Rusia (11,2%) y Chile (9,7%). Las exportaciones a Israel representaron \$USD 63 M en los primeros 5 meses de 2018 por 9,9 toneladas, un incremento interanual de 12,3%. Habrá que ver cómo reaccionan los productores y las exportaciones a las nuevas normas.

2.2. Selección del Mercado Meta.

Conforme al análisis de los datos, puede verse con claridad que Estados Unidos ocupa la posición más ventajosa para la exportación de nuestro producto, puesto que se acumula un total ponderado de 69%.

2.3. Análisis del mercado meta y del país de origen de la mercadería.

En cuanto a la selección del mercado, VEGLED SRL seleccionó a la comunidad judía que reside en la ciudad de Nueva York como mercado de destino, debido a una serie

⁵(Selhi, Carne kosher en Argentina: ¿qué es, cómo se produce y adónde va?, 2018).

de aspectos que se desarrollaran a continuación. Estados Unidos es el segundo país a nivel mundial, después de Israel, donde viven más judíos y por ende el primero de América. Se ha estimado que el mercado Kosher de los Estados Unidos es aproximadamente de 12 mil millones de dólares anuales. El constante crecimiento anual del mercado Kosher estadounidense es otra de las razones por las cuales vamos a exportar.

Se seleccionó al mercado neoyorquino como puerta de acceso a una futura expansión al mercado estadounidense. Actualmente en los Estados Unidos viven cerca de 5 millones y medio de habitantes judíos (2.4 millones en el Estado de Nueva York) y los judíos que cumplen estrictamente las leyes de la Torá en el país son entre el 15% y el 20%.

Todo el Estado de Nueva York cuenta aproximadamente con más dos millones de habitantes judíos. La misma aumentó más de un 10 por ciento en la última década según reveló un informe difundido por la Federación UJA de Nueva York. La mayor parte de esta comunidad se concentra en Manhattan y los condados que conforman la ciudad de Nueva York, donde viven más de 1.5 millones y es el mercado al que apuntamos.

Sumado al consumo de los practicantes judíos, la popularidad de los alimentos Kosher entre los consumidores que no pertenecen a dicha religión se debe tanto a la disponibilidad de los productos con certificación Kosher y la percepción de que la misma proporciona un nivel adicional que garantiza calidad. En general, solo el 20% de los consumidores de productos Kosher son de religión judía. El 62% de consumidores de estos productos no los compran por motivos religiosos, sino por percepción de calidad.

Por todo lo expuesto, la empresa considera que Nueva York es un mercado favorable para la introducción de nuestro producto.

Situación económica del país de origen

Las relaciones de Argentina con distintos países se han fortalecido en los últimos años. Uno de esos países es Estados Unidos, en noviembre de 2018 ambos gobiernos se reunieron con el fin de fortalecer la relación entre los países, ampliar el comercio y las inversiones y la cooperación.

A pesar de las buenas relaciones que se establecieron en estos últimos años, el poder de negociación con los demás países incluido Estados Unidos está siendo limitado debido a los resultados de la última elección.

Según el INDEC el PBI en el año 2018 fue de 16.766.919 millones de pesos. Si lo expresamos en dólares a un tipo de cambio Banco Nación de ese último día del año (\$38,60) entonces el valor oficial del PIB de Argentina a fin de 2018 fue, en moneda dura, de US\$ 434.376 millones, en dólares corrientes. Durante el 2018 la economía cayó un 2,6%. En cuanto a la inflación en 2018 fue del 47,6%. También informo que el coeficiente de Gini de Argentina fue de ese mismo año tuvo un valor del 0,434.

En los últimos 12 meses la tasa de desocupación subió del 9,1 al 10,1% según los datos del INDEC del primer trimestre de este año. El gobierno de Macri estimó una inflación de 34% para el 2020.⁶

Análisis de la situación política del país de origen de la mercadería.

Durante el 2015 el presidente Macri eliminó la DJAI (Declaración Jurada Anticipada de Importación) que regía para autorizar el ingreso de mercaderías del exterior. Se reemplazó por un nuevo Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI). Estas tienen un plazo de validez de 180 días corridos contando a partir de la fecha de su aprobación. El objetivo con este sistema es buscar el desarrollo en materia aduanera, generar competitividad y facilitar el comercio exterior.

Luego de las elecciones de octubre el banco central establece un control cambiario “Se establece un nuevo límite de USD 200 mensuales a la compra de dólares para personas físicas con cuenta bancaria y en U\$S100 a la cantidad de dólares que pueden ser comprados en efectivos. Estos límites no son acumulativos” declaró el directorio del BCRA.

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal, según lo establece la presente Constitución.

Las elecciones presidenciales se realizan cada 4 años. Las últimas fueron el 27 de octubre de este año.

⁶(Muscatelli, Presupuesto 2020: el Gobierno prevé una inflación de 34%, crecimiento de 1% y un dólar promedio a \$ 67, 2019).

La relación durante el gobierno de Macri y los productores ganaderos en Argentina es muy buena ya que el gobierno ofreció beneficios fiscales a la producción ganadera. Por consiguiente, podemos inferir que nuestros precios son altamente competitivos a nivel internacional.

Hasta el momento Argentina no posee políticas proteccionistas con respecto al sector ganadero.

2.4. ANÁLISIS MACROENTORNO

2.4.1. Entorno Económico⁷

Como se sabe, Trump desde que comenzó su candidatura en 2016 y hoy en día como gobierno republicano de Estados Unidos, tiene una personalidad un tanto particular.

Durante su primera semana en el cargo firmó seis órdenes ejecutivas: La retirada del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, restablecimiento de la Política de la Ciudad de México, desbloqueo de los proyectos de construcción Keystone XL y Dakota Access Pipeline, reforzando la seguridad fronteriza y comenzando el proceso de planificación. Trump ha sido descrito como un proteccionista, debido a sus tarifas de acero y aluminio, críticas del TLCAN y del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica y su propuesta de aumentar significativamente los aranceles a las exportaciones chinas y mexicanas a los Estados Unidos. También ha criticado a la Organización Mundial del Comercio.

Se describió como no intervencionista y nacionalista. Ha declarado en repetidas ocasiones que apoya su política exterior "America First" (América Primero), apoya el aumento de los gastos de defensa militar de los Estados Unidos, pero favorece la disminución del gasto de los Estados Unidos en la OTAN y en la región del Pacífico. Él dice que Estados Unidos debe de mirar hacia adentro, detener la "construcción de naciones" y reorientar sus recursos hacia las necesidades domésticas.

Durante su campaña y como presidente, Trump dijo en repetidas ocasiones que desea una buena relación con Rusia. Trump se ha comprometido a celebrar una reunión cumbre con Vladimir Putin. También elogió al presidente chino, Xi Jinping, al presidente filipino Rodrigo Duterte, al presidente egipcio Abdelfatah Al-Sisi, al presidente turco Recep Tayyip Erdoğan, al rey Salman de Arabia Saudita y al Primer

⁷(ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA, 2019).

Ministro italiano Giuseppe Conte. Estados Unidos es la mayor economía a nivel mundial, por encima de China. Su economía creció 2.9% en 2018. La economía de Estados Unidos avanzó a un ritmo anual de 3.1% en el primer trimestre del 2019, según el tercer y último cálculo de la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) en ese periodo.

El crecimiento del año pasado se debió en gran parte a la reducción de impuestos implementada por el gobierno de Donald Trump y una inversión multimillonaria en programas internos y militares, aprobada por los legisladores a comienzos del 2018.

Sin embargo, el efecto de las reducciones fiscales y del aumento del gasto público se irá disipando este año, con lo que la economía crecerá al 2.2% característico de la actual expansión económica, que el año pasado se convirtió en la más prolongada en la historia de Estados Unidos.

El gobierno de Trump disputa estos pronósticos, convencido de que sus políticas económicas impulsarán el crecimiento a más del 3% en los próximos seis años.

Trump, ha estado presionando a la Reserva Federal a que reduzca las tasas de interés a fin de revertir lo que según él fueron cuatro aumentos innecesarios de las tasas del 2018.

En el primer trimestre del año, el gasto de los consumidores, que comprende el 70% de la actividad económica, creció en 0.9% comparado con el estimado previo de 1.9%. Ello se vio contrarrestado por una mayor inversión empresarial en áreas como software de computadoras.

El déficit de Estados Unidos en el comercio internacional de bienes y servicios bajó un 2,1 % en abril a 50.791 millones de dólares.

En los cuatro primeros meses de este año el saldo negativo en la balanza comercial de EEUU llegó a 205.400 millones de dólares, comparado con los 201.327 millones de dólares del mismo periodo de 2018.

En abril las exportaciones alcanzaron un valor de 206.800 millones de dólares, esto es un 2,2 % menos que en el mes anterior, y las importaciones tuvieron un valor de 257.600 millones de dólares, lo que supuso una disminución del 2,2 %.

Según los datos del Departamento de Comercio, el déficit en el comercio de bienes con la Unión Europea (UE) se redujo en abril en 1.000 millones de dólares y quedó en 15.100 millones de dólares.

El déficit con China subió ese mismo mes 2.100 millones de dólares a un total de 29.400 millones de dólares, mientras que la balanza comercial negativa con México bajó de 9.505 millones de dólares en marzo a 8.167 millones de dólares en abril.

El déficit con Canadá descendió en 900 millones de dólares y quedó en 1.800 millones de dólares.

En cuanto a las compras de bienes en el exterior, conjunto disminuyeron en 5.400 millones de dólares a 208.700 millones en el mes de abril. El saldo negativo del comercio internacional de EEUU sumó 550.123 millones de dólares y creció a 627.679 millones de dólares en 2018.

El gobierno estadounidense ha recurrido a la imposición de aranceles o la amenaza de ellos a algunos de sus principales socios comerciales, como la UE y países como China, México, Canadá, Japón y Brasil, para forzar la negociación de nuevos términos de intercambio con la idea de que esto fortalecerá la creación de empleos en Estados Unidos.

En el caso de México, Trump que impondrá aranceles del 5 % a todos los productos procedentes del país vecino a partir del próximo lunes, 10 de junio, como castigo por el incremento del flujo de inmigrantes que cruzan la frontera.

Los aranceles subirán cinco puntos porcentuales cada mes hasta alcanzar el 25 % en octubre si Trump no percibe esfuerzos suficientes de México para frenar la oleada de inmigrantes.

Las tensiones comerciales con Pekín se han recrudecido después de que Washington incrementara a comienzos del mes pasado los aranceles para varias importaciones chinas de más de 5.000 productos, valoradas en unos 200.000 millones de dólares, del 10 % al 25 %.

Como represalia a las medidas anunciadas por Trump, China anunció la imposición un gravamen del 25 % a bienes importados del país por valor de 60.000 millones de dólares.

De acuerdo al FIM, la tasa de inflación se mantuvo constante en un 2.4% durante el 2018 y la tasa de inflación en mayo fue de 1.8 %. En respuesta, las tasas de interés siguen siendo bajas y actualmente se encuentran en el 1.75%, aunque se espera que aumenten si continúan las perspectivas económicas saludables. La baja inflación y las

bajas tasas de interés reducen el costo de oportunidad de ahorrar versus gastar, y alientan a los consumidores a consumir.

Principales sectores económicos.

Estados Unidos es un país altamente industrializado con altos niveles de productividad y uso de tecnologías modernas. Los sectores clave incluyen la agricultura (maíz, soya, res y algodón); manufactura de maquinaria, productos químicos, comida y automóviles y, mercado terciario en auge enfocado a las finanzas, seguros, bienes raíces, arriendos y arrendamientos. El sector Agrícola Americano es uno de los más grandes, por si solo produce más de un tercio de los vegetales del país y dos tercios de sus frutas y frutos secos. Sin embargo, la agricultura solo considera el 1.0% del PIB y da empleo al 1.63% de la fuerza laboral (Banco Mundial). El Proyecto de Ley de USA de 2018 también legalizó la producción comercial de marihuana. El sector industrial contribuye sobre el 19% del PIB y emplea al 18.82% de la fuerza laboral. Además el país también es líder mundial en las industrias aeroespacial y farmacéutica. Gracias a sus abundantes recursos naturales, Estados Unidos se ha convertido en un líder en la producción de una cantidad de minerales, y ha sido capaz de mantener una producción diversificada. Dicho país es el mayor productor de gas líquido natural, aluminio, electricidad y energía nuclear. Es también el tercer productor a nivel mundial de petróleo y, por una gran cantidad de años, también ha estado desarrollando extracción de gas pizarra a gran escala. La producción de petróleo de USA también ha alcanzado niveles record en los últimos años.

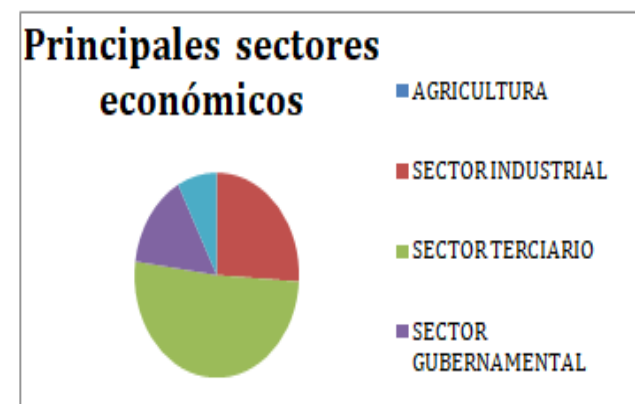
La economía estadounidense se basa esencialmente en servicios. El sector terciario contribuye con más de tres cuartos del PIB y emplea a más del 79.40% de la fuerza laboral del país. Una gran parte del PIB se compone del sector de finanzas, seguros, bienes raíces, renta y arrendamiento (18.2%) y del sector de servicios educacionales, salud y asistencia social (8.2%). El sector gubernamental (a nivel federal, estatal y local) contribuye con alrededor de un 11% del PIB. El 5.7% restante de la fuerza laboral se clasifica como “independiente no-agrícola”.

Con lo que respecta a Nueva York es la sede más importante de las industrias y empresas de todo el país, lo que hace que sea uno de los centros neurálgicos de la economía mundial, las finanzas y los negocios. En el sur de Manhattan, en la mítica

Wall Street se encuentra la Bolsa de Nueva York donde se da la mayor cantidad de actividad financiera del mundo.

En la ciudad también se encuentran las empresas más importantes y de mayor capacidad económica. También se concentran la mayor cantidad de corporaciones extranjeras y se dice que Nueva York en caso de ser un país independiente, sería de las principales 15 economías del mundo. Las principales actividades económicas de la ciudad son: negocios de los Bienes Raíces, industria del cine y televisión y la publicidad.

Gráfico 1: Principales sectores económicos de EEUU.



Fuente: Elaboración propia.

2.4.2. Entorno Político.

Las medidas que tomaron con respecto al comercio: La política económica más llamativa del actual presidente estadounidense fue la de un enorme recorte de impuestos, calificado como uno de los mayores cambios al sistema tributario estadounidense en décadas.

También se han beneficiado ciertas industrias por otra de sus políticas bandera: la de desmantelar regulaciones estatales a algunos sectores de la economía.

Otro cambio importante fue en el primer año de Trump, que ha sido el freno abrupto al apoyo del país a la expansión del libre comercio mundial.

El presidente puso fin a la participación de su país en el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP) e inició conversaciones con Canadá y México para reestructurar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), cuyas negociaciones actualmente están bajo presión.

Las relaciones de Estados Unidos con grandes aliados entraron en crisis cuando la Casa Blanca de Trump impuso aranceles a las importaciones de acero y aluminio a Canadá, México y la Unión Europea, EE.UU. y Canadá están metidos en una disputa comercial por la venta canadienses de varios productos, lo que llevó a los canadienses a presentar una queja formal contra EE.UU. ante la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Durante un discurso ante los aliados de la OTAN en Bélgica sorprendió al negarse a apoyar la cláusula por la que los socios de la organización se defienden mutuamente de agresiones externas.

Ley de bioterrorismo

Estados Unidos instrumentó una serie de medidas para evitar la contaminación voluntaria de los alimentos. Una de ellas es la sanción de la Ley contra el Bioterrorismo, que incluye un gran número de disposiciones que obligan a los exportadores a registrar su compañía con la agencia de alimentos (Food and Drug Administration-FDA), así como notificar el envío de mercadería previo a su despacho a este mercado.

Si bien la Argentina coincide con los objetivos generales de la protección contra el bioterrorismo, estas regulaciones agregan complejidad y costos al comercio con los Estados Unidos, particularmente para empresas PYMES.

Con respecto a la FDA es responsable de velar por el bienestar y la protección de la salud pública y de garantizar la seguridad y la eficacia de los medicamentos tanto para los seres humanos como para los animales. Además, es la encargada de vigilar y regular lo relacionado con los productos biológicos, dispositivos médicos, cosméticos, productos radioactivos y el suministro de alimentos de la nación. La FDA también es responsable de fomentar el avance y el desarrollo en la salud pública, evaluando y promoviendo innovaciones y estudios que se realizan en medicinas y alimentos, buscando siempre que estos sean más eficaces y más seguros para la nación estadounidense.

Algunas de las potestades que sobresalen de la FDA son:

- (i) Ser la agencia responsable del desarrollo y el cumplimiento de las normativas de seguridad en el suministro de alimentos en los Estados Unidos.
- (ii) Administrar una base de datos sobre los productos que van a ser exportados a los Estados Unidos, determinando información como: quién fabrica los productos, el país de origen, las cantidades, los distribuidores en los Estados Unidos, entre otros datos.
- (iii) Conceder el derecho de admisión de productos a los Estados Unidos.
- (iv) Prohibir la importación de estos a aquellas personas que hayan sido encontradas culpables de un delito grave relacionado con la importación de alimentos adulterados que representen una amenaza con consecuencias negativas y graves para la salud o de muerte de personas o animales.
- (v) Marcar (etiquetar) aquellos alimentos a los que se haya negado la entrada a los Estados Unidos, sea de manera temporal o permanente.

2.4.3. Entorno Cultural.

⁸Se hará un análisis cultural del país que se pretende alcanzar como mercado para la carne kosher. Considerando los siguientes aspectos:

LOCALIZACIÓN:

Estados Unidos es el tercer país más extenso del mundo. Sus 50 estados tienen una extensión de más de 9 millones de km cuadrados. Originalmente fueron 48 los estados de América del Norte, y los otros dos fueron creados en 1959 que son Alaska y Hawái. EEUU tiene fronteras al norte con Canadá, al sur con México, al oeste con el Océano pacífico y al este con el Atlántico. Con una población de 325.326.000 personas, es uno de los países más poblados del mundo 33 habitantes por Km². Su capital es Ciudad de Washington y su moneda Dólares USA.

⁸Marchena (2017).

Figura 5: Principales ciudades. Fuente: USA Tourist (2019).



Figura 6: Nombres de los Estados USA. Fuente: USA Tourist (2019).



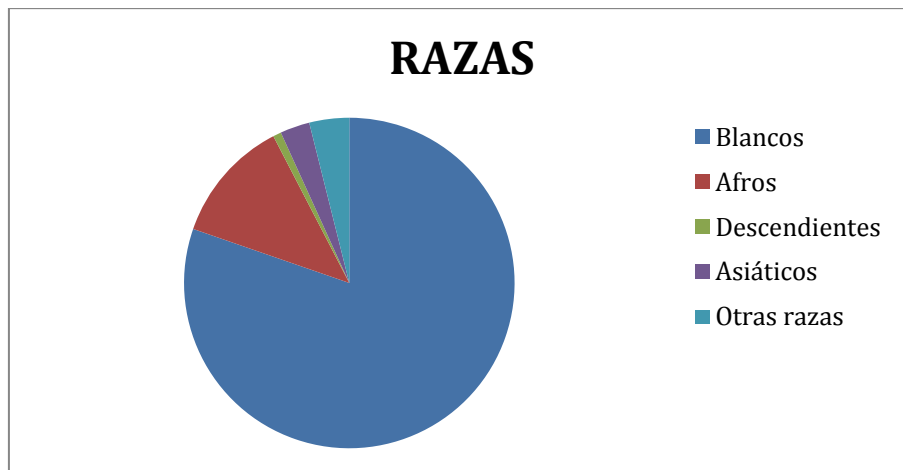
ETNOGRAFIA

Se reconocen seis grupos étnicos: los blancos, los indígenas nativos americanos y nativos de Alaska, los asiáticos, los afroamericanos, los nativos de Hawai y las islas del Pacífico y las personas de dos o más razas.

Los porcentajes de participación de los diferentes grupos étnicos son:

- Blancos: 80,3%
- Afros: 12,1%
- Descendientes de indios americanos: 0,8%
- Asiáticos e insulares del Pacífico: 2,9%
- Otras razas: 3,9%

Grafico 2: Razas.



Fuente: Elaboración Propia

RELIGIÓN

Aunque el cristianismo es la principal religión que profesan los ciudadanos de Estados Unidos, existen otras religiones muy numerosas en el país norteamericano. Budismo, judaísmo o islamismo no se puede decir que sean religiones minoritarias en muchos estados.

Según un informe que elabora la Asociación de Estadísticos de los Órganos Religiosos de Estados Unidos, más de la mitad de los estadounidenses se identifican como protestantes, cerca de un 23% como católicos y un 2% como mormones.

En la región noreste, predominan detrás de los cristianos, los judíos. La religión islamista es la segunda en 20 de los 50 estados, casi la mitad de todo el país. De toda la zona oeste, gran parte de la población de 13 estados sigue la fe de Buda. Arizona es la excepción. En medio de todos los budistas se encuentra este estado, con el hinduismo como segunda religión mayoritaria. Carolina del Sur, donde la segunda religión mayoritaria es el bahaísmo.

Figura 7: Religiones en USA.



Fuente: Religión Libertad (2019).

MODELO HOFSTEDE

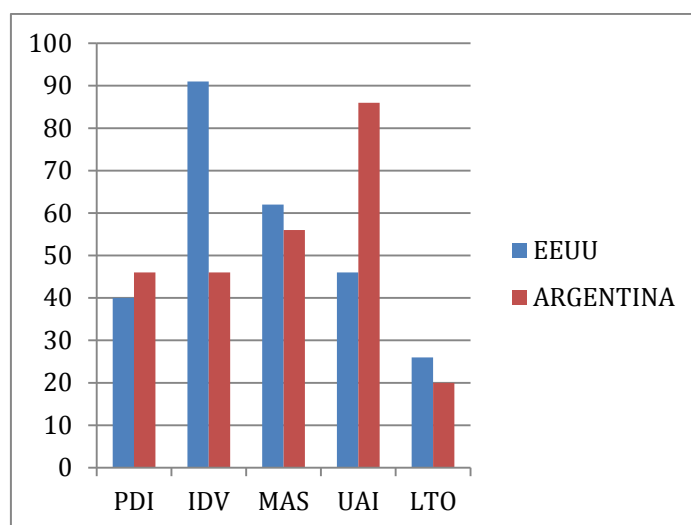
Este modelo comprende cinco dimensiones para identificar los patrones culturales de cada país. Hofstede, nos proporciona datos y puntuaciones concretas de cada una de las culturas en las cinco dimensiones. Nos sirven para estudiar y comprender cada una

de las culturas a nivel mundial, su objetivo principal es determinar las diferencias culturales y mejorar la comunicación entre los países.

Dimensiones:

1. Índice de distancia al poder (PDI-PowerDistance Index): Se trata de la relación de comunicación que se mantiene con la jerarquía y como se respeta la autoridad en una cultura determinada.
2. Individualismo (IDV-Individualism): Es el nivel de trabajo que se realiza o desea realizar de manera individual frente a aquellos que optan por el trabajo en equipo por defecto.
3. Masculinidad (MAS-masculinity): Lo que se mide con este factor es la preponderancia de los valores estereotípicamente masculinos, como la ambición, el poder y el materialismo, frente a los valores estereotípicamente femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas.
4. Índice de aceptación de la Incertidumbre (UAI-Uncertainty Avoidance Index): Las culturas que presentan una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles que aquellas sociedades con mayor puntuación.
5. Índice de Orientación a largo plazo (LTO Long-term orientation): Esta dimensión ha sido la última en incorporarse al estudio y lo que mide es la capacidad de las sociedades de pensar hacia el futuro o de repetir patrones del pasado de forma continuada, con miras más inmediatas.

Grafico 3: Índice de Hofstede.



Fuente: Elaboración Propia.

2.4.4. Entorno Social

A nivel mundial, el mercado Kosher se estima en unos 600 mil millones de dólares anuales entre productos e ingredientes. Estados Unidos es uno de los principales países en cuanto a consumo de productos Kosher. Dichos productos son consumidos no solo por judíos, sino también por musulmanes, adventistas, vegetarianos, veganos y personas con una dieta saludable. Los productos Kosher son percibidos como saludables, naturales y de mejor calidad. También hay que destacar que el 75% de la población judía mundial se concentra en Estados Unidos e Israel, lo cual estos países son los que marcan tendencia global del segmento Kosher, lo que hace que el mercado tenga un gran potencial de crecimiento.⁹

POBLACIÓN JUDÍA

Los consumidores Judíos abarcan cerca del 45% del mercado Kosher. De acuerdo con el informe, hoy en día la cantidad de judíos en el mundo es de 14 millones 411 personas, de las cuales casi la mitad vive en Israel y cerca del 40% en Estados Unidos. Asimismo, señala que los siguientes países con mayor población judía son Francia (460 mil), Canadá (385 mil), Gran Bretaña (300 mil) y, Argentina (181 mil).

⁹Alderete, Productos casher: normas y mercado.

El promedio de productos Kosher en supermercados es de aproximadamente 30.000 productos. Muchos de los consumidores manifiestan que comprarían más a menudo si hubiese más diversidad de productos. Los supermercados y tiendas especializadas Kosher se encuentran en los estados con mayor población judía: Nueva York, New Jersey, California, Florida, Illinois, Maryland, Massachusetts, Ohio y Texas. Dentro de los supermercados más importantes que tienen sección son Pathmark, Wall-Mart, Shopriter, Albertsons. Por ejemplo este último, proporciona secciones Kosher en sus 1750 puntos de venta en EEUU.¹⁰

La población judía de Nueva York creció casi un 10 por ciento en la última década según reveló un informe difundido por la Federación UJA de Nueva York, en Estados Unidos.

Según estudios realizados en 2013 la población judía es de 1,7 millones en Nueva York.

MERCADO LABORAL

En Estados Unidos, hay más empleos disponibles que trabajadores en paro. Dado a que las empresas no encuentran empleados, mejoran los salarios y las condiciones. Esto ocurre en el sector de la construcción, en la hostelería, o en el sector sanitario, por poner algunos ejemplos. El minorista más importante del país, Walmart, ante la necesidad de camioneros, ha anunciado que les pagará 87.500 dólares al año.¹¹

Los datos se completan con una tasa de desempleo del 3,7%. Estados Unidos atraviesa su tasa de desocupación más baja de los últimos 48 años. El valor hora de la jornada de trabajo creció un 0,2%. Así, los salarios acumulan un incremento anual del 3,1%.

Desde el 1 de enero, 19 estados del país han aplicado aumentos del salario mínimo que han beneficiado a 5,2 millones de personas. Cuatro estados, entre ellos California y Nueva York, han aprobado el pago de 15 dólares la hora.

El 70% de las personas de 15 a 64 años de edad tienen un empleo remunerado, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 68%. Cerca del 75% de los hombres tienen un empleo remunerado, en comparación con el 65% de las mujeres. Alrededor del 11% de los empleados tienen un horario de trabajo muy largo, cifra que coincide con el

¹⁰Eliopoulos (2015).

¹¹Barro (2019).

promedio de la OCDE; y, entre ellos, el 15% de los hombres trabajan muchas horas en comparación con el 7% de las mujeres. A continuación se mostraran datos dados por La Oficina del Censo de los Estados Unidos publicados en septiembre del 2018, con estadísticas nuevas sobre los ingresos, la pobreza, los seguros de salud.

INGRESOS

- El ingreso mediano real de los hogares en los Estados Unidos aumentó en un 2.6 por ciento entre 2016 y 2017. El 2017, el ingreso mediano de los hogares de EE. UU. fue \$60,336.
- La oficina señala que el repunte de las ganancias se produjo porque muchas personas encontraron trabajos a tiempo completos o empleos mejor pagados durante el anteaño pasado.¹²

2.4.5. Tecnológica y Ambiental

Hoy en día cuando se habla de la globalización se refiere a la interdependencia creciente de los países que surge de la integración cada vez mayor del comercio, las finanzas, los pueblos y las ideas en un mercado global.

El comercio internacional y los flujos de inversiones transfronterizas son los elementos principales de esta integración. Un aspecto que viene sin duda alguna ligado a la globalización son los avances tecnológicos que han reducido los costos del transporte, las comunicaciones y la computación a tal punto que, en muchos casos, para una empresa resulta ventajoso, desde el punto de vista económico, llevar a cabo distintas etapas de producción en diferentes países.

“La tecnología de la información ha modificado últimamente el comercio mundial. Tras la crisis financiera global del 2008, la atención está puesta en las comunicaciones para el futuro del comercio. Los avances tecnológicos desempeñarán un papel cada vez más importante en la estimulación del crecimiento comercial mediante el reposicionamiento de empresas para aprovechar nuevas oportunidades del mercado internacional.”¹³

¹²La Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense ofrece nuevas estadísticas sobre ingresos, pobreza y cobertura de salud en los estados y áreas locales (2018).

¹³Yurt (2019).

Este avance además lleva a la cooperación entre los países para aumentar la competitividad mediante el aprendizaje mutuo y el intercambio de experiencias y tecnologías.

El aumento masivo en la competencia mundial ha impulsado marcadamente más altos estándares de vida para casi todos los países que han participado en el comercio a través de las fronteras.

La globalización también, tuvo un fuerte incidente en el surgimiento del e-commerce, el cual en 2018 generó el año pasado 517,36 mil millones de dólares en ventas en Estados Unidos con un aumento del 15,0% con respecto al 2017.

Acorde con las tendencias que se acentúan en el comercio electrónico estadounidense, sus usuarios no se conforman sólo con una experiencia de compra funcional, sino que quieren explorar, discutir opciones y recomendar productos.

Por tanto de cara al 2020, más allá de que la búsqueda del producto sea atractiva, el cambio de comportamiento en el consumidor va a obligar a las tiendas online a generar elementos interactivos, diseñar actividades sociales y crear juegos. Actualmente los judíos residentes en Nueva York tienen en su gran mayoría acceso a Internet.

En cuanto al entorno ambiental:

RECICLAJE

Las tendencias legislativas sobre reciclaje en Estados Unidos incluyen mandatos a fabricantes de productos, así como prohibiciones de disposición de bienes reciclables corrientes y no sólo de "desechos problema", como son el aceite de autos e industrial, las pilas, las baterías, y los electrodomésticos. Las legislaciones estatales incitan a los fabricantes a usar determinadas cantidades mínimas de materiales reciclados, a reducir la producción u uso de materiales tóxicos, a evitar "pretensiones ambientales" no sustanciadas en las etiquetas de sus envases y aún a recolectar y reciclar materiales problemáticos.

Es probable que esta tendencia continúe en el futuro cercano, en la medida que los estados busquen compartir el costo financiero del establecimiento de la infraestructura necesaria para el reciclaje. Adicionalmente, los estados están enfatizando la importancia del reciclaje en sus políticas de adquisición de bienes,

ofreciendo precios preferenciales para los productos reciclados y fijando metas para la compra de los productos reciclados.

Prohibición de uso de envases: Algunos estados y municipalidades han impuesto prohibiciones al uso de determinados tipos de envases porque causan dificultades de reciclaje o de disposición final. Entre éstos se encuentran envases no retornables, envases no reciclables, envases de poli estireno expandido y, aunque no son envases, hasta pañales desechables. En 12 estados se ha precisado la prohibición de incluir con la basura regular a 45 productos, buscándose que no lleguen más a los rellenos sanitarios. Dichos productos incluyen acumuladores de automóvil, baterías, llantas, aceite usado, residuos de jardinería, muebles y aparatos electrodomésticos grandes.

Algunos de los beneficios que poseemos con la utilización del envasado al vacío son los siguientes:

- Al ser transparente, permite ver el producto.
- Es un material totalmente inocuo, por lo cual no reacciona con el producto.
- Mantiene la frescura, apariencia y sabores de las carnes.
- La oxidación provocada por el oxígeno es inexistente, y por tanto la putrefacción de los alimentos es nula.

2.5. ANÁLISIS FODA

Grafico 4: Análisis FODA.

Fortalezas Alta calidad del producto. Distribución de los productos en tiempo y forma.	Oportunidades Elevado consumo interno de carne bovina. Aumento regresivo del precio de la carne al consumidor final.
Debilidades Bajo pronóstico de demanda futura Bajo nivel de producción de carne vacuna propia	Amenazas Alta tasa financiera. Alta rivalidad financiera. Crecimiento de los competidores

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, con el fin de resaltar algunos aspectos que debería considerar un plan de negocios exportador de alimentos kosher, se reproduce un análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (por sus siglas, FODA) elaborado con respecto a las posibilidades argentinas.

FORTALEZAS:

- La Argentina es uno de los principales productores de alimentos del mundo.
- La disponibilidad de materias primas de primer nivel permite diversificar la producción.
- Se cuenta con certificadoras kosher reconocidas mundialmente.
- Posee atributos intangibles de peso en el mercado extranjero, como atributo marca país.
- No existe ningún caso de fraude argentino en productos kosher, lo que redunda en una reputación intachable en el mercado kosher.

OPORTUNIDADES:

- El mercado mundial de productos kosher está en expansión y crecimiento constante.
- El tipo de cambio resulta favorable para las exportaciones argentinas, y más aun comercializando con países que usan el dólar como moneda.
- Existe una preferencia creciente de los consumidores por productos naturales, de calidad y saludables; en el mundo se identifica a los productos kosher como tales, independientemente de la cuestión religiosa.
- Se despega la cuestión de kosher como exclusivamente judía dando lugar a una masificación del producto trascendiendo las culturas.
- Otorgamiento de créditos flexibles para las Pymes que quieran certificar

DEBILIDADES:

- Encarecimiento de la producción por los costos extras de fabricación.
- Dificultad para reunir los requisitos exigidos.
- Necesidad de crear de líneas de fabricación específicas, que no pueden compartirse con otros productos no Kosher.
- Requerimiento de personal especializado.
- Calificar para obtener un préstamo para certificar.

AMENAZAS:

- Escasa promoción organizada de los productos kosher argentinos en los países de destino.
- Preferencia de los consumidores por los productos kosher certificados por autoridades rabínicas de sus comunidades.
- Se requiere competitividad para absorber el incremento del precio final de los productos

2.6. ANÁLISIS MICROENTORNO.

2.6.1. Cinco Fuerzas de Porter.

Se detallaran a continuación en los siguientes puntos.

Grafico 5: Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Esem, 2019.

2.6.2. Análisis de los proveedores.

En el caso de nuestro proyecto, nuestro producto ya es la materia prima, que provienen de prestigiosas granjas. Nos aseguramos de garantizar que todo el ganado procesado en nuestra planta que proviene de granjas sea criado con los más altos estándares.

Tanto productores y técnicos como funcionarios, que están vinculados a la producción y comercialización de nuestra carne, son los encargados de forma conjunta para seleccionar las materias primas.

En cuanto a los pallets y cajas, utilizaremos un proveedor quien será la empresa Chep Argentina que nos proveerá los pallets correspondientes, mientras que las cajas para el embalaje de nuestros productos estarán a cargo de la empresa Cajas Mil.

Negociación con los Proveedores: Al ser una empresa que utiliza alimentos avalados Kosher, los procesos productivos de nuestros productos cumplen fielmente con todos los requerimientos impuestos por el Torá, tal como lo avala la Certificación obtenida por el rabino.

Proveedores de Producción: VEGLED S.R.L no posee proveedores para nuestro proceso productivo; se encarga de su propia producción.

Proveedores de Envases: Bolsas para envasado al vacío de 36,5 cm de largo por 55 cm de ancho.

Proveedores de Etiquetado: etiquetas termo adherentes provistas por una empresa gráfica y diseño.

2.6.3. Poder de negociación de los proveedores.

Debido al gran número de empresas que pueden brindar los servicios requeridos para la producción de nuestro bien exportable, se puede decir que el poder negociador de los proveedores es BAJO.

2.6.4. Análisis del consumidor.

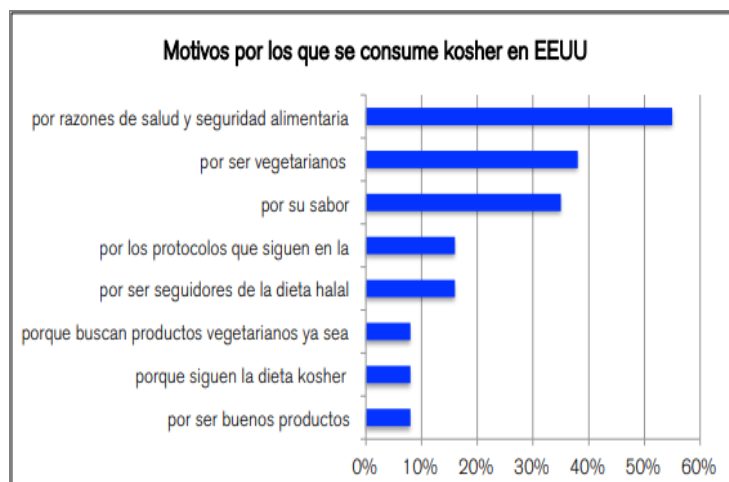
En la actualidad, 12.350.000 estadounidenses son consumidores de productos kosher y un 21% de la población consumidora adulta compra, con regularidad u ocasionalmente, productos kosher específicamente por ser kosher.

De esos millones de estadounidenses que compraron productos kosher en 2013 solamente el 15% eran judíos. El resto lo componen consumidores que, ya sea por razones de salud, gusto, religión o dietéticos, siguen restricciones alimentarias y que encuentran en los productos kosher la respuesta a sus exigencias dietéticas.¹⁴

Los consumidores de productos kosher comparten dos características comunes: tienen un poder adquisitivo por encima de la media y están dispuestos a pagar más, hasta el 47% más, por aquellos productos que consideran de calidad superior. Los consumidores de productos kosher son conscientes de que estos alimentos con frecuencia implican procesos de producción más complejos y/o que requieren supervisión intensiva y están dispuestos a pagar un extra por ello.

Un estudio realizado por la agencia IIGO llegó a las siguientes conclusiones en cuanto a las razones por las que los estadounidenses eligen comprar productos kosher:

Figura 8: Motivos de consumo kosher en EEUU.



Fuente: elaboración propia.

La mayoría de los consumidores kosher se pueden agrupar en las siguientes categorías:

- 1) consumidores judíos que siguen la dieta kosher.
- 2) consumidores religiosos no judíos.
- 3) consumidores por restricciones o preferencias alimentarias, tales como vegetarianos, intolerantes a la lactosa
- 4) Consumidores de productos kosher por razones de salud y seguridad.

¹⁴(Sanmartín, El mercado kosher en los Estados Unidos, 2015).

Los consumidores judíos

En 2013 se estimaba entre 5,7 y 6,8 millones de población judía en Estados Unidos. En todo caso, se trata de aproximadamente un 2%-2.2% del total de habitantes de EEUU. Sería la primera o segunda comunidad judía en el mundo, por delante o detrás de Israel. La comunidad judía en Estados Unidos está concentrada en unos pocos estados y ciudades: Los estados de Nueva York (1.761.020), California (1.223.640), Florida (638.985), y New Jersey (504.450) son los que más habitantes judíos tienen, representando el 61% de toda la población judía estadounidense. Por áreas metropolitanas, la ciudad de Nueva York es la segunda ciudad en el mundo por número de habitantes tras Tel Aviv.

El 22% de la población judía americana sigue una dieta Kosher, siendo estos mayoritariamente ortodoxos, conservadores y reformistas. Los judíos ortodoxos son los más estrictos en el cumplimiento de la dieta kosher, consumiendo solamente alimentos certificados por las organizaciones certificadoras.

El resto de judíos, aunque no consumen productos kosher regularmente, sí que lo hacen durante la celebración de sus fiestas religiosas: la semana de la Pascua Judía (Passover), el Año Nuevo judío (Rosh Hashaná) y el Día del Perdón (Yom Kipur). De hecho, el 40% de las ventas anuales de productos kosher tienen lugar en la víspera de la pascua judía.

Consumidores religiosos no judíos

Las principales comunidades religiosas no judías consumidoras de productos kosher son los musulmanes y los adventistas del séptimo día.

Se calcula entre 8 y 9 millones de población musulmana en Estados Unidos, siendo responsable del consumo del 16% de los alimentos kosher vendidos. Los musulmanes estadounidenses consumen alimentos kosher debido a las dificultades para encontrar productos certificados Halal. Ambas dietas comparten ciertas restricciones alimentarias similares, como por ejemplo las referentes al sacrificio y la preparación de la carne.

Por otra parte, los adventistas del séptimo día siguen una dieta ovo lacto vegetariana, que les permite comer lácteos y huevos pero no carne y pescado. Dado que no cuentan con procesos de certificación propios, estos consumidores compran alimentos

certificados kosher como la única vía de encontrar alimentos que garanticen el cumplimiento de sus restricciones alimentarias.

Consumidores por restricciones o preferencias alimentarias, tales como vegetarianos, intolerantes a la lactosa

En esta categoría se agrupan los consumidores intolerantes a determinados alimentos, como la lactosa, los mariscos y el gluten, como también los vegetarianos y los veganos. En Estados Unidos hay unos 50 millones de personas que padecen intolerancia a la lactosa, la mayor parte de los cuales son de las razas negra o asiática. A esta cifra hay que añadirle las personas que sufren cualquier tipo de alergia a los lácteos. Las rigurosas normas Kosher que obligan a la identificación de los productos que contengan el más mínimo ingrediente derivado de la leche, son de gran ayuda para estos consumidores, que solo tienen que evitar los productos kosher identificados como lácteos (D) o ceñirse a consumir productos neutros o Pareve (P) y productos derivados de la carne (M).

Los vegetarianos representan el 38% de los consumidores de alimentos kosher, según la encuesta realizada por Lubicom. Los alimentos kosher Pareve garantizan la ausencia de carne y lácteos y de sus derivados con lo que son perfectos para los consumidores vegetarianos y veganos.

Por último, los consumidores intolerantes al gluten también aprovechan la disponibilidad de productos kosher Passover que garantizan la ausencia de los 5 granos más comunes.

Consumidores por razones de salud y seguridad alimentaria

Muchos consumidores tienen la creencia que los alimentos kosher son más saludables y seguros ya que su elaboración está más controlada y supervisada que la de otros alimentos. Y es cierto que se lavan e inspeccionan cuidadosamente.

Además el proceso de certificación de cualquier fábrica implica inspecciones periódicas por un representante kosher al igual que el cumplimiento de reglas estrictas. Esto significa que las empresas que elaboran productos kosher suelen estar más pendientes de los procesos de fabricación, para asegurarse que se siguen todas las reglas kosher.

2.6.5. Poder de negociación de los consumidores.

Antes que los consumidores, muchas veces, están los grandes supermercados que tienen cierto margen de negociación con los frigoríficos, al igual que los grandes productores. Sin embargo, existen algunos indicios de que esta conducta se repite cuando se percibe que todos los frigoríficos en forma simultánea dejan de tener algún corte o aumentan en la misma proporción los precios al público.

2.6.6. Fuerza de productos sustitutos.

Se considera producto sustituto cuando puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado, por lo tanto un consumidor no tiene ningún incentivo para preferir un bien sobre el otro.

En cuanto a los productos sustitutos de la carne vacuna, se encuentran el pollo y el pescado, utilizado de la misma forma para el consumo. Los productos sustitutos son escasos para el caso de la carne vacuna por las reglas que implica la religión.

El pollo se suele consumir relleno, utilizado para preparar albóndigas, brochetas y demás platos típicos de su cultura o americanos en este caso.

El pescado también es preparado como albóndiga, o bien relleno, croquetas. Así como también se preparan platos típicos o americanos.

2.6.7. Análisis de la competencia.

Inicialmente se analizará las diferentes empresas argentinas exportadoras de carne kosher. Luego, pasaremos a identificar los principales competidores a nivel mundial. La reapertura de Estados Unidos a las importaciones de carne desde Argentina logró un nuevo hito: tras el primer envío a Miami en diciembre del año pasado, desde Santa Rosa, La Pampa, salieron hacia ese país 60 toneladas de carne bovina con certificación kosher. El frigorífico encargado de esta operación fue "CARNES PAMPEANAS-CREDSUD".

Principales empresas exportadoras argentinas de carne kosher, sin tener en cuenta el destino:

Tabla 1: Frigoríficos Competidores

FRIGORÍFICOS COMPETIDORES
RIOPLANTENSE S.A
CARNES PAMPENAS- CRED SUD
MANCAY S.A.I.C.A.F.I.
ARRE BEEF S.A
AZUL NATURAL BEEF S.A.
CATTER MEAT S.A.
COMPAÑÍA BERNAL S.A
FRIAR S.A.
FRIGORIFICO FORRES-BELTRÁN S.A
FRIGORÍFICO GORINA S.A.I.C.
FRIGORÍFICO VILLA OLGA S.A
OFFAL EXP S.A
QUICKFOOD S.A.
SWIFT ARGENTINA S.A.

Fuente: Elaboración Propia

Al ser bastante dificultoso comercializar con EEUU, la mayoría de los frigoríficos se enfocan más en Israel y en algunos países de la UE.

2.6.8. Amenaza de Compañías Entrantes.

Colombia podría ser uno de los futuros competidores a futuro, desde el 2018 está en trámite con 13 países entre los que están priorizados o con mayor avance China, Panamá, Guatemala y Arabia Saudita, de acuerdo con información del ICA y la cartera agropecuaria y de desarrollo rural.

2.6.9. Rivalidad Entre Competidores.

Al tratarse de un producto diferenciado, infiere en una menor actitud competitiva en el sector. Al principio de vida del producto.

2.6.10. Poder de Negociación del Cliente.

El poder de negociación está vinculado con la segmentación. Los clientes están más organizados e informados debido a las certificaciones y los procedimientos obligatorios; por ende conlleva a un poder de negociación alto.

2.6.11. Conclusión del Análisis del Microentorno.

Podríamos decir que el segmento y el país meta es una buena estrategia debido a que nuestro producto no es masivo. Y el poder de negociación aún siendo alto es ventajoso para nuestra empresa, ya que es un mercado que se encuentra en un crecimiento sostenido.

2.7. ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

El mercado kosher en USA:

En Estados Unidos existen más de 100.000 productos con certificación Kosher. Se certifican más de 7.500 nuevos productos cada año.

El aumento de la demanda de productos kosher ha ido acompañada de un incremento de la oferta de productos certificados kosher. Se estima que alrededor del 40 al 50 por ciento de los productos ofrecidos en los supermercados en EEUU son kosher.

El fuerte crecimiento en la demanda de alimentos kosher se explica por la variedad de consumidores potenciales. Contrariamente a lo que se podría pensar los judíos seguidores de las normas dietéticas del Kashrut solamente suponen un pequeño porcentaje de las ventas de alimentos kosher. El resto viene de otros grupos de consumidores, que bien por razones de salud (intolerancia a la lactosa), religión (musulmanes) o preferencias dietéticas (vegetarianos) siguen determinadas restricciones alimentarias que los productos kosher pueden satisfacer.

Según datos de Lubicom de 2014, los consumidores de EEUU pueden elegir entre 195.000 productos certificados kosher.

En la actualidad, 12.350.000 estadounidenses son consumidores de productos kosher y un 21% de la población consumidora adulta compra, con regularidad u ocasionalmente, productos kosher específicamente por ser kosher (Datos de LUBICOM Marketing Consulting, 2014).

Kashrut es por lo tanto, un valor agregado que sin duda añade competitividad al producto abriendo nuevas oportunidades de mercado.

Los supermercados y tiendas especializadas.

Los productos Kosher se encuentran en los estados con mayor población judía: Nueva York, New Jersey, California, Florida, Illinois, Maryland, Massachusetts, Ohio y Texas. 20 estados tienen leyes especiales de productos Kosher.

18.000 de los 30.000 supermercados tienen sección Kosher. Supermercados tan importantes como Pathmark, Wal-Mart, Shoprite y Albertsons tienen departamentos de productos Kosher.

El crecimiento en el consumo de productos Kosher se debe, sobre todo, a alimentos básicos como las galletas, chocolates, snacks, etc.

2.8. ESTRATEGIA GENÉRICA.

La estrategia genérica que usaremos para nuestro producto será la diferenciación, de esta manera buscaremos que el consumidor perciba nuestro producto como único. Para lograr la diferenciación de la competencia, nuestra empresa se enfocará en cuatro atributos: calidad, sabor y mercado de origen (marca país).

2.9. ESTRATEGIA DE INSERCIÓN AL MERCADO.

La estrategia de inserción será la participación en una exportación indirecta. Realizar una exportación indirecta se da por el hecho de lograr una relación con el importador que a la vez es el encargado de la distribución, posibilitando una manera casi libre de riesgo como así también tener responsabilidad limitada en cuestiones de la logística en destino. Sin embargo adoptando esta estrategia existen algunas desventajas como por ejemplo; no tener control de las ventas en destino, las ganancias podrían ser más bajas como así también que el importador al no ser exclusivo pueda vender productos similares al de nuestra empresa. Nuestra empresa produce carne, parte de la producción se destina a ser kosher, también nos dedicamos a abastecer el mercado interno.

Mediante la exportación indirecta, VEGLED SRL busca reducir los riesgos en nuestro primer proceso de exportación, tanto en origen como en destino, y se contacta directamente con el importador (que va a ser el encargado de la distribución en destino). El objetivo de la utilización de esta estrategia es generar un grado de confianza por parte del importador y a su vez que nuestra empresa tenga el mayor control sobre la calidad servicio que ofrece dicho importador.

Para facilitar el establecimiento de la marca, la empresa asistió a Nueva York donde se realizó la feria “Fancy Food” (considerada la mayor feria en Estados Unidos en materia de alimentos y bebidas gourmets), llevada a cabo en el año 2019.

2.9.1 Relevamiento de Condiciones de Acceso al Mercado.

Con el fin de ingresar al mercado meta profundizaremos en el análisis de las condiciones y barreras de acceso al mercado Norteamericano.

Los aranceles varían de acuerdo al país de origen de los productos y de la existencia de algún tipo de beneficio o acuerdo de preferencia comercial.

Se pueden consultar en el Sistema Armonizado de Estados Unidos (Harmonized Tariff System of the US). Para la carne vacuna Argentina rige un arancel de 20.000 por toneladas.

Al ser un país federal, los impuestos internos varían por Estado. Se tributan luego del despacho a plaza, cualquiera sea el origen del mismo -nacional o importado- de manera que no tienen efecto distorsivo sobre la competitividad con respecto al producto nacional. En la ciudad de Nueva York el impuesto es de 4%.

Los requerimientos para el ingreso al mercado estadounidense están cargo de la FDA (Food and Drug Administration) es una agencia regula las importaciones de Estados Unidos de la mayoría de los alimentos incluyendo alimentos en general procesados y envasados entre otros.

REGULACIONES:

Notificación Previa de Alimentos Importados: Los exportadores deben enviar una notificación previa a la importación de alimentos notificando a la FDA la fecha de llegada de los alimentos importados, los puertos de entrada y el contenido de los mismos. La notificación previa de alimentos importados deberá ser recibida y confirmada por FDA dentro de los siguientes plazos dependiendo del medio de transporte utilizado:

- a. Vía terrestre: no más de 5 días antes del embarque y no menos de 2 horas antes del arribo.
- b. Vía aérea y ferroviaria: 4 horas antes del arribo.

c. Vía marítima: 8 horas antes del arribo.

d. Vía correo postal: antes de que el producto sea enviado.

Los alimentos deben siempre estar acompañados de la confirmación electrónica de recepción de la notificación emitida por FDA y se debe realizar una notificación previa por cada uno de los productos que se van a importar. Las notificaciones se deberán enviar electrónicamente a través de la siguiente página de Internet: <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/ImportsExports/Importing/ucm2006836.htm>

En el caso de nuestra operación debemos notificar 8 horas antes dado que la mercadería será exportada por vía marítima.

Componentes de los alimentos:

- “Envases: aquellos envases que tiene contacto con el alimento deben estar elaborados por sustancias aprobadas para su uso. La FDA cuenta con una base de datos de aditivos indirectos donde se listan las sustancias que pueden tener contacto directo con el alimento. Nuestro producto será envasado al vacío, material que está permitido por el FDA para estar en contacto con alimentos.
- Requerimientos de Etiquetado: la ley establece que todos los productos envasados que entran a Estados Unidos deben llevar una etiqueta general y una etiqueta nutricional”.¹⁵

En cuanto a los cupos vigentes de importación de carne kosher en el mercado estadounidense:

Según el Boletín Oficial argentino, Argentina podrá venderle 20.000 toneladas por año. “El Departamento de Agricultura de los ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA otorgó a nuestro país un cupo tarifario anual de VEINTE MIL TONELADAS (20.000 t.) De carne deshuesada, fresca, enfriada o congelada.”¹⁶

Los productos alimenticios requieren contar con los certificados sanitarios fijados para cada producto. Los EE.UU. ponen especial atención en la seguridad alimenticia, tanto para proteger al consumidor como para evitar el ingreso de enfermedades que puedan afectar su producción local. Los controles son ejercidos por el Servicio de Inspección y Sanidad Animal y Vegetal (Animal and Plant Health Service – APHIS), el Servicio de

¹⁵Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos.

¹⁶MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA (2019).

Inspección y Seguridad Alimenticia (Food Safety and Inspection Service – FSIS), Centro para Seguridad Alimenticia y Nutrición Aplicada (Center for Food Safety and Applied Nutrition – Food and Drug Administration-FDA) y División de Ejecución de la Administración de Drogas y Alimentos (Division of Enforcement, Import Branco-FDA), Oficina de Programas de Pesticidas (Office of Pesticide Programs).

Según los requisitos para la importación de carne kosher debemos contar con certificado kosher y Senasa aprobados por la FDA. 17 y su cantidad. Ronda en los 350 USD por contenedor.

Tipo de documentación debe presentarse para el ingreso de carne kosher a Estados Unidos:

“ARTÍCULO 3°. – Para acceder al Certificado de Exportación, las empresas frigoríficas y los grupos de productores deberán completar a través de la Plataforma Trámites a Distancia (TAD) el formulario denominado “Cuota Carne Vacuna a EE.UU - Certificación”, con carácter de declaración jurada, y acompañar la siguiente documentación:

- a. Documento aduanero que acredite el cumplimiento de la exportación (Permiso de Embarque).
- b. Documento comercial (Factura E).
- c. Documento sanitario emitido por SENASA.”¹⁸
 - Manifiesto de entrada (Entry manifest - Customs form 7533). Lo completa la empresa transportista.
 - Permiso especial para despacho inmediato (Application and Special Permit for Immediate Delivery - Customs form 3461). Lo completa el despachante de aduanas cuando se realiza la declaración reglamentaria o formal entry.
 - Factura comercial (Commercial Invoice) o una factura proforma cuando la factura comercial no pueda ser producida. La ley arancelaria de los ESTADOS UNIDOS requiere que la factura comercial sea redactada en inglés e informe: puerto de entrada, descripción detallada de la mercadería, fecha y lugar, marca, pesos y medidas, precio y forma de venta.

¹⁷Información Útil para Exportar a los EE.UU.

¹⁸Ministerio de Producción y Trabajo Secretaría de Gobierno de Agroindustria (2019).

- Documento de transporte.
- Certificado kosher.
- SENASA.

2.9.2. Relevamiento de condiciones de salida del mercado de origen.

Desde septiembre del 2018 el ex presidente reimplanto las retenciones para los productos agropecuarios.

El anexo 1 del Decreto 793/2018, reimplantó las retenciones a la exportación de todos los rubros de la economía, define una larga lista de productos agropecuarios, se deberá pagar un derecho de retención del 12% (según la cotización del tipo de cambio vigente) pues su aporte no podrá exceder de 3 pesos por cada dólar exportado.

Como medida no arancelaria el departamento de agricultura de EEUU permite la importación de 20 mil toneladas anuales de carne proveniente de Argentina.

“La cuota de carne bovina con destino a USA es un cupo tarifario anual de carne deshuesada, fresca, enfriada o congelada, que el Departamento de Agricultura de los ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA otorgó a nuestro país. Para la exportación de dicha mercadería con condiciones de calidad resulta necesaria la certificación.

Conforme dicho acuerdo, se le otorga a la REPUBLICA ARGENTINA VEINTE MIL TONELADAS (20.000 t) anuales, las cuales se distribuirán bajo el criterio internacional aplicando el criterio “primero llegado, primero servido”.¹⁹

Cuando se exportan alimentos es necesario un documento que certifique la calidad del producto. En cuanto a la carne kosher el certificado requerido es el que acredite que es kosher, certificado de origen y además es necesario presentar un certificado fitosanitario emitido por el SENASA.

2.10. TENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO ESPECÍFICO DEL PRODUCTO.

La cantidad de carne kosher importada que se registró en 2018 en EEUU fue de un 4%, mientras que las exportaciones fueron de un 13%, según información brindada por la Aduana Argentina.

¹⁹(Ministerio de Producción y Trabajo Secretaría de Gobierno de Agroindustria.Resolucion21/2019, 2019)

En la actualidad Israel es el país que más importa carne kosher a una cantidad de 21 toneladas, lo cual tiene una participación en el mercado del 8,1%. Después de Estados Unidos, aparece Francia, Rusia y Alemania como los países que más demandan carne kosher a nivel mundial.

2.11. CONCLUSIÓN DEL MERCADO-META.

Una vez finalizado el proceso de Investigación se ha llegado a la conclusión que Estados Unidos es un país altamente atractivo para el ingreso al mercado de carne kosher. Para comenzar, Estados Unidos es un país con demanda creciente de carne kosher, no ha podido abastecer con la producción local la demanda de la población judía principalmente, es por eso que tiene la necesidad de realizar importaciones de dicho producto.

Otro aspecto a tener en cuenta es que tiene una economía estable con un bajo índice inflacionario, lo cual es importante para poder hacer predicciones a futuro.

En cuanto a las políticas, el presidente estadounidense mantiene una buena relación con el presidente argentino.

Si nos enfocamos específicamente en el mercado de carne vacuna, son muchas las normas tanto sanitarias como fitosanitarias para el ingreso de dicho producto al mercado norteamericano.

Una de las leyes más importantes es la Ley de proteccionismo en Estados Unidos, que establece que los productos alimenticios importados deben responder a los mismos estándares de los estadounidenses, desde el procesamiento, hasta el empaquetamiento y la exportación.

Actualmente Estados Unidos no es un país que tenga prohibiciones a la importación de carne vacuna, pero si se desea ingresar dicho producto deben tener el certificado que dejen constancia de su inocuidad. En caso de productos agrícolas sin procesamiento industrial como son las peras orgánicas se debe presentar un certificado fitosanitario y además el exportador argentino deberá estar inscripto en el padrón de la FDA.

Con respecto a la situación social, Estados Unidos tiene una tasa de desempleo baja y la tendencia de dicho indicador es positiva, esto quiere decir que el nivel de empleo es mayor a medida que pasan los años, esto es positivo ya que a largo plazo la población aumenta sus ingresos e indefectiblemente aumente el consumo.

Nuestro producto va a estar enfocado a clase media- alta y alta, muchos consumidores toman el consumo de carne kosher no solo por cuestiones religiosas sino que también es porque la certificación kosher garantiza que es un producto saludable y esto genera que estén en alza la demanda de los mismos.

Durante los últimos años se eliminaron en la gran mayoría de los productos los derechos de exportación, con el objetivo de una liberación y apertura al comercio exterior.

Otro aspecto importante para la exportación de carne kosher es analizar a nuestros principales competidores, vamos a hacer hincapié en las formas en que estos se manejen, tendremos en cuenta los canales de distribución, el precio que tenemos que poner nuestro producto para poder competir con las grandes industrias que se encuentran en el país de destino, además de las formas de publicitar el producto para poder captar la atención de nuestros principales clientes en estados unidos. Los mismos distribuyen los productos a través de grandes cadenas de supermercados.

A los consumidores finales los competidores suelen vender los cortes de carne envasado al vacío, de la misma manera que la exportamos. Las compras de carne kosher en Nueva York se hacen principalmente en las cadenas de supermercados y en mercados de los barrios judíos.

La gran mayoría de los alimentos deben contar con una etiqueta que incluya información nutricional y cuente con la definición de la cantidad de porciones, porcentaje de grasas, calorías, colesterol, sodio, y otros componentes. Las etiquetas reguladas por la FSIS deben contar con la aprobación previa del organismo. Asimismo debe colocarse el importador del producto. Por otra parte, se encuentra pautado el tamaño de la tipografía y la forma en que debe colocarse la etiqueta.

Es sumamente importante para cumplir con los estándares kosher, que todo producto kosher que ingrese a USA debe estar certificado por rabino. Se debe cumplir con las reglas de etiquetado. La misma implica que la etiqueta debe indicar "Kosher" (certificación kosher) (o frase similar). Para ello el producto debe cumplir leyes religiosas judías. Su etiqueta debe mostrar un listado de ingredientes cuando el producto consista en más de un ingrediente. En este caso nuestra mercadería ingresará por el puerto de Nueva York sin ningún tipo de inconveniente, ya que se reciben mercaderías perecederas en el mismo.

Como es de público conocimiento, Estados Unidos es un país federal, por ende los impuestos internos varían por Estados. El IVA de Nueva York es del 4%. Se tributan luego del despacho a plaza, cualquiera sea el origen del mismo -nacional o importado- de manera que no tienen efecto distorsivo sobre la competitividad con respecto al producto nacional. El mercado estadounidense estableció cupos de hasta 20.000 toneladas para la importación de carne vacuna (incluyendo la carne kosher).

3. ESTRATEGIA DE MARKETING.

3.1. Producto.

El artículo 10 del Código Aduanero define a la mercadería es todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado.

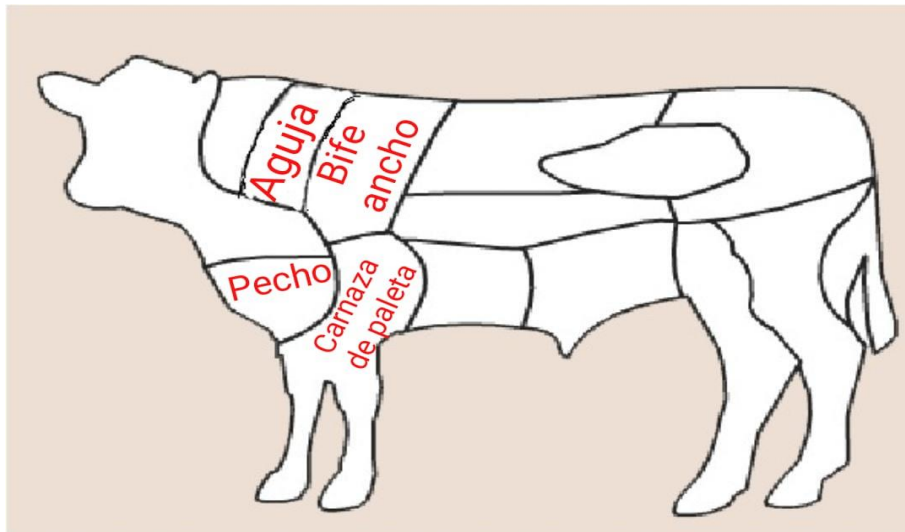
“Se consideran igualmente -a los fines de este Código- como si se tratara de mercadería:

- a) Las locaciones y prestaciones de servicios, realizadas en el exterior, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el país, excluido todo servicio que no se suministre en condiciones comerciales ni en competencia con uno o varios proveedores de servicios;
- b) Los derechos de autor y derechos de propiedad intelectual.”²⁰

Los cortes vacunos que estarán sometidos a la exportación serán, todos estos pertenecen al cuarto delantero del animal.

²⁰(Artículo 10 del Código Aduanero).

Figura 9: Ubicación de los Cortes. Fuente: google.



AGUJA: Corte ubicado en la parte anterior de la región dorsal, ocupa las primeras cinco vertebras dorsales uniendo el pescuezo con el lomo. En nuestra opinión es el corte con mejor calidad, su infiltración intramuscular la hacen muy jugosa, tierna y sabrosa.

Figura 10: Aguja. Fuente: Blueberg (2019).



PECHO: Este corte es poco valorado por su gran proporción de huesos, tendones y tejido conjuntivo, posee mucha grasa, lo que hace sea más sabrosa.

Figura 11: Pecho. Fuente: Blueberg (2019).



BIFE ANCHO (OJO DE BIFE): El ojo de bife o Ribeye como se conoce en Estados Unidos, es uno de los cortes vacunos más populares y jugosos en el mercado. La carne de la sección de la costilla es más blanda y más grasa que la mayoría otros cortes.

Figura 12: Ojo de Bife. Fuente: Ekosher (2019).



CARNAZA DE PALETA: Este corte abarca las regiones escapular y braquial. Limita hacia dorsal con la aguja, hacia ventral con el brazuelo y el pecho, hacia craneal con el codo y caudalmente con el asado. Consiste en la gran masa muscular ubicada a craneal y posterior de la articulación del codo, a caudal y ventral de la espina de la escápula.

Figura 13: Carnaza de Paleta. Fuente: Mercado Libre (2019).



3.1.1. Descripción del Producto

En VEGLED S.R.L todos los empleados siguen los procesos establecidos en la compañía para asegurar el bienestar animal.

VEGLED S.R.L Selecciona principalmente hacienda británica (Hereford) considerada como las mejores razas cárnicas del mundo logrando así materia prima de la más alta calidad.

En Frigorífico VEGLED S.R.L se trabaja para asegurar que toda la hacienda que se procesa proviene de establecimientos con los más altos estándares de producción, tomando como puntos fundamentales:

- La trazabilidad del producto.
- Altos estándares de bienestar animal.
- Excelentes niveles de sanidad y nutrición.
- Excelentes prácticas de manejo.
- Especial atención al medio ambiente.

En VEGLED S.R.L sabemos que la seguridad y confiabilidad de los productos empieza en el campo; es por ello que se trabaja en estrecha relación con los productores a fin de asegurar que se alcancen las exigencias y estándares de nuestros clientes y del mercado.

Ubicado en un país con clima templado, campos extensos y lluvias abundantes, proporciona un lugar perfecto para criar ganado de alta calidad.

VEGLED S.R.L garantiza que todo el ganado procesado en su planta proviene de campos que producen con los más altos estándares.

Es importante destacar que la carne producida y procesada por VEGLED cuenta con las siguientes características:

Garantía del NO uso de anabólicos o promotores de crecimiento.

Argentina es libre del mal de la vaca loca – BSE (Encefalopatía Espongiforme Bovina)

Argentina es libre de Aftosa con vacunación.

Contamos con certificadoras Kosher reconocidas mundialmente.

El factor clave para el éxito de la empresa es el compromiso de su gente, que comparte los mismos valores de igualdad de oportunidades, trabajo en equipo, respeto por el prójimo y profesionalismo.

Nuestro establecimiento cuenta con cámaras de frío y túneles de congelado regulado digitalmente por un equipo central sistematizado con permanentes monitoreos.

Siguiendo con la modernización de la planta, cuenta con máquinas envasadoras CRYOVAC modelo VS-95 TS. VEGLED S.R.L implementa proceso informático de “Sistema de Gestión y Trazabilidad” que permite el monitoreo y control durante todo el proceso productivo. Con el uso de esta herramienta informática, se puede determinar la procedencia de cada animal utilizado en el proceso productivo enviado a los diferentes mercados mundiales.

A su vez la compañía es miembro de la comunidad GS1, asegurando trazabilidad y comunicación de productos a nivel mundial.

3.1.2. Ciclo de Vida del Producto.

Circuito productivo de la carne vacuna comienza con la crianza de la vaca y que culmina con la distribución de los distintos cortes de carne en lugares específicos tales como carnicerías o supermercados. Cabe aclarar que dicho circuito corresponde también a la carne kosher.

CARNE VACUNA: La carne vacuna, como ya sabemos, es parte del tejido animal de las vacas y se utiliza como alimento. El consumo de carne alrededor del mundo es extremadamente alto.

Las exportaciones de este producto (para muchas economías como las de Argentina o Uruguay) son claves para el desarrollo económico.

Etapas del circuito productivo de la carne vacuna

Las etapas del circuito productivo de la carne son cinco y se pueden definir en: certificación médica, engorde del animal, invernaderos, venta del animal, distribución y comercialización.

Primera etapa:

- **Certificación médica:** El circuito productivo de la carne bovina comienza con un veterinario especializado constatando que el animal esté en condiciones de ser alimento para el ser humano.

Segunda etapa:

- **Engorde de animales:** Una vez acreditado el animal para su crianza, comienza el periodo de engorde de la vaca, es decir, que la vaca llegue a su peso ideal. Mediante este proceso la vaca es alimentada e incluso cuidada hasta los siete meses de edad en espacios propicios para su crecimiento.

Tercera etapa:

- **Invernaderos o feedlots:** En esta tercera etapa la vaca pasa a ser engordada en unos lugares llamados feedlots o invernaderos. Es aquí donde con un alimento totalmente controlado alcanza su peso perfecto. Se estima que este período dura entre 2 y 4 meses. En Argentina, este tipo de engorde se realiza con pastos naturales y solo se le da alimento procesado en cortos períodos de tiempo. Se trata de mantener a la vaca en un crecimiento lo más natural posible, y, antes de que alcance su peso ideal ahí recién si se le dan alimentos ricos en nutrientes. El peso ideal de la vaca ronda los 380 kg si es una hembra y 450 kg en los machos.

Cuarta etapa:

- **Venta del animal:** Cuando alcanza su peso ideal, los animales son vendidos a los frigoríficos. Es aquí donde se procede con el sacrificio del animal, tras la muerte del animal se revisan 18 puntos en particular entre ellos el estómago y los pulmones con el fin de comprobar que no tenga lesiones internas. Luego se procede al lavado durante media hora para quitar la sangre, se sala la carne durante una hora para que termine de absorber la sangre y nuevamente se vuelve a enjuagar hasta que el agua salga limpia y por último se realizan los distintos cortes en el mismo para ser distribuidos en la siguiente fase. Es en esta etapa donde interviene el rabino para considerar apto el animal para ser kosher.

Quinta etapa:

- **Distribución:** Los cortes de carne son distribuidos en las carnicerías y supermercados. El precio de la carne juega un rol fundamental para muchas economías ya que como dijimos al comienzo, existen varias economías de las cuales un alto porcentaje de sus ventas y exportaciones dependen de ello. Existen muchos consignatarios e intermediarios que complican también el sistema de venta pero que al fin y al cabo son una parte importante del mismo.

Eslabones de producción de la carne

Los eslabones de producción de la carne son tres.

La producción primaria en el primer eslabón necesita del trabajo de los productores, los criadores, los invernadores y los productores de hacienda que se ocupan del primer tercio del proceso para que se complete con éxito.

El segundo eslabón tiene que ver con la industria. Los frigoríficos y los mataderos son los actores principales de dicho proceso que son intermediarios entre el pasaje de animal a carne.

El tercer eslabón de la cadena está relacionado con el mercado. Este mercado está integrado por los abastecedores, las carnicerías y los supermercados los cuales quieren obtener sus ganancias.

Circuito productivo de la carne en Argentina

En Argentina el circuito productivo de la carne se destaca en establecimientos que se pueden encontrar en Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba y La Pampa.

La mayoría de las cabezas de ganado se encuentran en campos al oeste de la provincia de Buenos Aires y sobre el oeste de La Pampa.

3.1.3. Clasificación del Producto.

Se trata de un bien de consumo selectivo. Es un bien destructivo por lo tanto su durabilidad depende del uso y de la cadena de frío (se debe mantener). Es un bien de consumo frecuente.

3.1.4. Adaptación

Es un producto que utiliza la estrategia de adaptación pues sigue las normas específicas para el consumo de la segmentación que queremos alcanzar.

3.1.5. Matriz de Ansoff.

“El producto es un conjunto completo de satisfacciones valiosas. El cliente le da valor a un producto en proporción al que percibe para satisfacer sus necesidades”. Autor: Marketing Internacional - Michael Czinkota.

Tal como describe el autor mencionado, la estrategia de producto es de tal importancia que a continuación definiremos sus principales características.

El producto a insertar en el mercado de destino es la carne, envasada al vacío. Actualmente nuestra carne ya se comercializa en el mercado argentino, por lo que buscaremos desarrollar una diversificación de mercado. A continuación se expone la matriz de Igor Ansoff por la cual se selecciona la estrategia a utilizar.

El desarrollo de mercados o diversificación implica la venta de productos actuales en mercados nuevos. Las estrategias principales son:

- Atracción de otros sectores del mercado, principalmente el mercado Kosher.

- Apertura de mercados geográficos adicionales (nacionales).
- Política de distribución y posicionamiento.

3.1.6. Marca.

Nuestra marca se posicionará a través de un convenio realizado con 2 importadores de Nueva York, este cuenta con la distribución de productos en tiendas Kosher y tradicionales, los mismos tienen una imagen positiva por parte de los consumidores judíos. Esta imagen positiva por parte de los consumidores hacia los importadores, nos genera una ventaja competitiva para nuestros productos, lo cual nos facilitará la comercialización.

Además la estrategia que utilizaremos es Única, ya que será la misma tanto en Argentina como Estados Unidos.

3.1.6.1. Envase y Etiquetado.

Los productos Kosher se destacan en tener un envase y un empaquetado distintivo que obtenga la atención del comprador. Un envase que cumpla con esta característica suele marcar la diferencia entre un producto exitoso y uno que no llega a serlo.

Para poder lograrlo hay que tener un diseño único de forma del envase y los colores en el etiquetado.

La imagen de la certificación Kosher y el origen de nuestro producto, además debe resaltar en el etiquetado nuestro producto, de esta manera vamos a poder resaltar la diferenciación y la marca país.

3.1.6.2. Análisis de Adaptaciones Necesarias del Producto Original.

Todas las expediciones de carne vacuna kosher deben ir acompañadas con el certificado kosher, asegurando de que realmente la carne es apta para el consumo judío y que cumple con las normas requeridas.

No es necesario que tenga algún empaque (packing) en particular, el envase al vacío se considera apto para el producto. Pero si deberá indicarse en la etiqueta la cantidad exacta de cada artículo de bienes en su caja o paquete respectivo. Poner marcas y números sobre cada paquete. Por último, escribir dichas marcas o números en la factura frente al detalle de bienes contenidos en el paquete respectivamente.

Es más conveniente para facilitar el proceso de inspección de aduanas colocar en los paquetes bienes de un solo tipo o cuyo contenido y valor es uniforme. En caso contrario, se aumenta la posibilidad de que se generen retrasos y confusiones.

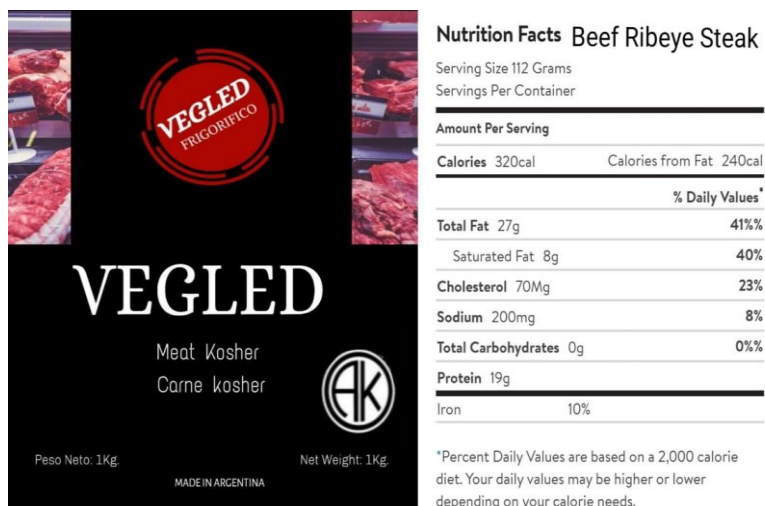
Existen regulaciones federales y estatales en materia de etiquetado. En términos generales, el sistema de etiquetado en los Estados Unidos se encuentra altamente regulado, contando, entre otras, con las siguientes leyes: “Federal Food, Drug and Cosmetic Act”, “Nutrition Labelling and Education Act”, “Fair Packaging and Labelling Act”.

Es importante apuntar a la variedad en las formas y tamaños, diseños únicos y colores en el etiquetado.

Casi todos los alimentos deben contar con una etiqueta que incluya información nutricional que especifique la cantidad de porciones, porcentaje de grasas, calorías, colesterol, sodio, y otros componentes. Asimismo debe colocarse el importador del producto. Por otra parte se encuentra pautado el tamaño de la tipografía y la forma en que debe colocarse la etiqueta.

La información que debe contener la etiqueta de los cortes de carne kosher es la misma que la carne común, se debe detallar todo. A continuación se muestra la tabla nutricional del ojo de bife que es un corte que VEGLED S.R.L exportara.

Figura 14: Tabla Nutricional.



Fuente: Wal-Mart (2019).

3.1.6.3. Conclusión de la Elección del Producto.

Nuestra empresa realizó la elección del producto debido al valor agregado que puede obtener, además de que nuestro país tiene ventaja competitiva comparada a los demás países.

4.1. Promoción.

Las promociones más frecuentes para promocionar carne kosher en Estados Unidos son las ferias: Fancy Food, Kosherfest. La participación en estas ferias de negocios permitirá a nuestra empresa establecer un contacto directo con contrapartes potencialmente interesadas en nuestros productos, posibilitando la concreción de ventas y su ingreso a nuevos mercados.

Es por eso que decidimos participar en la feria SUMMER FANCY FOOD SHOW 2019, contando con un pabellón propio, con el fin de vender nuestra carne kosher, llevada a cabo del 23 de junio al 25 de julio en New York, Estados Unidos.

Es la feria más importante de alimentos gourmet en Estados Unidos. Su edición anterior contó con la participación de 2.500 empresas expositoras y 26.000 compradores de delicatessen y alimentos especiales procedentes de 90 países (Summer Fancy Food Show 2018, 2018).

“Conforme a lo establecido en la Resolución Sepyme 21/2010, 50/2013, 11/2016, 103/2017 y sus modificatorias, se mantiene la adecuación al sistema de categorización de empresas según su tamaño, garantizando la igualdad de oportunidades para todas las empresas argentinas interesadas -sean micro, pequeñas, medianas o grandes-, favoreciendo su inserción estratégica en el mercado internacional”²¹

Los valores aproximados:

- Microempresas: USD 1.500.
- Empresas Pequeñas: USD 2.000.
- Empresas Medianas: USD 3.500.
- Empresas Grandes, Provincias, Traders e intermediarios: USD 5.000.

Los pagos deberán hacerse en pesos teniendo en cuenta la cotización billete del Banco de la Nación Argentina para el dólar tipo vendedor, del cierre del día anterior.

²¹(Summer Fancy Food Show 2018, 2018).

Como participantes debemos asumir los gastos relativos al traslado, estadía y envío de los productos a la Feria, así como también permanecer en el stand argentino durante el transcurso de todo el evento.

Para participar de la feria debimos completar el formulario de inscripción en la página web.

Una vez finalizado el período de inscripción, nuestra empresa fue contactada por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y se nos remitió la liquidación con las correspondientes instrucciones de pago a ser cumplimentadas dentro de las siguientes 72hs.

A continuación se detallan los gastos que afrontamos con un peso/dólar a 45,99 para promocionar nuestro producto:

Tabla 2: Feria Fancy Food

"FANCY FOOD"
Alquiler del Stand: USD 1500 / m2 (67500)
Cantidad de metros: 45 m2
Folletería: ARS 6500 (USD 141,34)
Banners: ARS 2200 (UDS 47,84)
Pasajes aéreos: 2 por valor de ARS 120000 + IVA (USD 260,93)
Viáticos en el exterior: 6 días a USD 199/ día (USD 2388)
Transfer in/out: USD 190
Movilidad en el exterior: USD 25 (300)
TOTAL: USD 70828,11

Fuente: Elaboración Propia.

Además decidimos que otra forma de comunicación de nuestro producto será la utilización de Internet, utilizamos como estrategia de comunicación la estrategia push esto implica que nos concentraremos en la relación con nuestros canales de distribución.

Anunciaremos nuestro frigorífico para encontrar futuros importadores de nuestros cortes de carne en una página Web llamada Todokosher. En dicha página de Internet se publican avisos de compradores y vendedores de productos kosher de todo el mundo.

Hay dos tipos de categoría para la publicación, una es gratuita solo se pagara una comisión del orden del 3% sobre cada operación concretada; Y la otra categoría es premium, ya que nos otorga el beneficio de que nuestra publicación se destaque entre las demás publicaciones y contamos con otros privilegios. El valor de publicitar en categoría premium para el sector cárnico es de 100 USD (Todo kosher).

VEGLED por el momento opto por publicitar gratuitamente debido a que somos una microempresa y no contamos con el capital suficiente para afrontar demasiados gastos.

4.2. Comercialización internacional.

Nuestro punto de inicio se refiera en la provincia de Buenos aires, en donde se realiza el proceso productivo y teniendo como objetivo final llegar hasta nuestro cliente meta situado en la ciudad de Nueva York.

La lógica que sigue la planificación del proyecto es un embarque de 1 contenedor REEFER de 20 pies (el cual es utilizado para productos cárnicos, hortícolas, etc.).

Por lo tanto para el primer año utilizaremos un contenedor de estas características en condición FCL (full container load) carga de contenedor completo, significa simplemente que nos haremos cargo de llenar el contenedor y de sufragar los correspondientes gastos. Luego las cantidades de unidades exportadas por años irán aumentando año tras año según las estimaciones de ventas relacionadas con la potencial demanda y crecimiento de nuestro posicionamiento, pudiendo ser más unidades incorporadas al contenedor o simplemente agregando otro container. Estas operaciones comienzan a principio de año con el inicio de proceso productivo y se podrá observar que con el almacenamiento se llevara a cabo en los depósitos de nuestra empresa.

El almacenamiento se extenderá hasta que la totalidad de las unidades hayan sido producidas, para luego efectuar el proceso de embalaje y unitarización. La velocidad

de producción es inferior a la velocidad de empaquetado, es por esto que el almacenamiento tiene lugar en nuestros edificios.

4.3. Promoción y sus costos.

Es muy común que productos como este sean exhibidos en ferias internacionales, rondas de negocios, entre otras.

La feria más grande de carne kosher es “Kosherfest” que se lleva a cabo una vez al año y dura dos días. Es una feria para la certificación kosher industria alimentaria celebrada en el Centro de Exposiciones Meadowlands en Secaucus, Nueva Jersey.

Otra de las ferias más importante de alimentos realizada en Estados Unidos es “Fancy Food” que se lleva a cabo una vez al año y dura dos días en Nueva York.

Participar en una de estas ferias en tiene un costo de USD 1500. Los pagos deberán hacerse en pesos teniendo en cuenta la cotización billete del Banco de la Nación Argentina para el dólar tipo vendedor del cierre del día anterior. Los espacios son limitados por lo cual se considerará el orden de inscripción y pago hasta completar el cupo disponible.

La ubicación de las empresas dentro del pabellón argentino será adjudicada por sorteo.

Para participar de la feria internacional se debe completar el formulario de pre-inscribir en la página web y aclarar si asistirá como expositor o visitante.

Se sugiere que la participación sea de hasta dos (2) representantes por reunión, los que deberán estar detallados en el formulario con nombre y apellido para facilitar su pre acreditación de ingreso a la feria. Además, es necesario contar con una lista de precios FOB de todos los productos, muestras de la mercadería ofrecida, si el tipo y tamaño de producto lo permite y material promocional (folletos, CD, carpetas, etc) en inglés o idioma del comprador.

Es muy importante tener en cuenta que el envío de muestras comerciales a EEUU se encuentra enmarcado por restricciones de índole aduanera, por regulaciones sanitarias y por la Ley Antiterrorista. Respecto de las exigencias aduaneras, para el ingreso de muestras deben presentarse los documentos exigidos para operaciones comerciales, se realizarán las inspecciones de rigor y se abonarán aranceles de acuerdo

al régimen general. Sin embargo, podrán considerarse ingresos informales y por ende simplificados, aquellos que no superen el valor de USD 2.000.

4.4. Normas de protocolo y negociación, (aspectos culturales, idioma, relaciones).

Dado que el tiempo es dinero, en una reunión entre las partes hay que ir directamente al asunto en cuestión. Ser claro y sencillo es fundamental a la hora de presentarse e introducir a la empresa para la que trabajamos. Hay que mostrarse amable y tranquilo. Es aconsejable llevar alguna tarjeta de visita para entregarla a las distintas personas con las que se reúna. Los estadounidenses le entregarán sus tarjetas de visita al empezar la reunión.

La puntualidad es un punto clave en las reuniones de negocios. La cultura norteamericana se mueve con la iniciativa individual y los logros. En Estados Unidos, el dinero es una prioridad: el concepto 'el tiempo es dinero' se toma en serio en esta cultura de negocios.

Los eventos de negocios, tienden a ser extremadamente puntuales. Llegar tarde a una cita de negocios se ve muy mal. Trate de llegar a tiempo o inclusive un poco antes. Si por alguna razón Usted sabe que llegará tarde, deberá llamar para avisar de su retraso. Si la junta de negocios se desarrolla en una comida, normalmente las discusiones empiezan después de que todos hayan ordenado su comida, en algunos otros casos, las pláticas comienzan al momento de que todos estén a la mesa. La plática social normalmente se dará cuando las negociaciones han terminado y nunca antes.

Los estadounidenses evitan las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico cercano a no ser que ya se les conozca de mucho tiempo. No ponga su brazo en el hombro de la otra persona o toque su cara. Un apretón de manos al saludar o despedirse es aceptable, pero no sujete la mano por mucho tiempo.

El espacio estándar entre usted y su socio debería ser de aproximadamente medio metro. Los americanos requieren un poco más de espacio personal que otras culturas, por lo que si Usted se acerca demasiado en una conversación, él o ella se sentirán incómodos y tratarán de alejarse. Trate de estar consciente de esto, y si Usted nota que la persona se aleja un poco, no se acerque más y mantenga una distancia adecuada.

En cuanto a la vestimenta; Se aconseja vestirse de manera conservadora para la primera reunión. Después deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses. Siempre varía dependiendo de la industria en que se trabaje. Por ejemplo, en un banco siempre deberá vestirse de manera conservadora, incluso después de varias reuniones

Con respecto al idioma puede haber algún mal entendido, ya que hay palabras en castellano que en inglés tienen diferentes significados como por ejemplo “ordinary” que en español diríamos ordinario, en realidad significa “común”.

Durante la negociación no se recomienda tocar temas de política, religión, sexo, razas y apariencias de las personas. Tampoco criticar a personas o costumbres del país u otros países. Los temas apropiados para una negociación son por ejemplo: deportes, viajes, comidas, literatura o cine.

Lo recomendable es coordinar las reuniones con 5 semanas de anticipación y confirmarlas 1 semana antes. La puntualidad es importante, en caso de estar atrasado, se debe avisar con anticipación, por lo cual es importante saber previamente el tiempo de tránsito que necesito, para no tener problemas.

Como consecuencia de su pensamiento lineal, prefieren tratar los temas de a uno y secuencialmente (Paik y Tung, 1999; Elashmawi, 2000). Una vez que negocian la agenda son poco flexibles con el orden de los temas y los tiempos.

Acostumbran hacer una oferta inicial lo suficientemente alta como para tener margen para hacer concesiones en caso de ser necesario pero cuidando de no espantar a la contraparte. Cuando negocie con un equipo estadounidense recomendamos concentrarse solo en los datos verificables.

Generalmente el estadounidense es quien domina la negociación, tomando la responsabilidad de las decisiones que tomen. Son respetuosos de los compromisos adquiridos y siempre esperan una contra oferta de la otra parte. Su forma de negociación es directa, es decir, van directo al grano del negocio. Valoran la sinceridad, por eso se deben tomar compromisos que se puedan llegar a cumplir.

4.5. Percepción de la imagen Argentina para realizar negocios con proveedores del país de origen.

En estos últimos años Argentina se hizo conocer en el exterior debido a los lazos que mantuvo el ex presidente con Trump.

En cuanto al manejo de las políticas de comercio que se llevan adelante en el mercado Argentino, los estadounidenses no lo ven grato, debido a los inconvenientes políticos.

La visión que tienen acerca de la economía actual de Argentina no es favorable.

La imagen que tienen del nuevo gobierno en Argentina es desfavorable dado las medidas que se puedan llegar a tomar, teniendo en cuenta la filosofía política-económica que tiene el actual gobierno electo.

Las medidas aplicadas por el gobierno de Macri se han visto sumamente favorables. El ex presidente argentino manifestó estar abierto al diálogo y durante su primer año de gestión se ha reunido con varios países en búsqueda de fortalecer las relaciones comerciales.

Por el momento se desconocen las medidas a tomar por el actual presidente electo.

La influencia Argentina en el Mercado Mundial es muy pequeña.

Argentina en la actualidad no es vista como un mercado estable debido a los problemas económicos que está enfrentado.

4.6 Conclusión de la promoción.

Teniendo en cuenta la promoción realizada en la feria, podremos contar con la recolección de datos de posibles compradores, ya que esto es un gran paso para una empresa que está dando sus primeros pasos en ellas.

5. LOGÍSTICA

5.1. Tipos de Canales.

Teniendo en cuenta la clase de intermediario que tendremos en el mercado de destino, se utilizará un canal de 4 niveles como ya hemos mencionado antes, es decir, un canal largo, en el cual la empresa le vende directamente al importador en destino y este es quien se encarga de la distribución de los productos y de abastecer las tiendas Kosher y tiendas tradicionales.

Consideramos que una ventaja competitiva sería la alianza con nuestro importador que se encargará de la distribución de nuestro producto, el mismo tendrá un margen de 80% del precio de venta, creemos que al ser perteneciente de la comunidad y con varios años de experiencia en el ambiente, nos beneficiaría el ingreso de nuestro

producto al mercado neoyorquino, teniendo en cuenta varios factores: como el conocimiento del mercado, canales de distribución, legislación, competencia, cultura.

Contaremos 2 importadores que así mismo se encargaran de la distribución, estos son:

- En Brooklyn: International Glatt Kosher Meats, Brooklyn, NY 11220 (718) 630-55551.
- En Manhattan: Westside Kosher 355 Food Center Dr., Building A-23 Hunts Point CoopMarket Manhattan, NY 10474 718-842-8500 info@westsidekosher.com.

Estos 2 serán los agentes adecuados para este proyecto. Hay que tener en cuenta, que en un tiempo superior a los 5 años del proyecto, VEGLED desearía introducir alguno de sus otros cortes vacunos, como la marucha, el chingolo, entre otros. Lo que sin duda requiere un compromiso por parte del importador que aporte la confianza necesaria para avanzar al respecto.

Nuestros cortes se venderán en las tiendas Wal-Mart localizadas en la ciudad de New York.

Wal-Mart es una cadena de supermercados nacional e internacional, que se comprometió a proporcionar a sus clientes con la más alta calidad de los alimentos.

Y nos sería realmente ventajoso debido a la imagen positiva que tiene la cadena, ya que los productos allí ofrecidos se consideran de alta calidad por lo tanto darán a nuestros clientes confianza en la compra de cualquier producto, incluso los productos importados.

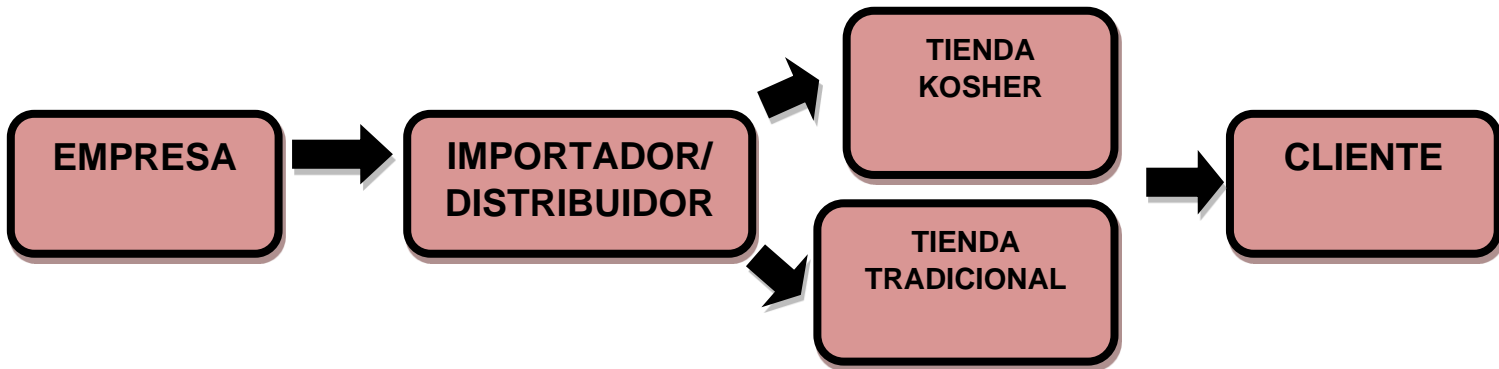
5.1.1. Distribución Física Internacional.

La distribución física internacional, es parte del proceso de gestión de la cadena de suministro encargada de la planificación, implementación y control eficiente del flujo de materiales y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de destino, cumpliendo siempre con las necesidades de nuestro consumidor.

El estudio de la distribución física internacional requiere tener en cuenta dos cuestiones: la estrategia de inserción y la condición de venta.

Canal de distribución:

El canal que utilizaremos es el indirecto, y es de largo plazo.



5.1.2. Unitarización.

Nuestro producto se resguardara conteniendo un 1Kg de carne cada una. Cada unidad será embalada con polipropileno. Se colocaran en cajas de 60 cm de largo por 40 cm de ancho con tapas. Cada caja soporta hasta 10 kg de carne.

Las mismas serán colocadas en 8 pallets americanos que soporta hasta 1,200 kg de carga dinámica. Por lo tanto se colocaran 120 cajas. Dado que con esta cantidad de pallets nos está quedando 40 cajas afuera, estas mismas irán como carga suelta dentro del mismo contenedor.

Pallet vista lateral		Pallet vista de frente	
15		29	30
14		27	28
13		25	26
12		23	24
11		21	22
10		19	20
9		17	18
8		15	16
7		13	14
6		11	12
5		9	10
4		7	8
3		5	6
2		3	4
1		1	2
60 cm	40 cm	60 cm	60 cm

Figura 15: Caja contenedora Medidas: 60x 40cm. Fuente: Cajas (2019).



Figura 16: Contenedor Reefer. Fuente: Frimaral (2019).



Utilizaremos un contenedor reefer de 20'.

Figura 17: Pallet con cajas de carne. Fuente: CABKA IPS ,2019



Figura 18: Pallet americano utilizado. Fuente: CABKA IPS (2019).



Datos

Nest E5

Medidas: 1 200 x 800 x 140 mm

Peso: 9,0 kg

Cubierta: abierta (OD)

5.1.3. Transporte.

El transporte que utilizaremos es el marítimo, pero el transporte terrestre entra en escena para llevar la carga a la terminal portuaria donde se procederá con la consolidación y demás pasos posteriores. La duración estipulada del transporte carretero a terminal es de 1 hora. Esta tarea la realiza la empresa local Flecha bus S.A. que trasladará nuestro contenedor desde Ezeiza, específicamente al puerto de la Terminal Río de La Plata. (TRP)

La etapa de terminal portuaria guarda una relación con el transporte terrestre, y especialmente con la obtención de certificaciones. Las operaciones a realizar en la terminal consisten en el consolidado de la mercadería junto con la obtención de las certificaciones fitosanitarias y demás especificadas en la documentación requerida. Dichas actividades tendrán una duración aproximada de 48 a 72 hs.

La planificación concluye con el transporte marítimo que tiene relación de concluir con las tareas precedentes. El plazo comunicado por la agencia Mediterranean Shipping Company de tránsito marítimo es de 24 días desde el puerto de Buenos Aires hacia el puerto de Nueva York.

Consideramos que la vía marítima es el medio más adecuado para llegar a destino ya que el transporte terrestre no es factible para el caso y el transporte aéreo eleva nuestros costos de manera significativa.

El barco arribará a la terminal de Red Hook Container Terminal con dirección en: 70 Hamilton Ave., Brooklyn, NY 1231. Una vez descargado el contenedor ingresará a depósito fiscal para ser desconsolidado; la carga se dividirá entre los distribuidores de la ciudad.

5.1.4. Destinaciones.

La exportación será una destinación definitiva a consumo, ya que la mercadería permanecerá por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero. Dado que el producto será exportado en condiciones aptas para la venta al consumidor final.

5.1.5. Diagrama de Gantt.

ACTIVIDAD	INICIO	FINAL	DIAS
PEDIDO DE COTIZACION	29/10/1900	31/10/2019	2
PRESUPUESTO ARMADO	31/10/2019	2/11/2019	2
ACEPTACIÓN DE PRESUPUESTO	3/11/2019	4/11/2019	1
CONFECCIÓN Y ENVIO DE FACTURA	4/11/2019	5/11/2019	1
ESTABLECIMIENTO DE MEDIO DE PAGO	5/11/2019	5/11/2019	1
TRANFERENCIA DE DINERO	6/11/2019	9/11/2019	3
ACREDITACION DEL MONTO TRANSFERIDO	9/11/2019	12/11/2019	3
PROCESO PRODUCTIVO	13/11/2019	15/11/2019	2
INSCRIPCIÓN CACIPRA	16/11/2019	17/11/2019	2
PRESENTAMOS DDJJ Y TRAMITE DE C.O	17/11/2019	18/11/2019	1
CONFECCIÓN PACKING LIST	19/11/2019	20/11/2019	1
CONFECCIÓN Y PAGO VEP	21/11/2019	24/11/2019	3
OFICIALIZACIÓN	24/11/2019	25/11/2019	1
AVISO PARA PRESENTAR Y CANAL	25/11/2019	26/11/2019	1
SOLICITACIÓN DE TRANSPORTE INTERNO DIA POSTERIOR	27/11/2019	29/11/2019	2
CARGA EN TRANSPORTE INTERNO	30/11/2019	1/12/2019	1
CARGA A DEPOSITO PATRÓN	2/12/2019	3/12/2019	1
CANAL ROJO VERIFICACIÓN	3/12/2019	4/12/2019	1
MERCADERIA PRECINTADA-ADUANA	4/12/2019	5/12/2019	1
SALE MERCADERIA	5/12/2019	6/12/2019	1

5.2. Conclusión de la Plaza.

Dado lo expuesto se podría decir que la oportunidad de contar con dos distribuidores, permitirá que nuestro producto tenga mayor alcance.

La forma de unitarizar fue elegida con el fin de que la carne llegue en las condiciones más óptimas.

Consideramos que el transporte más adecuado es el buque debido a que genera menores costos para una micro empresa como lo es VEGLED.

6. RIESGOS CRÍTICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA.

Riesgos internos:

Este tipo de riesgos son aquellos inherentes a las actividades directas de la empresa, es decir, aquellos que forman parte de lo cotidiano y que dependen pura y exclusivamente de la organización.

En el caso de nuestra firma VEGLED SRL. Debemos considerar un riesgo interno principal:

- Desperfecto de la maquinaria.

Para contrarrestar los riesgos inherentes a la avería, la firma cuenta con personal especializado en este tipo de máquinas que tiene los conocimientos técnicos y capacidad de respuesta adecuada para la resolución de este problema en forma rápida sin causar retrasos en la producción.

- Corte de Suministro

Ante este inconveniente la empresa cuenta con un grupo electrógeno que se activara de forma inmediata al momento de no tener suministro eléctrico.

Riesgos Externos en Argentina

- Riesgo cambiario:

Es un factor relevante que debe tenerse en cuenta cuando una empresa desea trabajar con mercados internacionales ya que es el tipo de cambio actual y futuro. El tipo de cambio en argentina está siendo mantenido en un nivel cercano a los \$63 por dólar mediante la acción del mercado central. La inflación durante este período fue mayor a la variación del tipo de cambio.

- Riesgos políticos y sociales: Atentados, guerras, terrorismo.
- Riesgo climático: Catástrofe natural.
- Caída de la venta.
- Pérdida y/o robo de la mercadería.

Con respecto al plan de contingencia, ante una caída de la venta por rechazo del comprador, lo que haríamos sería tener otro posible vendedor, el posible mercado al que nos enfocaríamos sería Canadá, porque seguiríamos la misma ruta de traslado y es además cuenta con gran cantidad de población judía.

7.1. PRECIO.

7.1.1. Fijación de Precio.

Para la fijación del precio de exportación aplicamos la táctica de precio dual debido se tomó la premisa de considerar nuestro costo para fijar el precio; el precio de nuestro producto para el mercado local argentino es distinto al precio de para el mercado internacional de Nueva York (posee un costo agregado debido a la influencia del proceso de exportación).

Debido a la inestable situación económica de nuestro país, donde hay una inflación en suba constante (que inciden directamente sobre nuestros costos de producción), restricciones al acceso al mercado de divisas y políticas de tipo de cambio poco previsible, es probable que alguno de estos factores repercuta en un cambio de precios. Por lo cual, es de vital importancia prestar mucha atención al mercado y decidir si éste va a poder absorber los nuevos precios antes de generar algún cambio en ellos.

7.1.2. Precios EXW, FOB, CIF, Estructura Costos y Precio de Venta.

PRECIO POR KG EN LINIERS DE CADA CORTE	USD	
AGUJA	2	5000
PECHO	2,5	6250
CARNAZA DE PALETA	3	7500
OJO DE BIFE	4	10000
TOTAL EXW		28750

TIPO DE GASTOS	VALORES	INCOTERM
Valor de la mercancía	28750	EXW
Coste de carga de la mercancía y transporte interior (de la fábrica al puerto)	155	
Coste fijo de las formalidades aduaneras de exportación	400	
Coste de manipulación en origen (carga del barco en terminal de origen)	160	
Franco a bordo/ Franco transportista	29465	FOB
Coste del transporte principal (marítimo)	3846	
Coste del seguro sobre el flete principal	333,11	
Coste, seguro y flete	33644,11	CIF
Coste de manipulación en destino	200	
Arancel 15%	5046,6165	
Coste de formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	600	
Coste de transporte interior en destino (del puerto hacia el comprador)	1000	
Entrega Derechos Pagados	40490,7265	DDP

GASTOS FOB BING	
	0,0715
PRECIO FOB POR CORTE	
AGUJA	5178,75
PECHO	6428,75
CARNAZA DE PALETA	7678,75
OJO DE BIFE	10178,75
TOTAL	29465

Margenes y Costos		Costos Adm y Com	Costos LOG
Utilidad del Importador	80%	ARS 98	ARS 97
Margen del Minorista	50%	ARS 95	ARS 93

PRO-RATEO AGUJA		
TIPOS DE GASTOS	VALORES	INCOTERM
Franco a bordo/ Franco transportista	5178,75	FOB
Coste del transporte principal (maritimo)	675.97056	
Coste del seguro sobre el flete principal	58.547206	
Coste, seguro y flete	5913,2678	CIF
Coste de manipulación en destino	35.151875	
Arancel 15%	886.99016	
Coste de formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	105.45563	
Coste de transporte interior en destino (del puerto hacia el comprador)	175.75938	
Entrega Derechos Pagados	7116,6248	DDP
DDP UNITARIO	2,8466499	
C. ADM	1,57	
C. LOG	1,55	
PVIMPO (80%)	10,74	
C.ADM	1,52	
C. LOG	1,49	
PVMIN (50%)	20,62	
PVP(4%)	21,45	

PRO- RATEO PECHO		
TIPOS DE GASTOS	VALORES	INCOTERM
Franco a bordo/ Franco transportista	6428,75	FOB
Coste del transporte principal (marítimo)	839,13024	
Coste del seguro sobre el flete principal	72,678802	
Coste, seguro y flete	7340,559	CIF
Coste de manipulación en destino	43,636518	
Arancel 15%	1101,0839	
Coste de formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	130,90955	
Coste de transporte interior en destino (del puerto hacia el comprador)	218,18259	
Entrega Derechos Pagados	8834,3716	DDP
DDP UNITARIO	3,5337486	
C. ADM	1,57	
C.LOG	1,55	
PVIMPO (80%)	11,98	
C.ADM	1,52	
C.LOG	1,49	
PVMIN (50%)	22,48	
PVP(4%)	23,38	

PRO-RATEO CARNAZA DE PALETA		
TIPOS DE GASTOS	VALORES	INCOTERMS
Franco a bordo/ Franco transportista	7678,75	FOB
Coste del transporte principal (marítimo)	1002,2899	
Coste del seguro sobre el flete principal	86,810399	
Coste, seguro y flete	8767,8503	CIF
Coste de manipulación en destino	52,121161	
Arancel 15%	1315,1775	
Coste de formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	156,36348	
Coste de transporte interior en destino (del puerto hacia el comprador)	260,6058	
Entrega Derechos Pagados	10552,118	DDP
DDP UNITARIO	4,2208473	
C. ADM	1,57	
C.LOG	1,55	
PVIMPO (80%)	13,21	
C.ADM	1,52	
C.LOG	1,49	
PVMIN (50%)	24,33	
PVP(4%)	25,31	

PRO-RATEO OJO DE BIFE		
TIPOS DE GASTOS	VALORES	INCOTERMS
Franco a bordo/ Franco transportista	10178,75	FOB
Coste del transporte principal (marítimo)	1328,6093	
Coste del seguro sobre el flete principal	115,07359	
Coste, seguro y flete	11622,433	CIF
Coste de manipulación en destino	69,090446	
Arancel 15%	1743,3649	
Coste de formalidades aduaneras de importación (tasa fija)	207,27134	
Coste de transporte interior en destino (del puerto hacia el comprador)	345,45223	
Entrega Derechos Pagados	13987,612	DDP
DDP UNITARIO	5,5950447	
C. ADM	1,57	
C.LOG	1,55	
PVIMPO (80%)	15,69	
C.ADM	1,52	
C.LOG	1,49	
PVMIN (50%)	28,04	
PVP(4%)	29,16	

Finalizada la primera etapa en donde desarrollamos el costo de exportación, procederemos con el análisis del precio final al consumidor. Como se fue mencionando anteriormente en la estrategia de distribución, el producto llegará al consumidor final a través de un canal mediano en donde opera nuestro distribuidor. A continuación se detallan casa uno de ellos:

En el caso de los importadores, operan con un margen del 80 %.

Por último se encuentran los minoristas, cuyo margen es equivalente a un 50%.

En cuanto a las formas de pago, durante los comienzos de las operaciones comerciales es política de la empresa que el primer embarque sea llevado bajo 100% CAD vía banco.

Esta condición fue pautaada por ambas partes (VEGLED-Importador), esta forma de pago es utilizada principalmente en la mayoría de las primeras exportaciones realizadas a este mercado, donde el exportador es nuevo en el nicho y el importador realiza sus primeras importaciones con dicho productor; dejando en un segundo plano la carta de crédito confirmada, ya que dicho instrumento en considerados por la mayoría como algo muy costoso (por discrepancias) y engorroso en llevar a cabo.

Para continuar con el costeo de exportación y tener una estimación concreta del costo final del producto, es necesario en primera instancia definir la cantidad que enviaremos, en la cual se distribuirán los costos. Esta cantidad será la equivalente a un contenedor reefer de 20 pies.

- 20 Standard 10.000 kilos de cortes (2500 kg de cada corte mencionado, 1250 para cada distribuidor .Cada corte contiene 1 kg).
- 8 pallets de 120 cajas cada uno y 40 cajas sueltas.

Una vez definida la cantidad, tomaremos como punto de partida el precio EXW en la planta de Ezeiza y sumaremos todos los conceptos necesarios para llegar al precio final del producto ubicado en el puerto de destino. Teniendo en cuenta el valor, las condiciones de venta y tiempos de entrega, los envíos se realizarán por vía marítima. Esto se debe a que el medio de transporte marítimo es el más conveniente debido a sus bajos costos en relación a las demás opciones de transporte, como puede ser el aéreo. La línea marítima con la que trabajaremos es Mediterranean Shipping Company.

7.2. PLAZA.

Conforme al estudio de mercado que realizamos, utilizaremos la estrategia selectiva, ya que cuenta con un número de distribuidores reducidos, todos estos además, deben cumplir diversos requisitos.

7.2.1. Sucursales.

La estrategia para este plan será exportación indirecta, por ser la primera operación definitiva a consumo, se venderá al distribuidor. Por tal motivo no contamos con sucursales actualmente.

7.2.2. E-Commerce.

“El comercio electrónico, también conocido como e-commerce o bien comercio por Internet o comercio en línea, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.”

En VEGLED no poseemos e-commerce porque para este nicho no se utiliza este sistema, si no que utilizamos como medio de venta indirecta con el importador que a la vez se encarga de distribuir en el país de destino y de pago es a través de transferencia bancaria.

7.3 ASPECTOS COMERCIALES.

7.3.1 Condición de Venta.

Utilizaremos el INCOTERM CIF (Cost, Insurance and Freight → costo seguro y flete hasta el puerto de destino convenido).

Esto implica que haremos cargo de todos los costos, incluidos el transporte principal y el seguro, hasta que la mercancía llegue al puerto de destino. Al momento que la mercadería en el buque llega a destino, los riesgos corren por cuenta del comprador.

7.3.2 Medio de Pago Internacional.

La exportación será cobrada por medio de una orden de pago a la vista , ya que es el más convencional.

Enviaremos la mercadería al comprador, mientras que la documentación será enviada por el Banco Nacion de Buenos Aires (banco contratado por VEGLED) al Banco ICBC de Nueva York (banco del importador). El banco del importador presenta el documento financiero a su cliente para que proceda a su pago. En el momento en que el importador o acepta el efecto recibe la documentación para poder retirar la mercancía.

La empresa posee una cuenta en el Banco Nación, con la cual realiza sus operaciones de comercio internacional. La sucursal con la que opera la empresa es la situada en Leando Alem 158 - Monte Grande, Provincia de Buenos Aires, - GBA - CP (1842).

Para recibir órdenes de pago, el banco nos hace llenar por única vez un formulario denominado “datos”. En el mismo constan los datos del banco corresponsal (parte del formulario a completar por el banco) y los datos de nuestra cuenta (que la empresa ha de colocar). El banco corresponsal en destino es ICBC – New York, ubicado en 202 Canal St, New York 10013 USA.

Una vez completado el formulario, el banco habilita nuestra cuenta para recibir fondos de parte de nuestro comprador en el banco. Para eso previamente, debimos embarcar

la mercadería, y mandar la documentación necesaria a nuestro importador. Luego el deposita los fondos en el banco corresponsal, y ése a través del sistema SWIFT le envía los fondos a nuestro banco. Por último para poder retirar los fondos acreditados, nuestro banco nos hace completar el formulario de orden de pago y presentar la factura comercial, el certificado de transporte y el permiso de embarque.

Cumplidos todos los requerimientos, el banco nos permite retirar los fondos.

7.4 PROYECCIONES FINANCIERAS.

Para llevar a cabo dicho proyecto, se necesitara obtener un financiamiento que será obtenido una parte con un préstamo bancario del Banco Nación y otra parte será aportado por capital propio de la empresa.

7.4.1. Supuestos Para el Flujo Económico Financiero.

Para la realización y evaluación de nuestro flujo económico-financiero, realizamos dicho análisis tanto en pesos como en dólares estadounidenses ya que es la moneda que utilizaremos en el mercado meta y en la cual realizaremos el pago/cobro de nuestra operación. Según lo establecido por la “Ley de Impuestos a las Ganancias”, nuestra empresa deberá pagar un 30% de dicho impuesto, lo que se reflejará en el flujo de fondos anuales.

7.4.2. Moneda.

La moneda que utilizaremos será el Dólar estadounidense dado que es la que utilizamos en la realización y evaluación de nuestro flujo económico-financiero como también en el mercado meta y la cual realizaremos el pago/cobro de nuestra operación.

7.4.3. Tipo de Cambio.

Figura 16: Datos del BNA. Fuente: Banco Nación.²²



Cotizaciones históricas de las principales monedas

La cotizaciones más cercanas a la fecha solicitada son:

Dolar U.S.A

Monedas	Compra	Venta	Fecha
Dolar U.S.A	57,5000	62,5000	22/11/2019

7.4.4. Inflación.

Según Datos Macros la inflación de Estados Unidos subió en octubre fue de 1,8% una décima arriba del mes anterior. La inflación acumulada en 2019 es de 2,4%.²³

De acuerdo a los últimos datos publicado por el INDEC la inflación de Argentina en octubre fue de 3,3%, en lo que va del año la inflación sumo un 42,2%. En doce meses acumuló un 50,5%.²⁴

7.5. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN PARA EL PROYECTO.

Para el calcular el WACC, se utilizó la siguiente formula:

$$\text{CAPM} * \text{Equity} + \text{Kd} * \text{Deuda} * (1 - \text{tasaimpositiva})$$

Una vez obtenidos los valores de esta fórmula, se llega al cálculo del Wacc. Nuestro proyecto dio como resultado 47% lo que se utiliza como tasa de descuento.

Luego seguimos con la obtención del Van del proyecto, este dio como resultado \$6 millones de pesos, cifra que indica el valor que le da el proyecto de exportación a la empresa. La obtención del Van es importante ya que define si se lleva a cabo o no el proyecto.

Luego del Van se calcula el Tir (tasa de retorno) que da como resultado 22%.

Seguidamente se calcula el IR (índice de rentabilidad) que da como resultado 2.92%.

²² Cotizaciones (2019).

²³ IPC de USA (2019).

²⁴ Índice de precios al consumidor –IPC (2019).

Por último está el Payback de nuestro proyecto que tendrá un plazo de recuperación de un año.

7.6. PROYECCIÓN DE VENTA.

Nuestro proyecto de venta será de 5 años, en el cual venderemos 10 TN cada año, en el cual nuestra empresa planea incrementarse año a año un 5% y poder así recuperar el capital invertido.

7.7 PRECIO DE VENTA.

7.7.1. Estrategia de Precio Para el Mercado-Meta (estrategias de marketing).

El precio es la única variable del mix marketing que genera ingresos, mientras que las otras tres son esencialmente costos. También es considerado como un medio de comunicación con el comprador al proporcionar una base para juzgar el atractivo de un producto y está influido por la interacción de factores internos y externos de la empresa.

El precio está altamente determinado por la estrategia competitiva, definida previamente y debe recalcar su importancia en términos de la imagen y mensaje que desea transmitírsele al consumidor.

Para la fijación de precios en primera instancia, se eligió desarrollar una estrategia de desceme²⁵ debido al valor que esperamos que perciban nuestros clientes del producto. Como ya se ha dicho antes, nuestro objetivo es brindarle al cliente una experiencia de calidad única a la hora de probar nuestro producto.

Este precio está totalmente influenciado por el valor, debido a que se identifican factores que proporcionan una diferenciación de nuestro producto con el de la competencia, como son:

- Calidad
- Sabor
- Mercado de Origen
- Etiquetado

²⁵DESCREME: Estrategia de fijar precio alto al principio de la venta.

Por esta razón, es que se puede afirmar que el consumidor meta va a concebir el producto como único debido al valor agregado que aporta. Dando la posibilidad de fijar un precio más alto como consecuencia de la percepción del segmento, debido a que nuestro cliente meta está dispuesto realizar un esfuerzo de pago por el valor agregado.

El precio tiene un efecto indicativo, que hace referencia a un efecto calidad-precio, concluyendo en que un precio más elevado pretende un producto de calidad y por ende, las compras se vuelven más satisfactorias para nuestro cliente. Debido a que nuestros compradores no tienen demasiadas pistas de nuestra marca, experiencias previas o consejos fiables que los guíen a la decisión de comprarlo, el precio se convierte en el supuesto relativo de la calidad y el valor. No deseamos imponer un precio bajo debido al temor de que los compradores lo juzguen como un elemento de calidad inferior.

El precio de los cortes vacunos de VEGLED en las góndolas del mercado Kosher de la ciudad de New York oscilan los 40 y 60 USD.

Conjuntamente, para la fijación del precio de exportación aplicamos la táctica de precio dual debido se tomó la premisa de considerar nuestro costo para fijar el precio; nuestro precio del producto para nuestro mercado local argentino es distinto al precio de los cortes vacunos para el mercado internacional de Nueva York (posee un costo agregado debido a la influencia del proceso de exportación).

Debido a la inestable situación económica de nuestro país, donde hay una inflación en suba constante (que inciden directamente sobre nuestros costos de producción), restricciones al acceso al mercado de divisas y políticas de tipo de cambio poco previsible, es probable que alguno de estos factores repercuta en un cambio de precios. Debido a lo cual, es de vital importancia prestar mucha atención al mercado y decidir si éste va a poder absorber los nuevos precios antes de generar algún cambio en ellos.

7.7.2. Flujo de fondo mensual.

AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
INGRESOS POR VENTAS	250000	270000	291600	314928,00	340122,24	367332,02	396718,58	428456,07	462732,55	499751,16	539731,25	582909,75
COSTO FIJO	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250	-165250
COSTO VARIABLE	50000	54000	58320	62985,6	68024,448	73466,40	79343,72	85691,2134	92546,51	99950,2314	107946,25	116581,95
AMORTIZACIÓN -	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66	-311666,66
INGRESOS BRUTOS	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00	-2700,00
U.A.I	-179616,66	-155616,66	-129696,66	-101703,06	-71469,972	-38818,23696	-3554,36	34530,6206	75662,40	120084,728	168060,84	219875,039
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	-46685,00	-46685,00	-38908,998	-30510,918	-21440,992	-11645,47109	-1066,31	10359,1862	22698,72	36025,4184	50418,25	65962,51
AMORTIZACIÓN +	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66	311666,66
FLUJO DE FONDO EFECTIVO	85365,00	109365	143061,002	179452,682	218755,696	261202,952	307045,99	356556,467	410027,78	467776,807	530145,75	597504,211

AÑO 1	3000000
ENERO	250000
FEBRERO	270000
MARZO	291600
ABRIL	314928,00
MAYO	340122,24
JUNIO	367332,02
JULIO	396718,58
AGOSTO	428456,07
SEPTIEMBRE	462732,55
OCTUBRE	499751,16
NOVIEMBRE	539731,25
DECIEMBRE	582909,7493

FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	1/1/2019
TIPO DE CAMBIO	\$ 62,50
DATOS FLUJO	
INGRESOS BRUTOS	1%
IMP. A LAS GANANCIAS	30%
AÑOS PROYECTADOS	5
CAPITAL DE TRABAJO	20%
COSTOS VARIABLES	20%
INCREMENTO	1,08

7.7.3. Cuadro de resultados proyectados.

Este cuadro mostrará el flujo de caja (cash flow) anual de los cinco años que dura el proyecto de acuerdo a las previsiones y supuestos explicados y realizados anteriormente.

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		3000000	3300000	3630000	3993000	4392300
COSTO FIJO		-1983000	-1983000	-1983000	-1983000	-1983000
COSTO VARIABLE		-600000	-660000	-726000	-798600	-878460
AMORTIZACIÓN -		-374000	-374000	-374000	-374000	-374000
INGRESOS BRUTOS		-30000	-33000	-36300	-39930	-43923
U.A.I		13000	250000	510700	797470	1112917
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-3900	-75000	-153210	-239241	-333875,1
AMORTIZACIÓN +		374000	374000	374000	374000	374000
INVERSIÓN	-1870000					
CAPITAL DE TRABAJO	-374000					
FLUJO DE FONDO EFECTIVO	-2244000	383100	998000	731490	932229	1153041,9

TIPO DE CAMBIO	\$ 62,50
FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES	1/1/2019
DATOS INVERSION	
	Inversion
AÑO 1	3000000
AÑO 2	3300000
AÑO 3	3630000
AÑO 4	3993000
AÑO 5	4392300

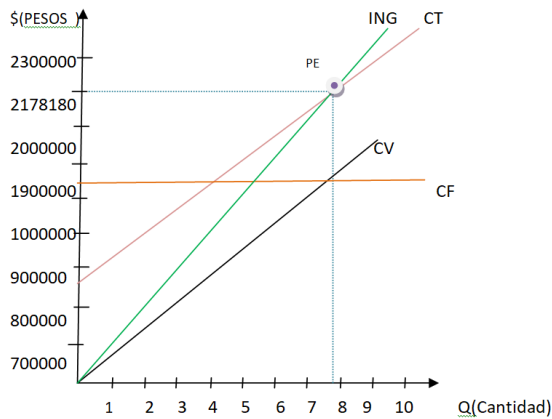
7.7.4. WACC, VAN, TIR Y PAYBACK.

DATOS WACC	
TASA PROPIA	0,50
TASA TERCERO	0,64
PROP. PROPIA	0,55
PROP. TERCEROS	0,45
IMP GANANCIA	0,3
WACC	0,4766

VAN	6563938,068
PAYBACK	1
TIR	22%
IR	2,92%

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VAN					
-2244000,00	803819,7159	2094000,2	1534810,06	1955999,74	2419308,39
6563938,07					
PAYBACK					
-2244000,00	-1440180,28	653819,88	2188629,94	4144629,68	6563938,07
1					

7.7.5. Punto de equilibrio.



PE: PUNTO DE EQUILIBRIO

ING: INGRESOS

CT: COSTOS TOTALES

CF: COSTOS FIJOS

CV: COSTOS VARIABLES

7.7.6. Sensibilidad.

Se analizó la variación del VAN aplicando diferentes niveles de variaciones (tanto positivas como negativas) sobre los ingresos por ventas y las unidades vendidas.

7.7.7. CONCLUSIÓN DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA.

Una vez finalizado el análisis tanto económico como financiero de todas las variables que hemos mencionado, se puede llegar a la conclusión de que nuestro proyecto de exportación es financieramente factible y rentable dado a que el VAN es positivo y a la TIR que está dentro de lo esperado. Al tener un tipo de cambio variable en nuestro país, esto nos impactará de manera positiva en la rentabilidad de la empresa.

8. CONCLUSIÓN.

Luego de lo investigado en el plan de exportación, hemos identificado que el mercado de productos Kosher de la ciudad de Nueva York, se encuentra en constante crecimiento. Dado que Argentina es uno de los principales y reconocidos productores de carne en el mundo, y la reapertura de exportaciones de carne a EEUU desde fines del 2018, fueron los incentivos para nuestra empresa de aprovechar dicha oportunidad de exportar nuestro producto. Nuestros cortes kosher tienen características de alto valor agregado que resaltan la calidad, cumpliendo con todos los requisitos pertinentes, para ser parte del mercado neoyorquino de alimentos Kosher. VEGLEDes una empresa solvente que posee un plan financiero acorde a la altura de las circunstancias, en conjunto con estrategias comerciales especialmente diseñadas para llevar a cabo el plan de exportación de la mejor manera posible; enfocándonos en los siguientes puntos claves:

Producto: Cortes de carne Kosher. Estrategia de diferenciación por calidad, sabor, etiquetado y mercado de origen.

Distribución: Se utilizara un canal largo, con intermediarios, produciendo una distribución selectiva a las tiendas tradicionales y tiendas Kosher de la ciudad de Nueva York.

Promoción: Participamos en la feria gourmet "Fancy Food" que se llevó a cabo en Nueva York.

Precio: Estrategia de descreme

Finalmente, tras lo expuesto en el documento, se concluye que la rentabilidad del proyecto así como su atractivo lo hace viable, una oportunidad que la empresa no debería dejar pasar.

Cabe aclarar que esta oportunidad en el mercado estadounidense puede desmejorar teniendo en cuenta la nueva gestión política en nuestro país.

9. BIBLIOGRAFIA

(s.f.). Recuperado el 2 de Junio de 2019, de Ekosher:

<https://www.ekosher.com.ar/carnes/carne-cortes-kosher/>

(s.f.). Recuperado el Junio de 2019, de Usa Tourist:

<http://www.usatourist.com/espanol/tips/maps.html#map>

(s.f.). Recuperado el 24 de junio de 2019, de Religion libertad:

<https://www.religionenlibertad.com/eeuu/35963/religiones-minoritarias-en-estados-unidos-el-norte-es-judio-el-sur.htm>

Aguja Corte de Vaca. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Google:

https://www.google.com/search?q=aguja+carne+de+vaca&sxsrf=ACYBGNSpl-tPL151uYo13KYiSoicB4MkgQ:1572981336324&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=aBuxWSR3igd2MM%253A%252CTxGdJBQEKprtqM%252C_&vet=1&usg=AI4_-kTwqbPLVwXRIJ_9U5kDrpPfJnwOZA&sa=X&ved=2ahUKEwicu6iO5NPIAh

Alderete, J. M. (s.f.). Productos casher: normas y mercado. Recuperado el junio de 2019, de alimentos argentinos:

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/html/36/36_14_productos_casher.htm

Alderete, J. M. (s.f.). Productos casher: normas y mercados. Recuperado el 5 de Abril de 2019, de Subsecretaria de Alimentos y Bebidos:

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=380>

Artículo 10 del Código Aduanero. (s.f.). Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de LOA: <http://www.loa.org.ar/legDetalleCodigo.aspx?id=10&volver=1>

Artículo 10 del Código Aduanero. (s.f.). Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de LOA: <http://www.loa.org.ar/legDetalleCodigo.aspx?id=10&volver=1>

Barro, A. (12 de Marzo de 2019). El 'nuevo milagro' del empleo en EEUU: hay más trabajos que parados. Recuperado el 9 de junio de 2019, de El confidencial:

https://www.elconfidencial.com/mundo/2019-03-11/milagro-empleo-eeuu-mas-trabajos-que-parados_1871518/

Berlinsky, F. (s.f.). *Productos cárnicos con certificación kosher*. Recuperado el 25 de abril de 2019, de Euroganaderia: http://www.euroganaderia.eu/carne-kosher/reportajes/productos-carnicos-con-certificacion-kosher_831_6_1357_0_1_in.html

Bermúdez, I. (19 de junio de 2019). *Datos del INDEC*. Recuperado el 19 de septiembre de 2019, de Clarin El desempleo alcanzó el 10,1% y hay 2 millones de desocupados: https://www.clarin.com/economia/economia/desempleo-subio-10-millones-desocupados_0_0lhtuy_fz.html

Bermúdez, I. (19 de Junio de 2019). *Datos dell INDEC*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de Clarin El desempleo alcanzó el 10,1% y hay 2 millones de desocupados: https://www.clarin.com/economia/economia/desempleo-subio-10-millones-desocupados_0_0lhtuy_fz.html

Cajon de volteo para carne Kosher. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de Google:

https://www.google.com/search?q=caj%C3%B3n+de+volteo+para+carne+kosher&sxsrf=ACYBGNT0AsM9etxhU4D3o2Qpx-IOvJilrA:1572908665054&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiClfqx1dHIAhXtH7kGHTZ3DrEQ_AUIEigB&biw=1366&bih=657#imgrc=ujW5EV2rVFsl1M:

Cajón de volteo para carne kosher. (s.f.). Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de Google:

https://www.google.com/search?q=caj%C3%B3n+de+volteo+para+carne+kosher&sxsrf=ACYBGNT0AsM9etxhU4D3o2Qpx-IOvJilrA:1572908665054&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiClfqx1dHIAhXtH7kGHTZ3DrEQ_AUIEigB&biw=1366&bih=657#imgrc=F4S_L3cP-TQnkM:

Catalano, S. (28 de octubre de 2019). *Más control cambiario: luego del resultado electoral, el Banco Central bajó a USD 200 la cantidad de dólares que pueden comprar los ahorristas por mes*. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/28/mas-control-cambiario-luego-del-resultado-electoral-el-banco-central-bajo-a-usd-200-la-cantidad-de-dolares-que-pueden-comprar-los-ahorristas-por-mes/>

Consultar Dólar Histórico Año 2019. (2019). Recuperado el 9 de Octubre de 2019, de Cotización dólar : <https://www.cotizacion-dolar.com.ar/dolar-historico-2019.php>

Contenedor refrigerado de 20 pies medidas. (s.f.). Recuperado el 20 de junio de 2019, de Google:

https://www.google.com/search?biw=1366&bih=657&tbm=isch&sxsrf=ACYBGNQ1_SP9vdBQ455lj3UVDEbKxdCOWg%3A1573100155655&sa=1&ei=e5rDXeDfJ6i45OUP4KqM-As&q=contenedor+refrigerado+de+20+pies+medidas&oq=contenedor+refrigerado+20+pies+med&gs_l=img.1.0.0i8i30.27543.28

Cortes de carne de vacuno . (3 de Diciembre de 2008). Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de Gastronomía y cia:

<https://gastronomiaycia.republica.com/2008/12/03/cortes-de-carne-de-vacuno/>

Cortes de carne de vacuno. (3 de diciembre de 2008). Recuperado el 1 de octubre de 2019, de gastronomía y cia :

<https://gastronomiaycia.republica.com/2008/12/03/cortes-de-carne-de-vacuno/>

Cortes de carne vacuno . (3 de Diciembre de 2008). Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de Gastronomía y cia :

<https://gastronomiaycia.republica.com/2008/12/03/cortes-de-carne-de-vacuno/>

Diamante, S. (27 de Febrero de 2019). Indec. La economía cayó 2,6% en 2018, y el último trimestre podría haber sido el piso. Recuperado el 16 de Septiembre de 2019, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-la-economia-cayo-26-2018-nid2223973>

Diamante, S. (27 de febrero de 2019). Indec. La economía cayó 2,6% en 2018, y el último trimestre podría haber sido el piso. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-la-economia-cayo-26-2018-nid2223973>

Diamante, S. (15 de enero de 2019). La inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>

Diamante, S. (15 de Enero de 2019). La inflación en el 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de La Nación:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/inflacion-diciembre-2018-indec-precios-nid2211091>

Eliopoulos, G. (Agosto de 2015). Estudio de Mercado Alimentos Kosher en Estados Unidos. Recuperado el 5 de Junio de 2019, de Marco Trade News:

[http://www.marcotradenews.com/system/media/5593/original/Estudio_de_Mercado_-_Alimentos_Kosher_en_Estados_Unidos_\(2015\).pdf?1441220425](http://www.marcotradenews.com/system/media/5593/original/Estudio_de_Mercado_-_Alimentos_Kosher_en_Estados_Unidos_(2015).pdf?1441220425)

Envío de carga y calculadora de tiempo de tránsito. (s.f.). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de Freightos: <https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/>

Envío de carga y calculadora de tiempo de tránsito. (s.f.). Recuperado el 29 de octubre de 2019, de freightos : <https://www.freightos.com/freight-resources/transit-time-calculator-for-international-freight-free/>

Esbensen, A. G. (2014). "Plan de Exportación de Pasta de Aceituna Verdes Kosher a. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2518/Esbensen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA. (28 de Septiembre de 2019). Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Santander Trade:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

ESTADOS UNIDOS: POLÍTICA Y ECONOMÍA. (28 de Septiembre de 2019). Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de Santander Trade:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

Frediani, R. (24 de Abril de 2019). El PIB actual de Argentina es de US\$ 432.241 millones. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de El economista:

<https://www.eleconomista.com.ar/2019-04-el-pib-actual-de-argentina-es-de-us-432-241-millones/>

Frediani, R. (24 de abril de 2019). El PIB actual de Argentina es de US\$ 432.241 millones. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de El economista:

<https://www.eleconomista.com.ar/2019-04-el-pib-actual-de-argentina-es-de-us-432-241-millones/>

GUÍA DE REQUISITOS TÉCNICOS PARA EXPORTAR ALIMENTOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. (2014). Recuperado el 13 de Septiembre de 2019, de Ministerio de Agroindustria :

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/GT-EEUU-2014.pdf>

GUÍA DE REQUISITOS TÉCNICOS PARA EXPORTAR ALIMENTOS A LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. (2014). Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de Ministerio de Agroindustria :

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/GT-EEUU-2014.pdf>

GUÍA SOBRE EL SISTEMA JUDICIAL DE ESTADOS UNIDOS. (s.f.). Recuperado el 2019, de Oregon Advocates: <https://www.oregonadvocates.org/geo/search/download.117749> Inchauspe, S. (15 de octubre de 2014). Los estilos de negociación según las raíces culturales . Recuperado el 28 de octubre de 2019, de Likedin :

<https://www.linkedin.com/pulse/20141015212819-259933-los-estilos-de-negociacion-seg%C3%BAAn-las-raices-culturales-y-nacionales>

Información Útil para Exportar a los EE.UU. (s.f.). Recuperado el 29 de octubre de 2019, de CONSULADO GENERAL Y CENTRO DE PROMOCIÓN EN MIAMI:

<https://cmiam.cancilleria.gob.ar/es/node/113>

INFORMACIÓN ÚTIL PARA EXPORTAR A LOS EE.UU. (s.f.). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de CONSULADO GENERAL Y CENTRO DE PROMOCIÓN EN MIAMI:

<https://cmiam.cancilleria.gob.ar/es/node/113>

INFORMACIÓN ÚTIL PARA EXPORTAR A LOS EE.UU. (s.f.). Recuperado el 29 de octubre de 2019, de CONSULADO GENERAL Y CENTRO DE PROMOCIÓN EN MIAMI:

<https://cmiam.cancilleria.gob.ar/es/node/113>

Informe de avance del nivel de actividad. (Diciembre de 2018). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de Indec:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_19.pdf

Informe de avance del nivel de actividad. (Diciembre de 2018). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de Indec:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_19.pdf

La Encuesta sobre la Comunidad Estadounidense ofrece nuevas estadísticas sobre ingresos, pobreza y cobertura de salud en los estados y áreas locales. (13 de Septiembre de 2018). Recuperado el 12 de Junio de 2019, de Census: <https://www.census.gov/newsroom/press-releases/2018/acs-1year/acs-1year-sp.html>

La ley contra el bioterrorismo. (Noviembre de 2003). Recuperado el 11 de junio de 2019, de IICA: <https://www.fooddefense-soluciones.com/sites/default/files/content/documentos/bioterrorismo.pdf>

Lanzan el nuevo sistema de importaciones que pone fin a las DJAI, el régimen de Moreno. (22 de Diciembre de 2015). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/lanzan-el-nuevo-sistema-de-importaciones-que-pone-fin-a-las-djai-el-regimen-de-moreno-nid1856377>

Lanzan el nuevo sistema de importaciones que pone fin a las DJAI, el régimen de Moreno. (22 de Diciembre de 2015). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de La Nación : <https://www.lanacion.com.ar/economia/lanzan-el-nuevo-sistema-de-importaciones-que-pone-fin-a-las-djai-el-regimen-de-moreno-nid1856377>

Lanzan el nuevo sistema de importaciones que pone fin a las DJAI, el régimen de Moreno. (22 de Diciembre de 2015). Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de La Nación : <https://www.lanacion.com.ar/economia/lanzan-el-nuevo-sistema-de-importaciones-que-pone-fin-a-las-djai-el-regimen-de-moreno-nid1856377>

Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede. (14 de Octubre de 2015). Recuperado el 14 de Septiembre de 2019, de Ceolevel: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede. (14 de Octubre de 2015). Recuperado el 14 de Septiembre de 2019, de Ceolevel: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

Ley de bioterrorismo . (s.f.). Recuperado el 11 de Junio de 2019, de CONSULADO GENERAL Y CENTRO DE PROMOCIÓN EN MIAMI: <https://cmiam.cancilleria.gob.ar/es/node/152>

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2018. (s.f.). Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de Trade Map: https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0201%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2018. (s.f.).

Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de Trade Map:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0201%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2018. (s.f.).

Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de Trade Map:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c020130%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c

Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2018. (s.f.).

Recuperado el 5 de octubre de 2019, de Trade Map:

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c020130%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c

Marchena, A. (31 de Marzo de 2017). Perfil cultural de Estados Unidos. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de slideshare: <https://es.slideshare.net/AinoaMarchena/perfil-cultural-de-estados-unidos-74086266>

Más control cambiario: luego del resultado electoral, el Banco Central bajó a USD 200 la cantidad de dólares que pueden comprar los ahorristas por mes. (28 de Octubre de 2019). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de Infobae:

<https://www.infobae.com/economia/2019/10/28/mas-control-cambiario-luego-del-resultado-electoral-el-banco-central-bajo-a-usd-200-la-cantidad-de-dolares-que-pueden-comprar-los-ahorristas-por-mes/>

Más del Indec: empeoró la distribución del ingreso durante 2018. (4 de Abril de 2019).

Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de Perfil:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/datos-oficiales-argentina-empeoro-distribucion-ingreso-2018.phtml>

Más del Indec: empeoró la distribución del ingreso durante 2018. (4 de abril de 2019).

Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de Perfil:

<https://www.perfil.com/noticias/economia/datos-oficiales-argentina-empeoro-distribucion-ingreso-2018.phtml>

Ministerio de Producción y Trabajo Secretaría de Gobierno de Agroindustria. (25 de enero de 2019). Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de Boletín Oficial:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA. (25 de Marzo de 2019). Recuperado el 2 de Septiembre de 2019, de Boletín oficial de la Republica Argentina:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/204102/20190326>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA. (25 de marzo de 2019). Recuperado el 2 de septiembre de 2019, de Boletín oficial de la Republica Argentina:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/204102/20190326>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA. (25 de enero de 2019). Recuperado el 17 de septiembre de 2019, de Boletín Oficial :

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA Resolucion21/2019. (25 de Enero de 2019). Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de Boletín Oficial:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO SECRETARÍA DE GOBIERNO DE AGROINDUSTRIA Resolucion21/2019. (25 de enero de 2019). Recuperado el 14 de octubre de 2019, de Boletín Oficial:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

Ministerio de Producción y Trabajo Secretaría de Gobierno de Agroindustria. Resolucion21/2019. (25 de enero de 2019). Recuperado el 14 de octubre de 2019, de Boletín Oficial:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

Ministerios de Producción y Trabajo Secretaría de Gobierno de Agronomía. (25 de Enero de 2019). Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de Boletín Oficial:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/200826/20190128>

Muscatelli, N. (11 de Septiembre de 2019). Presupuesto 2020: el Gobierno prevé una inflación de 34%, crecimiento de 1% y un dólar promedio a \$ 67. Recuperado el 16 de Septiembre de 2019, de Clarín: https://www.clarin.com/economia/presupuesto-2020-gobierno-preve-inflacion-34-crecimiento-1-dolar-67_0_4f00q6Y.html

Muscatelli, N. (11 de septiembre de 2019). *Presupuesto 2020: el Gobierno prevé una inflación de 34%, crecimiento de 1% y un dólar promedio a \$ 67*. Recuperado el 16 de septiembre de 2019, de Clarin: https://www.clarin.com/economia/presupuesto-2020-gobierno-preve-inflacion-34-crecimiento-1-dolar-67_0_4f00q6Y.html

Negociar con éxito en Estados Unidos. (s.f.). Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de Protocolo : <https://www.protocolo.org/laboral/empresarial/negociar-con-exito-en-estados-unidos.html>

NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR Decreto 793/2018. (3 de Septiembre de 2018). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Boletín Oficial: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/190754/20180904>

NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR Decreto 793/2018. (3 de septiembre de 2018). Recuperado el 25 de septiembre de 2019, de Boletín Oficial : <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/190754/20180904>

Ojo de bife parte de la vaca. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Google: <https://www.google.com/search?q=ojo+de+bife+parte+de+la+vaca&sxsrf=ACYBGNTexibcQLpeXXTDZRr->

[QnNJm8oWdg:1572988493812&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj9qLj_tPIAhV0D7kGHQqYCNgQ_AUIEigB&biw=1366&bih=657#imgrc=QGVs5nku3KaICM:](https://www.google.com/search?q=ojo+de+bife+parte+de+la+vaca&sxsrf=ACYBGNTexibcQLpeXXTDZRr-QnNJm8oWdg:1572988493812&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj9qLj_tPIAhV0D7kGHQqYCNgQ_AUIEigB&biw=1366&bih=657#imgrc=QGVs5nku3KaICM:)

Ojo de Bife, el Corte de Carne Vacuno que falta en tu Parrilla. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2019, de locos x la parrilla: <https://locosxlaparrilla.com/ojo-bife-corte-carne-vacuno-falta-parrilla/>

Ojo de Bife, el Corte Vacuno que falta en tu Parrilla. (s.f.). Recuperado el 5 de Octubre de 2019, de Locos x la parilla : <https://locosxlaparrilla.com/ojo-bife-corte-carne-vacuno-falta-parrilla/>

Pecho Corte de Vaca. (s.f.). Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de Google: https://www.google.com/search?q=pecho+carne+de+vaca&sxsrf=ACYBGNSznpDYVqr-uF7DUKxsmPC_twffUw:1572981606461&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjmrcCP5dPIAhXhJLkGHZKCDN8Q_AUIEigB&biw=1366&bih=657#imgrc=GWDLL7jkBX9u1M:

Peru, p. (2015). Guía de Requisito de Acceso. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

peru, p. (2015). *Guía de Requisitos de Acceso*. Recuperado el 12 de octubre de 2019, de siicex: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>

Piqueras, C. (16 de Abril de 2014). *Las 5 dimensiones de Hofstede*. *Comunicación intercultural*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2019, de Ceolevel: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

Piqueras, C. (16 de abril de 2014). *Las 5 dimensiones de Hofstede*. *Comunicación intercultural*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2019, de Ceolevel: <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>

Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos. (s.f.). Recuperado el 6 de octubre de 2019, de Consejería usa: <http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>

Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos. (s.f.). Recuperado el 6 de Octubre de 2019, de Consejería USA: <http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%20FDA.pdf>

Sanmartin, M. (Septiembre de 2015). *El mercado kosher en Estados Unidos*. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de Impulso Exterior: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9863

Sanmartin, M. (Septiembre de 2015). *El mercado kosher en los Estados Unidos*. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de Impulso exterior: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9863

Sanmartin, M. (Septiembre de 2015). *El mercado kosher en los Estados Unidos*. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de Impulso exterior: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9863

Selhi, M. (24 de Julio de 2018). *Carne kosher en Argentina: ¿qué es, cómo se produce y a donde va ?* Recuperado el 16 de Septiembre de 2019, de Agrofy: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/176394/carne-kosher-argentina-que-es-como-se-produce-y-adonde-va>

selhi, M. (24 de julio de 2018). *Carne kosher en Argentina: ¿qué es, cómo se produce y adónde va?* Recuperado el 16 de Septiembre de 2019, de Agrofy: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/176394/carne-kosher-argentina-que-es-como-se-produce-y-adonde-va>

SUMMER FANCY FOOD 2019. (2019). Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de Agencia argentina de inversiones y comercio internacional:

http://www.inversionycomercio.org.ar/2018/exportar_calendario_detalle_ferias_crm.php?id=a0G1R00000kTip2UAC

SUMMER FANCY FOOD 2019. (2019). Recuperado el 7 de octubre de 2019, de Agencia argentina de inversiones y comercio internacional :

http://www.inversionycomercio.org.ar/2018/exportar_calendario_detalle_ferias_crm.php?id=a0G1R00000kTip2UAC

Summer Fancy Food Show 2018. (30 de Julio de 2018). Recuperado el 7 de Octubre de 2019, de Cámara de Comercio exterior de Santa Fe:

<https://www.comercioexterior.org.ar/agenda-detalle/4647-summer-fancy-food-show-2018.html>

Summer Fancy Food Show 2018. (30 de julio de 2018). Recuperado el 7 de octubre de 2019, de Cámara de Comercio exterior de Santa Fe:

<https://www.comercioexterior.org.ar/agenda-detalle/4647-summer-fancy-food-show-2018.html>

Tipos de impuestos. (10 de abril de 2018). Recuperado el 29 de octubre de 2019, de Usa gov: <https://www.usa.gov/espanol/tipos-impuestos>

Tipos de Impuestos. (10 de Abril de 2018). Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de USA gov: <https://www.usa.gov/espanol/tipos-impuestos>

Todo kosher. (s.f.). Recuperado el 28 de octubre de 2019, de Todo kosher: <http://www.todokosher.com/registro.php>

Todo Kosher. (s.f.). Recuperado el 28 de Octubre de 2019, de Todo Kosher: <http://www.todokosher.com/registro.php>

Yurt, E. S. (19 de Septiembre de 2019). El comercio internacional y la tecnología.

Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de Prensa Libre:

<https://www.prensalibre.com/opinion/columnasdiarias/el-comercio-internacional-y-la-tecnologia/>

10. ANEXOS.

ANEXO 1: Declaración Jurada de Beneficiario Final

Ezeiza, 19 de Enero de 2019

Declaración Jurada de Beneficiario Final

Denominación de la entidad: VEGLED S.R.L

N.º Legajo: 232345

En cumplimiento de lo dispuesto por la Disposición D.P.P.J. Nº 130/2017, el que suscribe **Vega Emilce Anabella Soledad**, en mi carácter de **Representante Legal**; por la presente, declaro bajo juramento que **no hay persona humana que** reviste/n el carácter de beneficiario/s final/es, en los términos del Artículo Primero de la Disposición D.P.P.J. Nº 130/2017 de la Entidad VEGLED S.R.L.

Asimismo, declaro bajo juramento que los datos consignados en la presente son correctos, completos y fiel expresión de la verdad.

Incluir los siguientes Datos del Beneficiario Final:

Nombre y Apellido:

Tipo y Número de Documento:

Estado Civil:

Nacionalidad:

Domicilio Real:

Profesión:

Porcentaje de participación en la entidad que directa o indirectamente le otorga tal calidad: %

(Firma)

(Aclaración)

(Certificación notarial de firma. Si el escribano es de otra jurisdicción deberán presentarse debidamente legalizados, artículo 22 Disposición 45/2015).

Aceptación de Cargo y Declaraciones Juradas de Autoridades Sociedades Comerciales.

Ezeiza, 19 de enero de 2019

Sres. Socios/Accionistas de VEGLED SRL

Quien suscribe, personalmente acepto el/los cargos, para el que fui designado por acta de asamblea de accionistas/reunión de socios del día 19 de enero de 2019 _.

Declaramos bajo juramento que no me encuentro comprendido/s en inhabilidades ni incompatibilidades para ejercer el cargo para el que he sido designados (Art. 264 Ley General de Sociedades, art. 139 inc. c) y art. 173 inciso d) de la Disposición 45/2015).

A su vez, declaro bajo juramento que NO me encuentro incluido y/o alcanzado dentro de la "Nómina de Funciones de Personas Expuestas Políticamente" aprobada por la Unidad de Información Financiera. (Art. 139 inc. g), art. 173 inciso d) y 326 de la Disposición 45/2015).

Asimismo, declaro bajo juramento que los datos consignados en la presente son correctos, completos y fiel expresión de la verdad.

Incluir los siguientes datos de las autoridades designadas:

Nombre y Apellido: Vega Emilce Anabella Soledad

Tipo y Número de Documento: D.N.I N° 38.832.468

Fecha de Nacimiento: 13/06/1995

Nacionalidad: Argentina

Profesión: Empresaria

CUIT: 20-384832468-1

Domicilio real: Garzón 1234

Domicilio especial: Alfonsina Storni 41, Ezeiza

Cargo que invoca el declarante: Completar según corresponda: director titular y presidente/ director titular y vicepresidente/ director titular/ director suplente/síndico titular/síndico suplente/miembro del consejo de vigilancia.

(Certificación notarial de firmas. Si el escribano es de otra jurisdicción deberán presentarse debidamente legalizados, artículo 22 Disposición 45/2015).

ANEXO 2: SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE

Tipo Social: Sociedad SRL

Estado: Formación

Denominación Social:

Domicilio: ALFONSINA STORNI 41, EZEIZA

Legajo:

Matrícula:

Tipo de trámite: Común

Iniciado: La Plata

DENOMINACION A RESERVAR

1. VEGLED

DATOS DE LOS SOCIOS

Apellido y Nombre: VEGA, EMILCE ANABELLA SOLEDAD

DNI 38.468.832

Domicilio: GARZON 1255, MONTE GRANDE

Nacionalidad: ARGENTINA

CUIT/CUIL/CDI27-38468832 -1

Apellido y Nombre LEDESMA CAMILA BELÉN

DNI 39.898.213

Domicilio: BALCARCE 464, LUIS GUILLON.

Nacionalidad: ARGENTINA

CUIT/CUIL/CDI27-39898213-1

Observaciones (información complementaria)

Firma del solicitante

- Personas autorizadas para realizar el trámite:

Apellido y Nombre	Domicilio	Tipo Nº documento
Vega, Emilce Anabella Soledad	Garzón 1255, M.G.	DNI 38.468.832
Ledesma, Camila Belén	Balcarce 464, L.G.	DNI 39.898.21

ANEXO 3: Estatuto

VEGLED S.R.L. POR 1 DÍA – Por instrumento privado 19/01/2019. Socios: Vega Emilce Anabella Soledad, 24 años soltera arg. Empresaria, DNI 38832468 y Ledesma Camila Belén, 24 años soltera arg. Empresaria DNI 39213898, ambos con domicilio en Alfonsina Storni 41 partido de Ezeiza, provincia de Buenos Aires. - Sede Social: Alfonsina Storni 41, Ezeiza Provincia de Buenos Aires –

Objeto: Dedicarse por cuenta propia o ajena o asociada con terceros, ya sea dentro o fuera del país, a las siguientes actividades operaciones de compra, venta, exportación y mantenimiento en frigorífico de carne vacuna. La sociedad tiene plena capacidad de derecho para realizar cualquier acto jurídico en el país o en el extranjero, realizar toda actividad lícita, adquirir derechos y contraer obligaciones. Para la ejecución de las actividades enumeradas en su objeto, la sociedad puede actuar como fiduciario y celebrar contratos de colaboración; comprar, vender y/o permutar toda clase de títulos y valores; tomar y otorgar créditos y realizar toda clase de operaciones financieras, excluidas las reguladas por la Ley de Entidades Financieras y toda otra que requiera el concurso y/o ahorro público – Administración y representación: 2 gerentes, durando en su plazo de manera indeterminada. Gerente titular: Vega Emilce Anabella Soledad – Subgerente Gerente: Ledesma Camila Ledesma – Fiscalización: Prescinde de sindicatura – Plazo de duración: 20 años – Capital Social: 5.000.000 – Cierre de ejercicio: 31/12.

Este **contrato de sociedad de responsabilidad limitada** se celebra en Ezeiza, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, el 19 de Enero de 2019 entre las siguientes partes:

SOCIO: Emilce Anabella Soledad Vega, con DNI 38.468.832 y CUIL 27-38468832 -1, de nacionalidad argentina, con fecha de nacimiento el 13 de junio de 1995, estado civil soltero, de profesión Licenciada en Comercio Internacional con el domicilio en Garzón 1255, Monte Grande.

SOCIO: Camila Belén Ledesma, con DNI 39.898.213 y CUIL 27-39898213-1, de nacionalidad argentina, con fecha de nacimiento el 4 de agosto de 1995, estado civil soltero, de profesión Licenciada en Comercio Internacional con el domicilio en Balcarce 464, Luis Guillon.

Las partes acuerdan constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se registrará por las siguientes:

I. ESTIPULACIONES:

ARTICULO 1° Denominación y domicilio. La sociedad se denomina VEGLED S.R.L y tiene su domicilio legal en jurisdicción de Provincia de Buenos Aires, pudiendo establecer agencias, sucursales y todo tipo de establecimiento o representación en cualquier otro lugar del país o del extranjero.

ARTICULO 2° Duración. El plazo de duración de la sociedad es de noventa y nueve (20) años contados a partir de la fecha de su constitución. Dicho plazo podrá ser prorrogado por decisión de los socios.

ARTICULO 3°. Objeto. La sociedad tiene por objeto dedicarse por cuenta propia o ajena o asociada con terceros, ya sea dentro o fuera del país, a las siguientes actividades:

Operaciones de compra, venta, exportación y mantenimiento en frigoríficos de carne vacuna.

La sociedad tiene plena capacidad de derecho para realizar cualquier acto jurídico en el país o en el extranjero, realizar toda actividad lícita, adquirir derechos y contraer obligaciones. Para la ejecución de las actividades enumeradas en su objeto, la sociedad puede actuar como fiduciario y celebrar contratos de colaboración; comprar, vender y/o permutar toda clase de títulos y valores; tomar y otorgar créditos y realizar toda clase de operaciones financieras, excluidas las reguladas por la Ley de Entidades Financieras y toda otra que requiera el concurso y/o ahorro público.

ARTICULO 4°. Capital. El capital social es de \$ 5.000.000,00 (Pesos cinco millones con cero centavos) representado por 30.000,00 cuotas de \$166.66 (Pesos ciento sesenta y seis con sesenta y seis centavos) valor nominal cada una y con derecho a un voto por cuota.

ARTICULO 5°. Garantía de los gerentes. Cada gerente titular otorgará a la sociedad una garantía por el ejercicio de su cargo al momento de aceptarlo. Cada gerente suplente otorgará una garantía semejante a partir del momento en que asuma el cargo en reemplazo de un gerente titular cesante. Dicha garantía debe consistir únicamente en bonos, títulos públicos o sumas de moneda nacional o extranjera depositados en entidades financieras o cajas de valores, la orden de la sociedad; o en fianzas, avales

bancarios, seguros de caución o de responsabilidad civil a favor de la misma, cuyo costo será soportado por el mismo gerente. Cuando la garantía consista en depósitos de bonos, títulos públicos o sumas de moneda nacional o extranjera, las condiciones de su constitución de asegurar su indisponibilidad por un término no menor de tres (3) años contados desde el cese del respectivo gerente en el desempeño de sus funciones. El monto de la garantía es igual para todos los gerentes y se fija en la suma de \$40.000,00 (diez mil pesos con cero centavos) por cada gerente titular designado.

ARTICULO 6°. Utilidades, reservas y distribución. De las utilidades líquidas y realizadas se destinarán: a) el cinco por ciento (5%) a la reserva legal, hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital social; b) el importe que se establezca para retribución de los gerentes y síndicos, en su caso; y c) el remanente, previa deducción de cualquier otra reserva que los socios dispusieren constituir, se distribuirá entre los mismos en proporción a su participación en el capital social.

I. DISPOSICIONES TRANSITORIAS.

En este acto los socios acuerdan:

1°. SEDE SOCIAL: Establecer la sede social en Alfonsina Storni 41, Ezeiza, Provincia de Buenos Aires.

2°. CAPITAL SOCIAL: Los socios suscriben el cien por ciento (100%) del capital social de acuerdo con el siguiente detalle:

(a) Emilce Anabella Soledad Vega suscribe la cantidad de 2.500.000 cuotas de \$ 1.666,66 (Pesos mil seiscientos sesenta y seis con sesenta y seis centavos) valor nominal cada una y con derecho a un voto por cuota.

(b) Camila Belén Ledesma suscribe la cantidad de 2.500.000 cuotas de \$ 1.666,66 (Pesos mil seiscientos sesenta y seis con sesenta y seis centavos) valor nominal cada una y con derecho a un voto por cuota.

El capital social se integra en un veinticinco por ciento (25%) en dinero en efectivo, acreditándose tal circunstancia mediante la boleta de depósito del Banco de la Nación Argentina, debiendo integrarse el saldo pendiente del capital social dentro del plazo máximo de dos (2) años, contados desde la fecha de constitución de la sociedad.

3°. DESIGNACIÓN DE LA GERENCIA Y DECLARACIÓN SOBRE SU CONDICIÓN DE PERSONA EXPUESTA POLITICAMENTE:

Designar gerente titular a: Emilce Anabella Soledad Vega, con DNI 38.468.832 y clave de identificación 20-3828324468-1, de nacionalidad argentina, con fecha de nacimiento el 13 de Junio de 1995 y con el siguiente domicilio real Garzón1255, Monte Grande.

Emilce Anabella Soledad Vega acepta el cargo que le ha sido conferido, constituye domicilio especial en la sede social y manifiesta con forma y efecto de declaración jurada que no se encuentra afectado por inhabilidad o incompatibilidad legal o reglamentaria para ocupar el cargo que le ha sido conferido y que no es Persona Expuesta Políticamente de conformidad a lo establecido en las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera.

Designar subgerente a:

(a). Camila Belén Ledesma, con DNI 39.898.213 y clave de identificación 27-39898213-1, de nacionalidad argentina, con fecha de nacimiento el 4 de agosto de 1995 y con el siguiente domicilio real Balcarce 464, Ezeiza.

Camila Belén Ledesma acepta el cargo que se la ha conferido, constituye domicilio especial en la sede social y manifiesta con forma y efecto de declaración jurada que no se encuentra afectado por inhabilidad legal o reglamentaria para ocupar el cargo que le ha sido conferido y que no es Persona Expuesta Políticamente de conformidad a lo establecido en las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera.

La representación legal de la sociedad será ejercida por el gerente designado.

4°. PODER ESPECIAL: Otorgar poder especial a favor de la siguiente persona: Camila Belén Ledesma, con DNI 39.898.213, para realizar todos los trámites relacionados a la inscripción, modificación y cualquier otro trámite relacionado de la sociedad en el Ministerio de Comercio y toda otra institución para su inscripción y registración completa.

Este contrato de Sociedad de Responsabilidad Limitada se inicializa y suscribe en tantos ejemplares originales de igual tenor y efecto como Partes tiene. En este acto las partes reciben dichos ejemplares a razón de uno para cada una.

Socio: _____

Socio: _____

ANEXO4: Autorización de contenedores vacíos.

BOOKING 153IAR0515321

SHIPPER	SOUTH AGRIBUSINESS SA	POD	ROTTERDAM
BUQUE / VIAJE	MSC PALAK / NA919R	GIRO	EXOLGAN S.A.
Retirar a partir del Depósito	26-Apr-2019 Exolgan S.A.	Cut Off Reefer, el mismo debe ser coordinado con el departamento. Tels: 5300-7344/45/46 - E-mail: AR153-ARBUEREEFER@msc.com	
Cut Off Documental	03-May-2019		
Comentarios	THE REEFER TEMPERATURE TO BE SET AT -18 DEGREES CELSIUS IN ACCORDANCE WITH SHIPPERS INSTRUCTION. /		

CONTENEDORES SOLICITADOS	MERCADERIA	PESO (Kgs) POR CNTR	TEMP. REQUERIDA
1 x 40' HIGH CUBE REEFER	MEAT AND EDIBLE MEAT OFFAL	29,000.00	-18° C

Términos y Condiciones:
El retiro de los contenedores arriba indicados queda sujeto a las siguientes condiciones y obligaciones por parte del cargador, que para todos los efectos del presente será nombrado como "shipper" en este documento.
1.- El shipper será responsable de los daños que sufran el/los contenedores o los que se provoquen a terceros desde que fuera retirado de la terminal portuaria y/o plazaleta y/o depósito asignado hasta su devolución, encontrándose obligado a restituirlo en el mismo estado y condición en que fuera retirado. En caso de daños o pérdida, el shipper abonará a Mediterranean Shipping Company S.A. los costos que sean presupuestados por ésta última (conforme a las normas impuestas por International Institute of Container Lessors) con más un cargo por inmovilización de equipo durante su periodo de reparación igual al que se fija por demora en la cláusula
2.- En caso de pérdida o destrucción total, el shipper abonará a Mediterranean Shipping Company S.A. los siguientes montos:

Equipo	Tipo	US\$	Equipo	Tipo	US\$
20'	DV	3.500,00	40'	DV	6.000,00
20'	O. Top	5.500,00	40'	High Cube	7.000,00
20'	Flat Rack	6.500,00	40'	O. Top	8.000,00
20'	Reefer	25.000,00	40'	Flat Rack	9.000,00
			40'	Reefer	35.000,00

2.- Los contenedores cuentan con (*) días libres desde la fecha de retiro hasta su posterior entrega en la terminal asignada. Caso contrario el shipper deberá abonar un cargo diario por demora de acuerdo a las tarifas aplicables disponibles en nuestro sitio myMSC.com

Equipo	Tipo	A) Días Corridos Libres (*)
20'	DV	7
20'	RE	3
20'	OT/FR/TK/PL	7
40'	DV	7
40'	RE	3
40'	OT/FR/TK/PL	7
40'	HC	7

3.- El recibo de intercambio emitido por la terminal portuaria y/o plazaleta y/o depósito será suficiente instrumento probatorio del retiro del/los contenedores por parte del shipper y pasará a formar parte integrante del presente.
4.- El consolidado, la estiba y trincado dentro del contenedor corre por cuenta del shipper y será responsable por cualquier reclamo, costo o daño que surja a raíz de un consolidado, estiba o trincado deficiente de la mercadería transportada en su interior.
5.- La entrega de equipos bajo calidad apto alimentos, apto flexi, o bien cualquier prestación especial, está sujeta a disponibilidad de equipo.
6.- El retiro de equipos implica conformidad sobre el estado y prestaciones del mismo.
7.- En caso de que cualquier autoridad pública dispusiera la confiscación o interdicción de la carga o cualquier medida por la cual no pudiera ser embarcada, el shipper asume la obligación de abonar un cargo diario por inmovilización del equipo igual al establecido en el punto 2 hasta tanto el contenedor pueda ser embarcado lleno para su exportación o devuelto vacío a Mediterranean Shipping Company S.A.
8.- El shipper y Mediterranean Shipping Company S.A. se someten a la competencia y jurisdicción de los Tribunales Civiles y Comerciales Federales de la Capital Federal y renunciando expresamente a cualquier otro fuero o jurisdicción, para entender sobre cualquier controversia derivada de la operatoria instrumentada por el presente.
9.- El shipper mediante su firma al pie declara que acepta los términos y condiciones del presente y asume en forma irrevocable las obligaciones que del presente instrumento surjan, y el transportista mediante su firma declara bajo juramento actuar bajo mandato del shipper para retirar el/los contenedores.
10.- El presente documento debe ser presentado en original por el shipper/transportista en la terminal arriba indicada al momento de retirar el/los contenedores.

Declaro que el operador Logístico / Transporte designado para efectuar el retiro de las unidades amparadas por esta reserva es

Sello de la Empresa (Shipper)	Sello de la Empresa (Transportista)
Firma	Chofer Autorizado
Aclaración	Doc. de Identidad No
Carácter	Chasis / Tractor
Doc. de Identidad No	Firma del Chofer
	Aclaración
	Doc. de Identidad No

SOUTH AGRIBUSINESS S.A

ANEXO 5: Documento de transporte.

			
Fecha:		Shipper: VEGLED	
PO: 6448		Cond. PREPAID	
CONFIRMACION RESERVA DE ESPACIO			
Booking	153IAR0515321	Puerto de Carga	BUENOS AIRES
Buque	MSC GISELLE	Puerto Descarga	BROOKLYN
Viaje	FI918R	Destino Final	NEW YORK
Bandera	PANAMA	Temperatura	-18
Armador	FELIX DRO	Cantidad de Contenedores	1 X 20 RH
Terminal	EXOLGAN	Peso p/Contenedor	29 TONS
ETA BUE			
Cut off Fisco			
Cut off Doc.		ETA Destino final	
ATA Maritima	Hapag-Lloyd Argentina S.R.L		
CUIT	CUIT: 30-70804993-6		
TIPO DE MERCADERIA			
FROZEN MEAT			
MARITIMO			
Buque	Msc Gisell		
Despachante	González José		

ANEXO 6: Documento de pago.

Octubre de 2019

ORDEN Nº257-2019

**Producer and exporter: INDUSTRIA FRIGORIFICA VEGLED S.R. L. ALFONSINA STORNI
41 – BUENOS AIRES –ARGENTINA**

**Buyer: HUSTON TRADE CO.,LTD ., Address : ROOM 401.No950 DALIAN ROAD,
ESTADOS UNIDOS.TEL: +86-21-566556364636 email: document@hustontrade.com**

Contacter: Jack Cruise

Quantity	Description	Price / mt
27.342 TN	COMPENSATED COWS, 4 CUTS AT U\$S 29465 FOB Estados Unidos	
TOTAL: USD .		

Shipment: WEEK /2019BRAND: VEGLED – PLANT Nº56743

Condición de venta: CIF–NEW YORK

Destination: Houston–ESTADOS UNIDOS


**Payment: 50.00% IN ADVANCE, 50.00% CASH AGAINST FAXED DOCUMENTS. ALL
PAYMENTS MUST BE DONE TO INDUSTRIAS FRIGORÍFICAS VEGLED SRL.**

**Bank Fees: BANK FEES-CHARGES OUTSIDE OF ARGENTINA MUST BE PAID BY ORDERER -
SENDER / COMISIONES Y GASTOS BANCARIOS FUERA DE ARGENTINA DEBEN SER
ABONADOS POR EL ORDENANTE - REMITENTE.**

**Beneficiary bank: BANCO DE NACIÓN ARGENTINA SUCURSAL BUENOS AIRES
INDÚSTRIA FRIGORIFICA VEGLED
Sucursal BUENOS AIRES- CTA Nº 456344569/09 –**

**Corresponding Bank: BANCO ICBC SUCURSAL
NEW YORK - USA - CTA Nº 000.14556.00
Account USD Dollars**

ANEXO 7: Certificado Fitosanitario.

 CERTIFICADO FITOSANITARIO PHYTOSANITARY CERTIFICATE		
N° 254634-8		
DE: Organización Nacional de Protección Fitosanitaria de ARGENTINA <small>NATIONAL PLANT PROTECTION ORGANIZATION OF ARGENTINA</small>		
PARA: Organización (o) Nacional (es) de Protección Fitosanitaria de DE: The Pl. Estados Unidos		
DESCRIPCIÓN DEL ENVÍO / DESCRIPTION OF THE SHIPMENT		
1 - Nombre y dirección del exportador <small>Name and address of the exporter</small> VEGLED S.R.L ALFONSINA STORNI 41-EZEIZA- BUENOS AIRES		2 - Nombre y dirección declarada del destinatario <small>Declared name and address of the consignee</small> International GlattKosherMeats Brooklyn, NY 11220
3 - Medio de transporte declarado <small>Declared means of transportation</small> Maritime - Container Ship Msc		4 - Punto de entrada declarado <small>Declared point of entry</small> Nueva York - Estados Unidos
5 - Cantidad del producto, número y descripción de bultos <small>Number of products, number and description of packages</small> 10.000 KGS MEAT KOSHER		6 - Cantidad declarada <small>Declared quantity</small> 10.000 KGS
7 - Nombre botánico de la planta <small>Botanic name of plant</small>	8 - Lugar de origen <small>Place of origin</small> Buenos Aires- Argentina	9 - Marca distintiva <small>Identifying marks</small> VEGLED
10 - Por el presente se certifica que las plantas, productos vegetales o otros artículos reglamentados aquí por esta ley han sido inspeccionados y/o examinados, de acuerdo con procedimientos oficiales adecuados, y no contienen signos de plagas cuarentenarias especificadas en la correspondiente importadora y que cumplen con los requisitos fitosanitarios exigidos por esta, incluyendo los relativos a plagas no cuarentenarias reglamentadas. <small>This is to certify that the plants, plant products or other regulated articles covered herein have been inspected and/or examined according to appropriate legal procedures and are considered to be free from the quarantine pests specified in the corresponding importers and to comply with the relevant phytosanitary requirements of the concerned contracting party as defined herein.</small>		
DECLARACIÓN ADICIONAL / ADDITIONAL DECLARATION		
11 -		
TRATAMIENTO DE DESINFECCIÓN Y/O DESINFESTACIÓN / DISINFESTATION AND/OR DECONTAMINATION TREATMENT		
12 - Tratamiento / Treatment	13 - Producto químico y concentración (Ingredientes activos) / Chemical and its concentration (Active ingredients)	
14 - Dosis / Dose	15 - Temperatura / Temperature	16 - Fecha / Date
17 - Información adicional / Additional information		
DATOS DE EXPEDICIÓN / INFORMATION ON EXPEDITION		
Lugar y fecha de expedición / Place and date of issue		
Oficial autorizado / Authorized official		
La correspondencia (IMP) con fines sanitarios o epidemiológicos debe ser responsable exclusiva y/o eventual evaluación de este certificado. Cualquier actualización o que subsista de este documento es posible por la ley. <small>The correspondence (IMP) with sanitary or epidemiological purposes shall be the sole and/or eventual evaluation of this certificate. Any update or that remains of this document is possible by law.</small>		
CUVE	N°: 	Con este código usted podrá verificar la autenticidad y validez del documento ingresando a la siguiente página: <small>With this code you can verify the authenticity and validity of the document by entering the following page:</small> www.senasa.gov.ar/46


ANEXO 8: Bill of lading.

 MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A. <small>Website: www.mscargos.com</small>		BILL OF LADING No. MSCUD9637176 NON-NEGOTIABLE COPY <small>Total Tonnage or Equivalent Gross Weight (kg)</small>											
<small>SHIPPER</small> Olgreen SRL Paseo Nº 366 - Mitre - Mendoza		<small>CARRIER'S AGENT'S ENDORSEMENTS (Include Agent's if POD)</small> <small>SHIPPER'S LOAD, COUNT AND SEAL</small> RECAL Luzma@MSC.com.ar											
<small>CONSIGNEE</small> <small>The BL is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of ..."</small> TO ORDER		<small>POINT OF DISCHARGE AGENT</small> Mediterranean Shipping Company Sultana 912 Zoukouloumenou Street # 209 Paralimni <small>Phone: +995 42 17 54</small> <small>Fax: +995 423 362</small>											
<small>NOTIFY PARTIES (No responsibility shall attach to Carrier or to its Agent for failure to notify - see Clause 21)</small> International GlattKosherMeat Brooklyn, NY 11220		<small>VESSEL AND VOYAGE NO. (see clause 1.4.1)</small> MSC VANESSA - UA430R											
<small>BOOKING REF. (M)</small> 1AR036728		<small>PORT OF LOADING</small> Buenos Aires, Argentina											
<small>SHIPPER'S REF.</small> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		<small>PORT OF DISCHARGE</small> Nueva York, Estados Unidos											
<small>PLACE OF RECEIPT (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2)</small> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX		<small>PLACE OF DELIVERY (Combined Transport ONLY - see Clause 1 & 5.2)</small> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX											
PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 16)													
<small>Container Numbers, Seal Numbers and Marks</small> FSCU9297727 <small>20 Standard</small> <small>Seal Number:</small> AAF00658	<small>Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading where applicable)</small> ONE CONTAINER WITH 14400 JAR 810 NETOS 2880 PRODUCT Green olives tapenade NCM: 2506.70.30 PO: 29688 PE: 140AIEC01000727E MS: 60	<small>Gross Cargo Weight</small> 9640 kgs.	<small>Measurement</small> 										
<small>Total items:</small> 970		<small>Total</small>	22,016.000 kgs.										
<small>FREIGHT & CHARGES - Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16)</small>													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>FREIGHT & CHARGES</th> <th>BASIC</th> <th>RATE</th> <th>PREPAID</th> <th>COLLECT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	FREIGHT & CHARGES	BASIC	RATE	PREPAID	COLLECT						<small>RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition unless otherwise stated herein, the main number or copy of Bill of Lading or other package or unit indicated in the box within Carrier's Receipt for cargo loaded in all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Place of Loading to the Place of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. In ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE SHIPPER/EXPORTER, IN ACCEPTING AND ISSUING IT, AS WELL AS THE TERMS AND CONDITIONS, AGREES HERETO, EMPHATICALLY AND UNCONDITIONALLY, TO ACCEPT AND ASSURE TO ALL THE PARTIES CONCERNED ON THIS BILL AND ON THE ADVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AND IF THEY VARY ALL ISSUED BY THE CARRIER.</small> <small>This is a negotiable "To Order" or "To Order of ..." Bill of Lading, the original Bill of Lading, the endorsed copy transmitted to the Beneficiary, the Carrier together with underlying Freight and charges in exchange for the Goods on a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods in issue a Delivery Order after payment of underlying Freight and charges against the surrender of one original Bill of Lading or 2 copies thereof with the original set or the Bill of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable.</small> <small>In ACCEPTING AND ISSUING THIS Bill of Lading, the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of the terms and date, and otherwise one original Bill of Lading has been surrendered or other Bills of Lading shall be void.</small>		
FREIGHT & CHARGES	BASIC	RATE	PREPAID	COLLECT									
<small>DECLARED VALUE (Only applicable if Ad Valorem charges paid - see Clause 7.3)</small> XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	<small>CARRIER'S RECEIPT No. of Date or Page and by Carrier - see Clause 14.1)</small> 1 entr		<small>SIGNED on behalf of the Carrier MSC Mediterranean Shipping Company S.A. by MSC (ARG) - Buenos Aires As Agent</small>										
<small>PLACE AND DATE OF ISSUE</small> MSC(ARG) - BUENOS AIRES 1-NOV-2014	<small>SHIPPED ON BOARD DATE</small> 3 - NOV - 2014												

ANEXO 9: Factura E.

	FACTURA		
	E		
		Invoice N°: MVC-01 Dated:	
FROM: BUENOS AIRES, ARGENTINA TO: NEW YORK, UNITED STATE			
SOLD TO: INTERNATIONAL GLATT KOSHER MEAT, BROOKLYN NY 11220 NEW YORK, UNITED STATES			
Payment: CAHS AGAINST DOCUMENTS			
COMPLETE DESCRIPTION OF GOODS	QNTY BAGS	RATE USD	AMOUNT USD
TOTAL BAGS :	250	5.60	13987,61
BEEF RIBEYE STEACK			
NCM : 0202.30.00			
BILL OF LADING N° : MSCUD9637176			
TOTAL NET WEIGHT	: 2.500 KGS	TOTAL USD NY, UNITED STATES	13087,61
<i>CERTIFIED THAT THE GOODS ARE OF ARGENTINIAN ORIGIN.</i>			

ANEXO 10: Packing List.

	<p>PACKING LIST</p> <p>PAGE 1 / 1</p>								
<p>SOLD TO: International Glatt KosherMeat Brooklyn, NY 11220</p>									
<p>8 Pallets and 40 Boxes <u>Description Of Goods.</u></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 70%;">ROAST BEEF KOSHER</td> <td style="width: 30%;">2500 KG.</td> </tr> <tr> <td>BEEF RIBEYE STEACK KOSHER</td> <td>2500 KG.</td> </tr> <tr> <td>BRISKET KOSHER</td> <td>2500KG.</td> </tr> <tr> <td>SHOULDER KOSHER</td> <td>2500 KG.</td> </tr> </table>	ROAST BEEF KOSHER	2500 KG.	BEEF RIBEYE STEACK KOSHER	2500 KG.	BRISKET KOSHER	2500KG.	SHOULDER KOSHER	2500 KG.	<p>Invoice Nº: MVC-018 Dated:</p>
ROAST BEEF KOSHER	2500 KG.								
BEEF RIBEYE STEACK KOSHER	2500 KG.								
BRISKET KOSHER	2500KG.								
SHOULDER KOSHER	2500 KG.								
<p>NCM: 0202.30.00</p>									
<p>BAGS No.</p>	<p>Net Wt. KGS.</p>	<p>Detail Of Goods</p>							
	1 KG.								
<p>SUMMARY</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">TOTAL VACUUM PACKAGING</td> <td style="width: 50%;">■ 10000 VACUUM PACKAGING</td> </tr> <tr> <td>TOTAL NET WT:</td> <td>■ 10000 KGS</td> </tr> </table>			TOTAL VACUUM PACKAGING	■ 10000 VACUUM PACKAGING	TOTAL NET WT:	■ 10000 KGS			
TOTAL VACUUM PACKAGING	■ 10000 VACUUM PACKAGING								
TOTAL NET WT:	■ 10000 KGS								

ANEXO 11: Certificado de Origen.

CERTIFICADO DE ORIGEN DEL MERCOSUR

1. Productor Final o Exportador (nombre, dirección, país)		Identificación del Certificado (número)		
2. Importador (nombre, dirección, país)		Nombre de la Entidad Emisora del Certificado		
3. Consignatario (nombre, país)		Dirección:		
		Ciudad:	País:	
4. Puerto o Lugar de Embarque Previsto		5. País de Destino de las Mercaderías		
6. Medio de Transporte Previsto		7. Factura Comercial		
		Número:	Fecha:	
8. N° de Orden (A)	9. Códigos NCM	10. Denominación de las Mercaderías (B) o Cantidad	11. Peso Líquido dólares (U\$S)	12. Valor FOB en
N° de Orden	13. Normas de Origen (C)			
14. Observaciones				
CERTIFICACION DE ORIGEN				
15. Declaración del Productor Final o del Exportador: Declaramos que las mercaderías mencionadas en el presente formulario fueron producidas en y están de acuerdo con las condiciones de origen establecidas en el Acuerdo..... Fecha:		16. Certificación de la Entidad Habilitada: Certificamos la veracidad de la declaración que antecede de acuerdo con la legislación vigente. Fecha:		
Sello y Firma		Sello y Firma		

ANEXO 12: PERMISO DE EMBARQUE.

AFIP		SUBREGIMEN: EXPORTACIÓN A CONSUMO			1																																																							
Aduana BS.AS. (CAPITAL)		Oficialización 23/10/2019	Año / Ad. / Tipo / DC 19 001 E01 02295 P		Fojas 1 de 1																																																							
Importador / Exportador INDUSTRIA FRIGORIFICA VEGLED (MA INS: SI)		CUIT N° 30-71435053-2	Despachante de Aduana GONZALEZ JOSE		CUIT N° 20-2340446-7																																																							
Agente de Transporte Aduanero POLO LUIS CARLOS		CUIT N° 20-34546456-8	Vendedor *****																																																									
Vía MARITIMO		Documento de transporte *****		Identificador Marítimo *****		Nombre del Transporte MSC GISELLE																																																						
Bandera PANAMA	Puerto de Embarque País: ESTADOS UNIDOS		Fecha Arribo *****		Marcas y Números VEGLED 34																																																							
Bultos 250		Fecha de Embarque *****		Fecha de Liberación 6/12/2019		Información Adicional *****																																																						
Aduana Destino / Salida BS.AS. (CAPITAL)		Coef. Venta CIF	FOB Total 10138,75		Divisa DOL	Flete Total 114,69																																																						
Seguro Total *****		Divisa DOL	GARANTÍAS N°: *****																																																									
Información Complementaria Cotiz = FECHA-CIERRE-VTA = LUGAR-ART736CA = BUENOS AIRES																																																												
Peso Guía = 0,000 Neg. Facturas: *****																																																												
0001 N		0202. 30.00.1 ISM		NUEVO SIN USO ARGENTINO																																																								
Total Kg. Neto 2.500	Origen País / Provincia BUENOS AIRES		País de Procedencia / Destino ESTADOS UNIDOS		Unidad / Estab. KILOGRAMO	Cantidad Unidades Estadísticas 2.500																																																						
COMISIONALEXT = 0 DATO COMPRADOR = Comprador declarado																																																												
DECLARACION DE LA MERCADERIA																																																												
a) Opciones / b) Ventas c) Opciones a nivel general c) AJUSTE-DECLA-DED = NO AJUSTE-DECLA-INC = NO ARDIG-CUIT-PSAD = PSAD06 ARDIG-SETI-OPC = PSAD ARRISOPAR = NO CREDEXPORAGODERE = NO DECVALOREXPORC = NO, VALIDA EXP-CTATERC3-TXT = NO EXPPOWAIVER-DJ = NO EXPPOWAIVER-TE = NO TRABEXP1 = TRABNO VARIOS COMPRADOR = NO ZONAFRANCATXT = NO a) AJUSTE-DECLA-DED = NO AJUSTE-DECLA-INC = NO DEREXPINCLUFOB = SI ...																																																												
AA(RECREO) = MARCA PCDD = Ninguno PDDO = Ninguno NAD1 = ENVASADO AL VACIO.																																																												
Unidad en Livras 4,053		Unidad KILOGRAMO	Cantidad Unidades 2.500		Ajuste a incluir en Livras 0,00	Ajuste a Deducción Livras 0,00																																																						
FOB Total en Divisa 10138,75		FOB Total en Dólar 10138,75		Valor en Aduana en Divisa	Valor en Aduana en Dólar																																																							
Precio Of. Val Op. Especifico 0,00		Unidad *****	Coef. / Coef. Unidades		Base IVA / Ganancias en Dólar *****	Base Impuestos Internos en Dólar *****																																																						
DOCUMENTOS A PRESENTAR AL-L/CERTISENESA = Op. Cartula: DEC-FORM-VAL-EXP - SE ADJUNTA																																																												
Valor para el Retiro en Dólar *****		Valor para el Retiro en Livras *****		Valor para el Retiro en Dólar *****																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">DEL ITEM</th> <th colspan="2">Conceptos</th> <th colspan="2">TOTAL</th> </tr> <tr> <th>Exp.</th> <th>P / G / C</th> <th>Importe</th> <th></th> <th>P / G / C</th> <th>Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>15</td> <td>P</td> <td>1737,61</td> <td>(039) Op. Expo. Adic. 3 SIM PSAD</td> <td>P</td> <td>1737,61</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>P</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>P</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td colspan="2">PAGADO</td> <td>1737,61</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">GARANTIZADO</td> <td>0,00</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">A COBRAR</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				DEL ITEM		Conceptos		TOTAL		Exp.	P / G / C	Importe		P / G / C	Importe	15	P	1737,61	(039) Op. Expo. Adic. 3 SIM PSAD	P	1737,61					P	10					P	28	PAGADO		1737,61				GARANTIZADO		0,00				A COBRAR						<table border="1"> <tbody> <tr> <td>PAGADO</td> <td>1775,61</td> </tr> <tr> <td>GARANTIZADO</td> <td>0,00</td> </tr> <tr> <td>A COBRAR</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			PAGADO	1775,61	GARANTIZADO	0,00	A COBRAR	
DEL ITEM		Conceptos		TOTAL																																																								
Exp.	P / G / C	Importe		P / G / C	Importe																																																							
15	P	1737,61	(039) Op. Expo. Adic. 3 SIM PSAD	P	1737,61																																																							
				P	10																																																							
				P	28																																																							
PAGADO		1737,61																																																										
GARANTIZADO		0,00																																																										
A COBRAR																																																												
PAGADO	1775,61																																																											
GARANTIZADO	0,00																																																											
A COBRAR																																																												
CANAL ASIGNADO *****		OFICIALIZADO 23/10/2019 15:55:45			PAGADO 1775,61																																																							
*****		Firma y Sello Responsable de Aduana			GARANTIZADO 0,00																																																							
*****					A COBRAR																																																							

ANEXO13: Logo VEGLED.



VEGLED

Meat Kosher
Carne kosher



Peso Neto: 1Kg. Net Weight: 1Kg.

MADE IN ARGENTINA

ANEXO 14: MATRIZ DE ATRACTIVIDAD.

VARIABLE	PAISES											
	ALEMANIA		ESTADOS UNIDOS		ISRAEL		FRANCIA		RUSIA		CANADÁ	
	VO	P	VO	P	VO	P	VO	P	VO	P	VO	P
INFLACIÓN	1,50%	4	1,81%	4	0,50%	4	1,25%	4	4,59%	3	1,90%	4
TASA DE CRECIMIENTO	2%	2	3%	3	1,90%	2	-3%	0	0,10%	1	1,20%	2
COEFICIENTE DE GINI	0,28%	4	0,41%	3	0,82%	1	0,33%	4	0,44%	3	0,32%	4
TN IMPORTADA DE CARNE	163.477	4	406.212	5	14.047	1	101.102	3	15.564	1	67466	2
RIESGO PAIS	-232	5	-230	5	70	3	28	4	184	1	182	1
TASA DE PARO	3,10%	3	3,70%	4	4,10%	5	8,50%	5	4,90%	5	5,50%	4
ESPERANZA DE VIDA	81,1	4	78,54	4	82,6	4	82,7	4	72,12	3	82,47	4
INDICE DE FRAGILIDAD	25,80%	1	37,20%	4	78,50%	5	32,2	3	77,12%	5	22,60%	1
ARANCEL	18,90%	2	8,40%	4	46,50%	5	18,9%	2	17%	2	14,60%	1
POBLACIÓN JUDIA	116500	1	5M	5	6M	5	400000	4	100000	1	329500	1
IDH	0,936	5	0,924	5	0,903	3	0,901	3	0,816	3	0,926	5
CANTIDAD UNITARIA	8316	5	6070	4	8534	5	7332	4	4724	3	6794	4
RANKING DE COMPETITIVIDAD	3	5	1	5	20	2	17	2	43	1	12	2
INDICE DE CORRUPCION	80	4	71	4	61	4	72	4	28	2	81	4
COSTO DEL FLETE	3219	5	3364	4	3781	3	4182	3	3726	4	3998	4
FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS	24	3	8	1	49	5	32	4	31	4	22	3
PBI PER CAPITA	40300	5	53263	5	35221	4	35000	4	9710	1	46596	5
TOTAL PONDERADO		62		69		61		57		43		51

TITULO: “Intercambio Comercial Internacional sobre el Rubro “Productos Ictícolas” circunscripto a la Provincia de Buenos Aires durante el año 2018.”

Investigadora: ALTIERI, Mariana Alejandra.

Directora del Proyecto: ARDURA, Navieras Mirian.

Codirector del Proyecto: ROSELLÓ FERNÁNDEZ, Juan Manuel.

RESUMEN

Los grandes avances tecnológicos, la era informatizada y los conocimientos científicos han generado un cambio en la forma de realizar los negocios, encontrando efectos sobre el funcionamiento de la economía, el flujo de capitales y la movilidad del trabajo, sin dudas, nos encontramos en presencia de grandes revoluciones: la Globalización de los mercados, el intercambio de bienes, servicios e ideas, hoy se los puede considerar los motores del desarrollo económico.

La globalización y el desarrollo tecnológico han transformado las estructuras productivas de las regiones y han puesto a la gran mayoría del planeta a depender del Comercio Internacional como el mecanismo capaz de llevar bienestar y desarrollo a gran parte de la sociedad.

Ante este escenario, resulta sumamente necesario contar con información expresada en datos económicos, estadísticas comerciales, evaluaciones de política, estudios de mercado, informes financieros y análisis sectoriales y de productos, a través de los cuales el gobierno, los empresarios y los académicos tomen decisiones eficientes y óptimas, sobre la base de que la referida información sea precisa, oportuna y rigurosa.

La idea de este proyecto es la creación de un Observatorio destinado al análisis del desarrollo del comercio Internacional en la Provincia de Buenos Aires en el amplio sentido de su concepto, partiendo del importante parque industrial existente en la región y en el cual desempeñan sus tareas gran cantidad de reconocidas empresas tanto a nivel local/regional como internacional

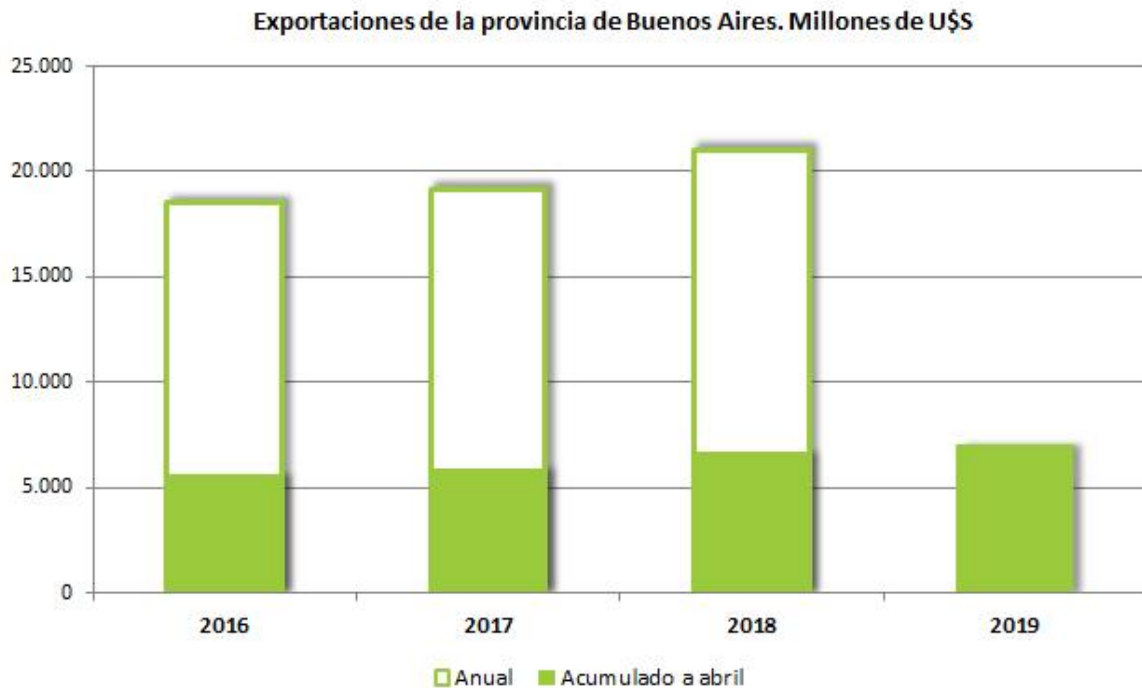
La finalidad es que dicho Observatorio tenga la posibilidad de generar información fidedigna, clara, precisa y actualizada sobre temas vinculados a la comercialización de mercaderías a nivel internacional ya sea tanto Importación como Exportación, generando una fuente de información estadística para ser ofrecida a la comunidad en general y de manera específica a autoridades empresariales, gubernamentales,

académicas cumpliendo las funciones de asesorías como así también a los estudiantes y todo interesado en el tema.

Asimismo una vez consolidado el observatorio, monitorear el proceso generando información estadística de suma importancia para la toma de decisiones evaluando alternativas para favorecer las exportaciones tomando en consideración todos los costos involucrados.

Breve análisis general de las Exportaciones del 2018 de la Provincia de Buenos Aires.

Considerando las exportaciones totales del país²⁶, la provincia de Buenos Aires aportó en el año 2018 el 34,3% de las ventas externas, siendo las Manufacturas de Origen Industrial las de mayor participación relativa con el 49,9%. Por su parte, el 30,8% de las exportaciones de Combustible y Energía fueron de origen provincial, al igual que el 27,9% de las exportaciones de Productos Primarios y el 24,8% de las Manufacturas de Origen Agropecuario.



²⁶ Estadísticas elaboradas por la Provincia en base a datos estimados por el INDEC para todo el país según las operaciones informadas por la Dirección General de Aduanas y fuentes de información complementarias.

Según el último informe presentado por el Instituto Nacional de Estadísticas y datos de la Nación, durante el año 2018, el crecimiento de las exportaciones estuvo impulsado principalmente por el desempeño de las regiones Pampeana, Patagonia y Noreste (NEA) que crecieron 3,4%, 28,8% y 12,7% respectivamente y compensaron las bajas de las regiones Noroeste (NOA) (-2,5%) y Cuyo (-0,5%).

En 2018, las exportaciones de la región Pampeana totalizaron 44.466 millones de dólares con un crecimiento de 3,4% interanual. Representaron 72,2% de las exportaciones nacionales. Los mercados más importantes para la región fueron en orden de importancia: Mercosur, Unión Europea, ASEAN y “Magreb y Egipto”. Las exportaciones de la región fueron distribuidas entre las provincias de Buenos Aires (47,4%), Santa Fe (30,6%), Córdoba (17,7%), Entre Ríos (2,6%), La Pampa (0,9%) y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (0,7%). En la región predominaron las exportaciones de MOA, que fueron de 19.888 millones de dólares (44,7% del total exportado por la región) y se incrementaron 1,0% con respecto al año anterior. Asimismo, las exportaciones de MOI totalizaron 14.560 millones de dólares (32,7% de las exportaciones de la región) y se incrementaron 12,0% de manera interanual. Por su parte, los productos primarios alcanzaron 8.645 millones de dólares (19,4% de las exportaciones) y mostraron una caída de 8,0% con respecto al año anterior. Por último, las exportaciones de combustible y energía sumaron 1.374 millones de dólares (3,1% de las exportaciones) y crecieron 48,8% con respecto a 2017.

Como parte de la Región pampeana, las exportaciones de la provincia de Buenos Aires, durante el año 2018, alcanzaron 21.094 millones de dólares, 9,8% superiores a las registradas en el año anterior. El 38,5% de sus exportaciones tuvieron como destino el Mercosur²⁷, 8,3% la Unión Europea²⁸ seguidos por el resto de los países que conforman la ALADI²⁹ con 8,2%, mientras que TLCAN³⁰ y Chile recibieron 7,5% y 6,7%, respectivamente.

²⁷ El Mercado Común del Sur comprende a Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay y Venezuela.

²⁸ Dentro de la Unión Europea, el Mercado Común Europeo esta conformado: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía, Suecia.

²⁹ La Asociación Latinoamericana de Integración está compuesta por trece países de la región: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela

El principal rubro exportado fue material de transporte terrestre, (dentro del rubro de manufacturas de origen Industrial MOI) que representó 25,5% de las exportaciones de la provincia, y estuvo integrado, fundamentalmente, por vehículos automóviles terrestres, con un valor de 5.267 millones de dólares, 23,8% superior al año 2017 y los principales destinos fueron Mercosur, “Resto de ALADI”, Oceanía y Chile. A su vez, dentro del Rubro de productos primarios se destacaron los cereales (13,5% del total), que registraron una variación positiva de 17,1% respecto al año anterior debido al aumento en las exportaciones de trigo, maíz y cebada. Por su parte, se incrementaron las exportaciones de residuos y desperdicios de la industria alimenticia (7,4%), impulsados por el crecimiento de subproductos oleaginosos de soja, y carnes y sus preparados, esencialmente por el crecimiento registrado en carne bovina (44,8%) que compensó la caída observada en carne de ave (-10,1%).

Análisis Estadístico de Exportaciones del 2018 sobre Productos Ictícolas de la Provincia de Buenos Aires.

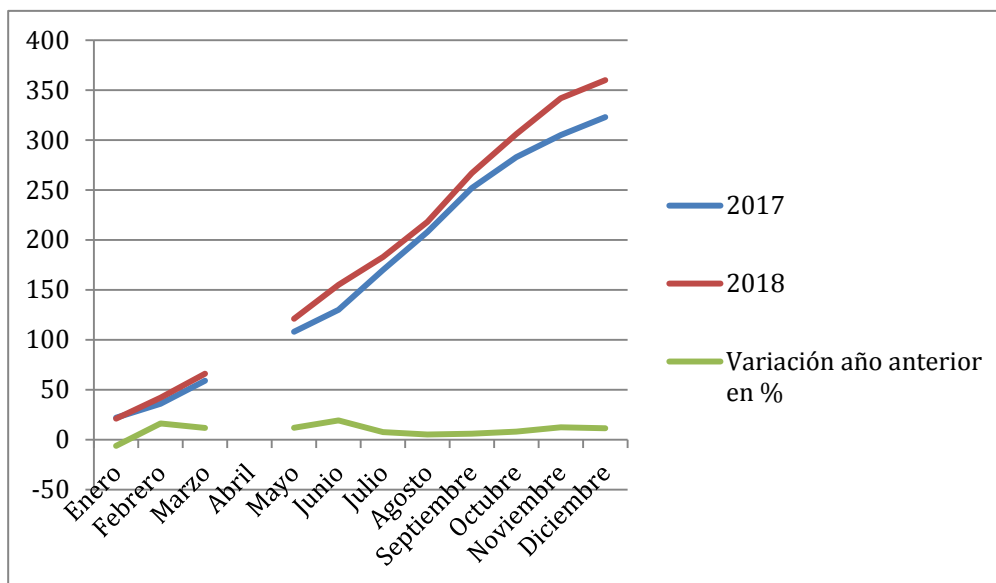
Para el caso de estudios que se refiere a los Productos Ictícolas debemos señalar que los mismos se encuentran distribuidos en dos de los grandes rubros. Dentro de los Productos de Origen Primario nos encontramos con “Pescados y mariscos sin elaborar” los cuales representaron en 2018 el 9,2 % del total del rubro; mientras que dentro del Rubro de Manufacturas de Origen Agropecuario “los Pescados y mariscos elaborados” representaron un 6,8 % del rubro.

En este sentido, el total de Total Productos Primarios en millones de dólares durante el año 2018 fue de 3.904, de los cuales 360 millones se componen por la Producción Ictícola. En el caso de las Manufacturas de Origen Agropecuario, el total del 2018 fue de 5.670 millones, de los cuales 260 millones corresponden a productos Ictícolas. Si sumamos ambos nos encontramos con que durante el año 2018 las exportaciones de productos Ictícolas ascendieron al 620 millones de dólares, lo cual representa un incremento de 108 millones más que durante el año anterior (El rubro de Productos ictícolas llegó a los 512 millones de dólares en el año 2017, 323 y 189 millones respectivamente).

³⁰ El Tratado de Libre Comercio de América del Norte está compuesto por Estados Unidos, Canadá y México.

En el desagregado mes a mes, podemos discernir que el incremento de las Producción Ictícola³¹ (los datos son siempre del acumulado desde el mes de enero al mes correspondiente)

Producción Ictícola dentro del Rubro Productos Primarios³²			
	2017	2018	Variación año anterior en %
Enero	22	21	-6,3
Febrero	36	42	16,2
Marzo	59	66	11,7
Abril ³³			
Mayo	108	121	11,9
Junio	130	155	19,2
Julio	170	183	7,5
Agosto	208	218	5,1
Septiembre	252	267	5,9
Octubre	283	306	8,1
Noviembre	305	342	12,3
Diciembre	323	360	11,4

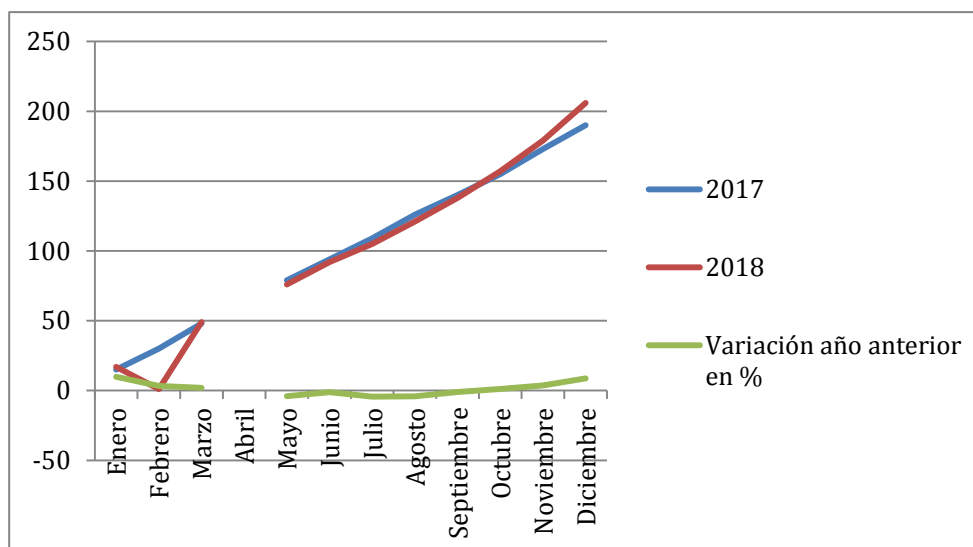


³¹ Los cuadros y los gráficos son de elaboración propia en base a los informes mensuales de exportaciones de la provincia de Buenos Aires de la Dirección de estadísticas y censos, ministerio de economía del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.

³² Corresponde al subrubro: Pescados y Mariscos Elaborados.

³³ No se encontraron los datos desagregados del mes de abril de 2018.

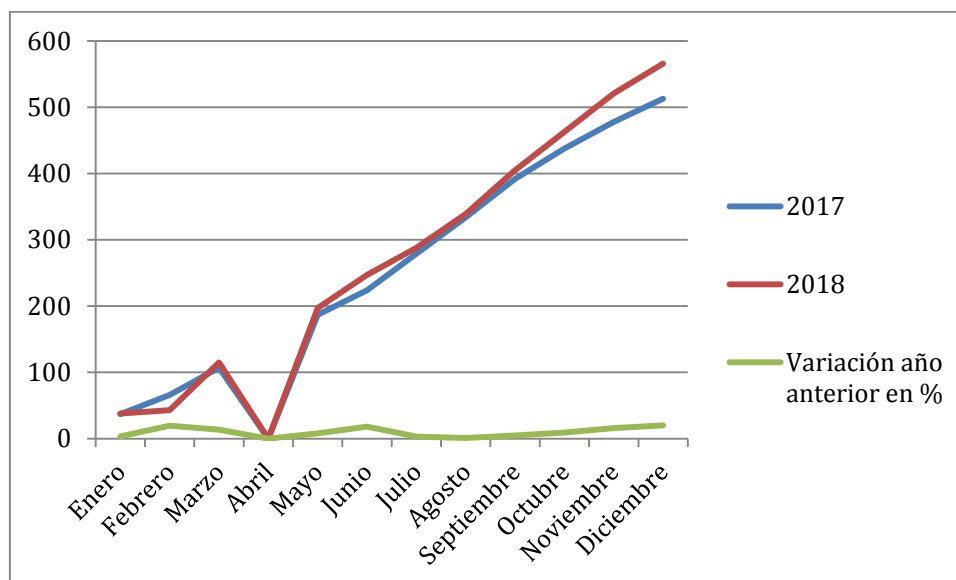
Producción Ictícola dentro de MOA³⁴	2017	2018	Variación año anterior en %
Enero	15	17	9,8
Febrero	30	1	3,3
Marzo	48	49	1,9
Abril ³⁵			
Mayo	79	76	-4
Junio	94	92	-1,2
Julio	109	105	-4,4
Agosto	126	121	-4,1
Septiembre	140	138	-1,1
Octubre	155	157	1,1
Noviembre	173	179	3,7
Diciembre	190	206	8,7



³⁴Corresponde al subrubro: Pescados y Mariscos sin Elaborar.

³⁵No se encontraron los datos desagregados del mes de abril de 2018.

Producción TOTAL ³⁶	Ictícola		Variación año anterior en %
	2017	2018	
Enero	37	38	3,5
Febrero	66	43	19,5
Marzo	107	115	13,6
Abril	0	0	0
Mayo	187	197	7,9
Junio	224	247	18
Julio	279	288	3,1
Agosto	334	339	1
Septiembre	392	405	4,8
Octubre	438	463	9,2
Noviembre	478	521	16
Diciembre	513	566	20,1



CONCLUSIONES

Del análisis de los datos se desprende que, aunque los productos Ictícolas no comprenden la mayor parte de las exportaciones de la Provincia de Buenos Aires, es un área en crecimiento, tanto en lo que hace a los productos primarios, es decir pescados y mariscos son elaboración, cómo a la producción de manufacturas de origen

³⁶ Sumando ambos segmentos de cada uno de los Rubros. (Pescados y Mariscos sin elaborar perteneciente al Rubro "Productos Primarios" y Pescados y mariscos Elaborados perteneciente al Rubro "MOA – Manufacturas de Origen Agropecuario")

agropecuario. Se debe destacar también que ambos componentes del rubro de exportaciones de producción ictícola mantiene una tendencia moderada pero constante de crecimiento, donde el crecimiento de la exportaciones de productos manufacturados no va en detrimento de la exportación de productos sin elaboración, por lo que podemos concluir que es un rubro en crecimiento en todos sus componentes.

BIBLIOGRAFIA

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Recuperado el 29 de Julio de 2019 https://economia.cac.com.ar/institucional/observatorio_de_comercio_exterior_1822

AIERA. www.aiera.org. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de www.aiera.org: <http://www.aiera.org/link/InformesobreelComercioExteriorArgentino1%C2%BA%20Bimestrede2018>.

INDEC Bs.As. datos.gba.gob.ar. el 29 de Julio de 2019, de datos.gba.gob.ar: <http://datos.gba.gob.ar/historias/la-provincia-exporta/>

INDEC. www.indec.gob.ar. Recuperado el 29 de Julio de 2019, de www.indec.gob.ar: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/opex_09_18.pdf

TITULO: “Plan de exportación de calefactores ecológicos”.

TUTOR/ES: MÉNDEZ, Rodrigo y MORONI, Yazmin.

AUTORES: POSNIK, Pablo Martin

RESUMEN EJECUTIVO

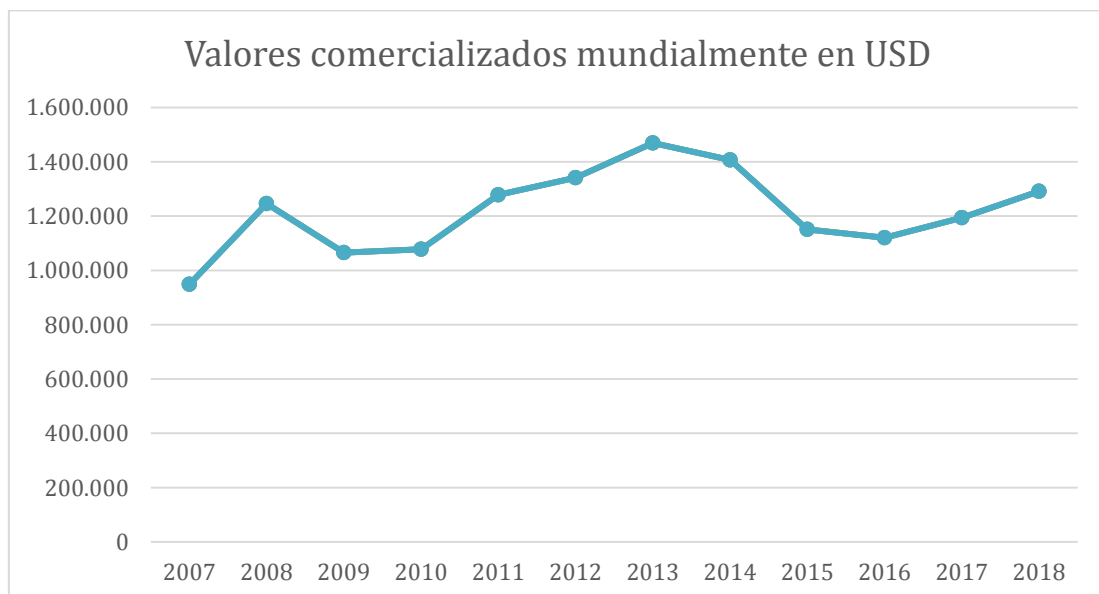
Afrontar el frío del invierno en una zona rural o sin acceso a gas a de red no solo es costoso, sino que también puede llegar a ser peligroso por las emisiones de monóxido de carbono, las cuales en algunos casos pueden llegar a ser fatales.

Las instalaciones de gas son complejas, costosas, requieren un mantenimiento periódico y su categorización de poco contaminante es al menos discutible por su proceso de extracción.

No podemos dejar de mencionar el cambio climático, uno de los mayores problemas que estamos afrontando. El recalentamiento global es generado principalmente por el CO2 que emitimos a la atmosfera al quemar combustibles fósiles.

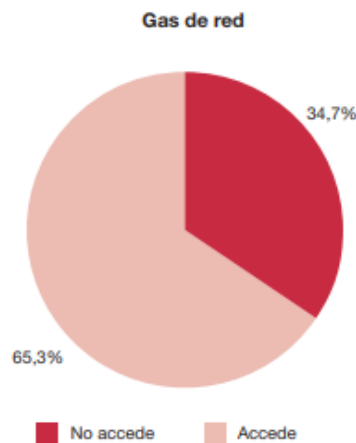
Los calefactores ecológicos de doble combustión son fuentes sumamente eficientes de calor, no producen contaminación y utilizan combustible renovable.

Existe una demanda creciente en el mundo, luego de una fuerte caída ocurrida en el 2015, por estos productos como resultado de la simplicidad, bajos costos, concientización ambiental y hasta como objeto de decoración rustico/vintage.



Fuente: Elaboración propia con base en trademap.org

Nuestro proyecto consiste en la producción y comercialización en mercado interno e internacional de modelos propios, desarrollados por nuestro departamento de ingeniería para poder crear productos con la mejor calidad y diseño, pero con precios altamente competitivos que nos permitan ingresar fuertemente en los mercados que estamos estudiando.



Fuente: Elaboración propia con base en INDEC.

Nada despreciable es el mercado interno tomando en cuenta que poco más de un tercio de la población no tiene acceso a redes de gas, y las personas que pueden utilizar gas de red han tenido que afrontar aumentos extraordinarios en los últimos años con un acumulado de 927% entre 2016-2017 y 110% de aumento en 2018 según la universidad de Avellaneda (Fraschina, 2018).

El 95% de los insumos son nacionales, las maquinarias requeridas para comenzar son de sencilla adquisición y no se requiere un elevado grado de tecnificación por parte de los trabajadores que serán incorporados. El proceso productivo es de escasa complejidad, no se requiere cuidados especiales al almacenar o transportar, tampoco es necesario ningún tipo de adaptación para su comercialización en el extranjero.

El sistema de producción a implementar nos permitirá, sin costos adicionales, la elaboración de dos productos, uno orientado exclusivamente al mercado interno para comercializarse en zona de escasos recursos y/o sin acceso a gas de red, donde el bajo costo de será la prioridad. Este producto nos permitirá no solo poder insertarnos

fuertemente en el mercado interno sino posicionarnos como una empresa totalmente sustentable y de fuerte carácter de responsabilidad social empresarial.

Un segundo producto se elaborará con mayores dimensiones y una presentación diferenciada donde la exclusividad a un precio contenido será la estrategia de ingreso a mercados extranjeros. Este será, en principio, el único producto que se exportará.

El mercado externo que se abordará será el uruguayo. Uruguay ha aumentado sus importaciones de estufas de acero cerca de un 1.970% durante los últimos 10 años, pasando de USD 136.000 a USD 2.684.000, donde Argentina actualmente se ubica como el segundo exportador con una cuota que ha crecido un 2.580% en los últimos 10 años con valores de USD 22.000 en 2008 a 569.000 en 2018.

El proyecto consiste en un plan de 70% de la inversión inicial la realizarán los socios aportantes del capital, el 30% restante será ofrecido a posibles inversores. En caso de que no se alcance el capital total necesario se optará por la financiación bancaria con tasas preferenciales ofrecidos por bancos como el BICE, BNA o la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

PALABRAS CLAVE: ecológico, sustentable, calefacción, estufa, salamandra, doble combustión, diseño, exportación, comercialización, internacionalización, comercio internacional, plan de negocio, oportunidad, marketing internacional, e-commerce, inversión, financiación, trabajo integral de grado.

RESUMEN

La presente investigación está enmarcada en un trabajo integral para la obtención del título de grado de Lic. en Comercio Internacional de la Universidad de Ezeiza. En la misma será necesario demostrar la idoneidad en la utilización de las herramientas que se han obtenido a lo largo de la carrera, las mismas se aplicarán a la resolución de problemáticas referentes a cada área que debe ser estudiada, analizada y operada para la realización de un eficiente plan de negocio internacional.

Se expondrá el análisis de las ventajas comparativas que han permitido decantar en la selección del producto; el proceso productivo pasando por todas las etapas, desde la búsqueda de proveedores y zona geográfica para la instalación de la planta hasta el

diseño de producto y de layout, estructura organizacional; la proyección financiera, inversores y financiamiento con sus respectivos ; la selección del mercado meta mediante un estudio macroeconómico; las estrategias de marketing y comercialización implementadas (costos, precio e inserción al mercado); operativa logística y aduanera; y las conclusiones finales.

La metodología aplicada será una investigación descriptiva de corte transversal, donde se puntualizarán las características de cada uno de los elementos presentes en el plan de negocio.

ABSTRACT

This research is framed in a comprehensive work to obtain a bachelor's degree in International Trade from the University of Ezeiza. In the same, it will be necessary to demonstrate the suitability in the use of the tools that have been obtained throughout the race, they will be applied to the resolution of problems related to each area that must be studied, analyzed and operated for the realization of an efficient international business plan.

The analysis of the comparative advantages that have allowed decant in the selection of the product will be presented; the production process through all stages, from the search for suppliers and geographical area for the installation of the plant to the product and layout design, organizational structure; financial projection, investors and financing with their respective; the selection of the target market through a macroeconomic study; the marketing and trading strategies implemented (costs, price and market insertion); logistics and customs operations; and the final conclusions.

The methodology applied will be a cross-sectional descriptive investigation, where the characteristics of each of the elements present in the business plan will be specified.

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

En el presente trabajo analizaremos el potencial de la producción y comercialización tanto en mercado interno como en el exterior de calefactores ecológicos de doble combustión. Este nuevo sistema, a diferencia del que encontramos en métodos convencionales de calefacción a base de biomasa, es que la doble combustión que se genera dentro de la cámara nos brinda un rendimiento superior al 70%, una amplia

diferencia al 10% utilizable con un hogar convencional o el 25% de una salamandra de fundición.

La biomasa es tan importante que provee más de la mitad de las energías sustentables en países como Finlandia, donde se cubre con biomasa forestal el 50% de las necesidades de calefacción de 5,1 millones de habitantes.

El cambio climático es un problema del que todos formamos parte. El recalentamiento del planeta es producido por el exceso de emisión de gases de invernadero en la atmósfera, principalmente CO₂. Como es sabido, la principal causa de este exceso es el uso de combustibles fósiles.

No se admite debate sobre la forma por excelencia para mitigar el cambio climático, es el reemplazo de combustibles fósiles por energías sustentables, que no aumenten el nivel de CO₂.

Este producto presenta varias características que permiten evaluar un posible éxito comercial. Prácticamente la totalidad de los insumos, como de la maquinaria requerida para su producción es de origen nacional, disminuyendo los costos y simplificando exponencialmente su aprovisionamiento. El proceso de elaboración carece de complejidades. No se requieren cuidados especiales en el almacenamiento ni el transporte, no es necesario ningún tipo de adaptación al comercializarlo en otros países.

Gracias al departamento de ingeniería y desarrollo, con pocas modificaciones, (no varía la posición arancelaria) se puede ampliar el catálogo de productos e incluir cocinar ecológicas. Las variaciones en futuros modelos no requieren de modificaciones sustanciales en maquinarias ni en el layout de la empresa.

Argentina presenta un mercado interno en el cual el 35% de la población no tiene acceso a gas de red, el uso de la biomasa como fuente calórica está muy difundido, no solo en áreas rurales, sino también en zonas urbanas donde por motivos de concientización ambiental o por las abruptas subas del precio del gas de red como de la luz en los últimos años, han decantado por la opción de una estufa ecológica de doble combustión.

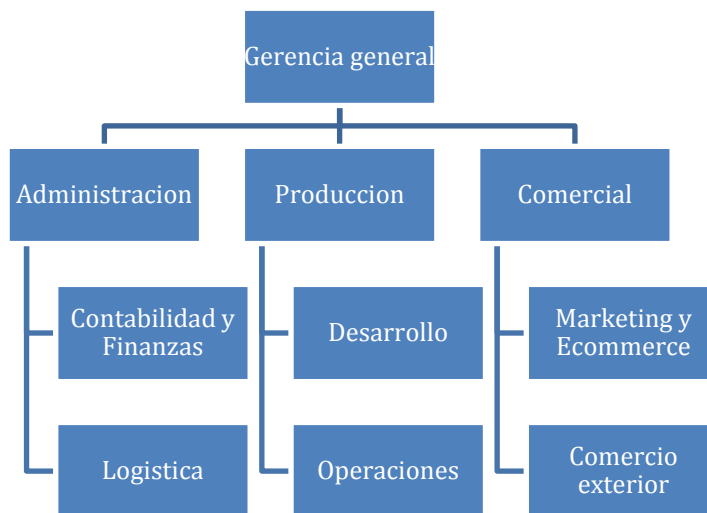
Existe la posibilidad de trabajar en conjunto con el Centro de Energía del Instituto Nacional de Tecnología Industrial y el Ministerio de Acción Social distribuyendo estufas multifunción basadas en combustibles biomásicos para los sectores carenciados y los

pueblos originarios, para la empresa “Prometheus SRL” es fundamental consagrar y mantener la imagen de empresa sustentable, eco friendly y socialmente responsable. Luego de evaluar mercados exteriores potenciales se seleccionó Uruguay, en primera instancia, para comenzar un plan de internacionalización de la empresa “Prometheus SRL”.

ANTECEDENTES

El proyecto de empresa “Prometheus SRL” surgió como la conjunción de una serie de factores, principalmente la necesidad de capitalizar la toma de conciencia ambiental que estamos atravesando a nivel mundial. Las políticas a implementarse, como la reducción de hidrocarburos, van a ser de carácter permanente, por lo que consideramos de gran valor el poder consolidar una empresa sustentable y eco friendly que pueda brindar un amplio catálogo de productos, los cuales se irán consolidando en el mercado que los hidrocarburos se verán obligados a dejar.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Área de administración

Contará con dos departamentos que responderán a un gerente administrativo. El departamento de contabilidad y finanzas, por un lado, el de logística por otro.

El departamento de contabilidad y finanzas se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas de la entidad, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, a la evaluación de las actividades y facilite la fiscalización de sus operaciones, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

El departamento de logística llevara control del inventario, procesos operativos dentro de la planta como picking, envase y embalaje, movimientos dentro de la planta, procesamientos de pedidos.

Área de producción.

En cuanto a la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura organizacional, la autoridad máxima se concentrará en un grupo gerencial, conformado por un gerente de producción y 2 jefes de planta, estos últimos divididos en los dos turnos diarios de la jornada laboral. De esta manera se identifican y asignan rápidamente las responsabilidades respecto a cada función de la organización, además de permitir utilizar personal mejor calificado.

El área de producción de la empresa se encontrará subdividida en 3 áreas de trabajo, este layout permitirá una mejor distribución del producto en sus diferentes etapas de producción. La sectorización será simple y se hará en base a las funciones específicas del trabajo desempeñado, el nivel operativo se encontrará dividido entonces en tres unidades técnicas.

La unidad técnica "A" se encarga de armar la estructura inicial de la salamandra, enfocada en el dimensionado, soldaduras iniciales de sostén y construcción de bases de la misma. Esta área contara con herramientas tales como 1 amoladora industrial, delegada a aquellos cortes de gran espesor y terminaciones particulares; 2 amoladoras de mano, asignadas a cortes de menor precisión, pulidos, recortes y terminaciones; 1 fresadora (máquina herramienta para realizar trabajos mecanizados por arranque de viruta) y 1 herramienta de plegado y corte de láminas de acero, destinada especialmente para el plegado de las chapas.

La unidad técnica B abordara la funcionalidad y terminaciones del producto, es decir puertas, salida de combustión, pernio, pintura resistente a altas temperaturas y colocación de vidrio pírex en puerta principal.

Por último, en la sección C, se iniciará con el periodo de terminaciones finales y control de calidad.

Para la revisión de soldaduras se contará con equipo calificado de 4 técnicos distribuidos en 2 turnos dentro de la jornada laboral.

Al gerente de producción también responderá el departamento de desarrollo, en el que un ingeniero se encargará de la actualización y evolución de los productos.

Área comercial

El gerente comercial tendrá a su cargo dos departamentos, el de marketing y, al ser una empresa con intenciones de internacionalización desde sus inicios, el departamento de comercio exterior.

El departamento de marketing deberá generar y ampliar una cartera de clientes, desarrollar las estrategias de venta para cumplir con las metas establecidas por el ente, mantener un feedback constante con los clientes con el objetivo de fidelizarlos y viralizarlos.

El departamento de comercio exterior realizará los análisis sobre los que se cimentaran las estrategias de internacionalización del ente, como mercados meta, operativa aduanera y logística internacional.

PROCESO PRODUCTIVO

El proceso de fabricación comprende seis etapas:

1. Corte y plegado.

Se debe hacer el corte de la lámina de acero utilizando los modelos que han sido diseñados específicamente por el departamento de desarrollo para hacer el uso más eficiente de las dimensiones de la lámina. Para los cortes se utiliza una máquina de CNC. El plegado de las piezas se realizará con una plegadora hidráulica.

2. Soldadura de la caja de fuego.

La calidad de la soldadura en esta etapa es crucial para poder garantizar la durabilidad y robustez del producto. La caja de fuego es el componente más exigido por cualquier calefactor, por eso se decidió por la utilización de acero SAE 1010 de 4mm.

3. Ensamble y soldadura exterior.

En esta etapa se realiza el soldado de todos los componentes externos a la caja de fuego del calefactor. El calefactor adquiere su estructura definitiva, dicha estructura está constituida de acero SAE 1010 de 3mm.

Se realiza un lavado y fosfatado. El fosfatado es un tratamiento químico que se realiza por contacto de las piezas de acero, desengrasadas, en una solución de fosfatos ácidos de zinc, hierro o manganeso. Durante el fosfatado la superficie de las piezas se recubre de una película de fosfatos que posee elevada resistencia a la corrosión. La fosfatación es a su vez el mejor pretratamiento para todos los tipos de pinturas, esmaltes y barnices, ya que les proporciona una base más adherente y prolonga su duración casi indefinidamente, al mismo tiempo que es el más económico.

Luego del secado se le aplica pintura de alta temperatura.

4. Montaje.

Se deben agregar todos los elementos removibles

5. Control de calidad.

Se utiliza un sistema establecido para poder brindar una homogeneización en la calidad mínima requerida.

REQUISITOS PARA LA FABRICACION

El principal insumo para la fabricación es el acero 1010 laminado en frío de 3mm y 4mm. Este acero se comercializa en bobinado de las proporciones y requerimientos sean solicitados. Alambre de soldar MIG, ácido fosfórico, discos de flap y de corte para amoladora, pintura de alta temperatura, ladrillos refractarios, vidrio de fibra

Para su fabricación se utilizarán las siguientes herramientas:

- Cortadora CNC
- Plegadora Hidráulica
- Amoladora de mano
- Soldadora MIG

- Compresor con pistola soplete.

CERTIFICACIONES

No se requieren certificaciones para el mercado interno ni los mercados exteriores que se han seleccionado como meta, pero una de los objetivos a largo plazo de la empresa “Prometheus SRL” para terminar de consolidar su imagen de empresa sustentable eco friendly es la certificación con norma ISO 14001.

CLASIFICACION ARANCELARIA

7321.89.00 100R

De combustibles sólidos; Los demás, incluidos los aparatos de combustibles sólidos; Los demás aparatos; ESTUFAS, CALDERAS CON HOGAR, COCINAS (INCLUIDAS LAS QUE PUEDAN UTILIZARSE ACCESORIAMENTE PARA CALEFACCION CENTRAL), BARBACOAS (PARRILLAS)*, BRASEROS, HORNILLOS DE GAS, CALIENTAPLATOS Y APARATOS NO ELECTRICOS SIMILARES, PARA USO DOMESTICO, Y SUS PARTES, DE FUNDICION, HIERRO O ACERO.

SEGMENTACION

Para identificar el público objetivo es necesario segmentar el mercado, por lo tanto, es importante comprender en profundidad en qué consiste esta actividad. Diversos autores lo definen como la identificación del público objetivo por sus preferencias y consumo promedio. Para la correcta segmentación es necesario conocer las características específicas del producto, de esta manera se focaliza sobre los consumidores que, según sus preferencias y exigencias para su adquisición, estarán interesados.

Utilizaremos variables demográficas para la segmentación del mercado.

La principal característica del producto a exportar será su diferenciación en diseño, calidad y capacidad calórica. Ubicándose, con precio contenido, dentro del segmento de mayor costo del mercado de calefactores ecológicos de doble combustión. La identificación del segmento con poder de compra acorde a nuestro producto será crucial para la evaluación del mercado meta.

ANALISISA DE MERCADO

El comercio mundial de este producto ha estado en crecimiento los últimos 10 años, exceptuando una brusca caída en 2015, pasando de USD 948.978.000 en 2007 a 1.291.411.000 en 2018. Los principales exportadores son Italia, China, Hungría, Alemania, Republica Checa y Dinamarca, donde Italia abarca el 21% del comercio mundial seguido desde cerca por China con poco más de 19%, en tercer lugar, Hungría con un 5%.

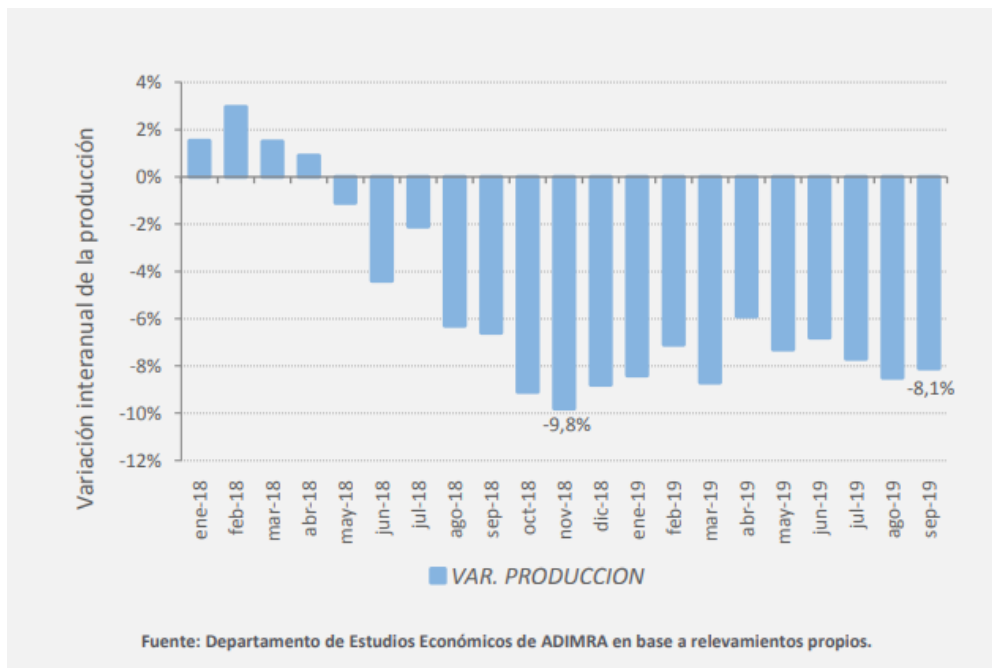
Los principales importadores son Francia, EEUU, Alemania, UK, Italia y Noruega. Francia es el mayor importador con un 16%. La disminución en el volumen importado respecto al puesto anterior comienza a descender paulatinamente hasta UK importando un 50% menos que Alemania, con valores de USD 70.261.000 y USD 150.194.000 respectivamente.

Argentina se encuentra en el puesto número 49 de exportadores con un volumen al 2018 de USD 629.000 exportados. Los principales países a los que exporta argentina son Uruguay con USD 535.000 y EEUU con USD 68.000.

INDUSTRIA DEL PRODUCTO

ACTUALIDAD DE LA INDUSTRIA METALÚRGICA septiembre 2019.

La actividad metalúrgica acumula diecisiete meses consecutivos de contracción. En septiembre de 2019 la producción presentó una disminución de 8,1% interanual, promediando en el acumulado del año una variación de -7,6% en relación al mismo período del año anterior.

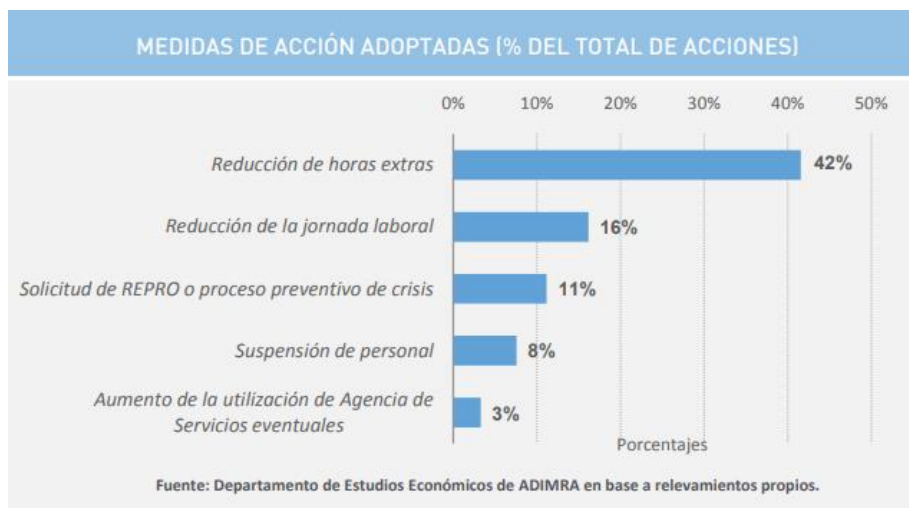


En el noveno mes del año el nivel de utilización de la capacidad instalada (UCI) se ubicó en torno al 50,8%, manifestando nuevamente una disminución interanual con respecto al mes de septiembre de 2018.

En línea con el magro desempeño de la actividad metalúrgica, durante el mes de septiembre el nivel de empleo disminuyó un 1,9% frente al mismo mes del año anterior. En el acumulado de los primeros nueve meses del año, la variación fue de -2,2% en comparación con el mismo período de 2018.

En el tercer trimestre del año se mantuvo el porcentaje de empresas que disminuyeron el nivel de empleo, el 47% de las mismas redujo su plantilla de personal en relación al mismo período de 2018. Por otro lado, sólo el 20% de los empresarios indicó haber disminuido el nivel de empleo con respecto al mismo período del año anterior.

En cuanto a las medidas de acción incurridas en el ámbito laboral en el mes de septiembre se mantiene la tendencia contractiva de las medidas relacionadas al uso del factor trabajo: el 43% de los empresarios indicaron que redujeron las horas extras mientras que un 18% señaló una reducción de la jornada laboral.



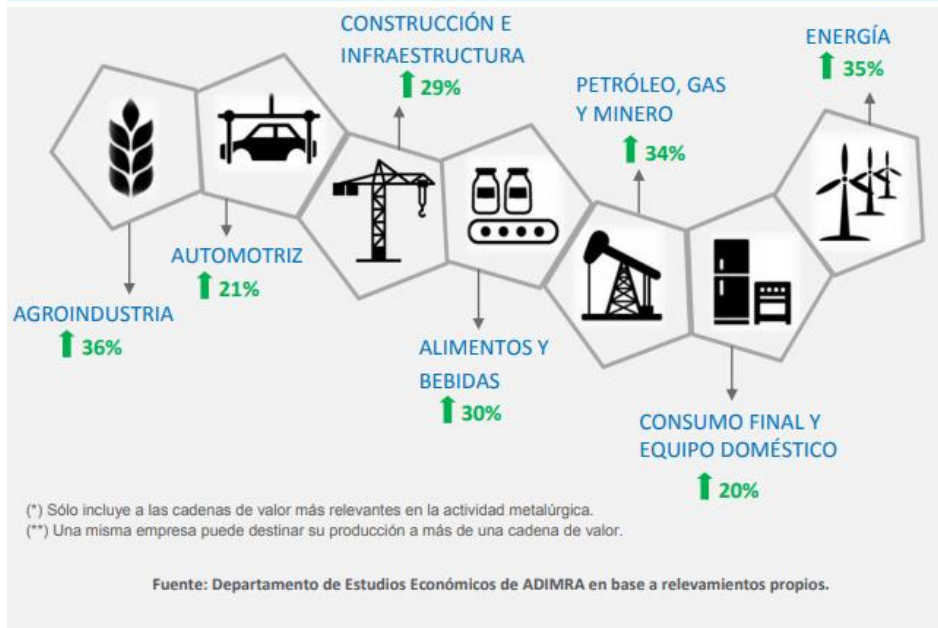
Asimismo, la solicitud del Programa de Recuperación Productiva (REPRO) o el Procedimiento Preventivo de Crisis se mantiene en niveles altos. En este sentido, el 10% de las empresas afirmaron haber solicitado el REPRO o el proceso preventivo de crisis durante el último trimestre

A nivel regional, las principales provincias del sector se mantienen en rojo a excepción de Santa Fe. En el mes de septiembre la provincia presentó una variación de 1,3% interanual explicado principalmente por la leve recuperación de los sectores de Maquinaria Agrícola y Carrocerías, Remolques y Semirremolques.

Por su parte, la provincia más afectada durante septiembre fue Córdoba, con una disminución de 8,3% interanual, esta caída se explica por la fuerte contracción sufrida en el sector Autopartes. En la provincia de Buenos Aires (incluye CABA) la caída de la actividad fue de 7,7%, mientras que Entre Ríos presentó una disminución de 4,3% en relación a septiembre de 2018.

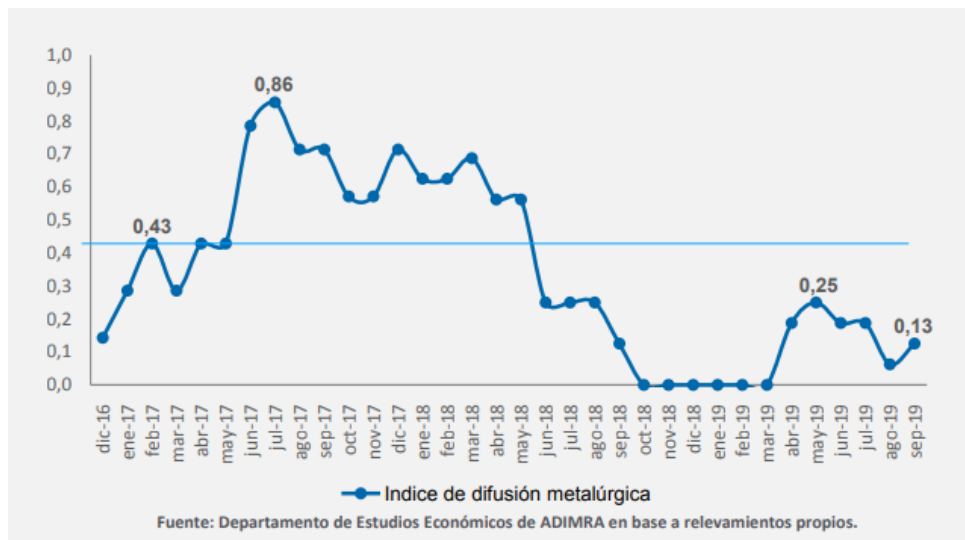
Considerando el desempeño de la actividad metalúrgica por cadena de valor a la que se destina la producción, en septiembre de 2019 la actividad que más tracción a la baja fue consumo final y equipo doméstico presentando el porcentaje más bajo de empresas que indicaron aumentos en su producción: sólo el 20% de las empresas que tuvieron como destino de su producción este sector experimentaron una fase de crecimiento durante el período.

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE AUMENTARON SU PRODUCCIÓN POR CADENA DE VALOR (SEPTIEMBRE 2019)



En relación a las expectativas de producción para el trimestre móvil octubre-diciembre, disminuyó el porcentaje de empresarios que esperan un aumento de la actividad, en este sentido, sólo el 12% de los empresarios del sector indicaron que prevén una mejora en su producción, mientras que el 46% espera una caída en la actividad para los próximos meses.

En relación a las expectativas de empleo, nuevamente se advierte un aumento en el porcentaje de empresas con una visión negativa para los próximos tres meses. El 26% de los empresarios espera una caída en la plantilla del personal de su empresa en el corto plazo, mientras que el 69% prevé que no habrá cambios en los próximos tres meses. De esta forma, solo el 5% de los empresarios prevé un aumento en el empleo.



El índice de difusión metalúrgica se elabora asignando el valor 1 a aquellos sectores cuya tasa de crecimiento es mayor a 1%, el valor 0,5 para los sectores cuya variación se encuentra entre 1% y -1% y se asigna 0 cuando la variación interanual es menor a -1%. El índice indica cuan difundido se encuentra un aumento o caída de la actividad entre los distintos sectores metalúrgicos. Si todos los sectores crecen, el indicador será 1, por el contrario, si todos los sectores sufren caídas, el índice tomará valor 0; el resultado se encuentra entre estos dos extremos.

Al analizar los valores que arroja el índice de difusión metalúrgica durante el año 2018 y principios de 2019, puede observarse que a partir de mayo de 2018 comienza a darse un proceso de acelerado deterioro, cada vez más homogéneo, de los niveles de actividad de los sectores metalúrgicos. Durante los meses que van de octubre-2018 a marzo-2019 se observa el peor valor de la serie (el índice es igual a cero) debido a que todos los sectores presentaron desempeño negativo, mientras que a partir de abril de 2019 logra repuntar debido a la recuperación del rubro Maquinaria agrícola, que mantiene su desempeño positivo y las fluctuaciones de los sectores Equipamiento médico y Otros productos de metal (ADIMRA, 2019).

SELECCIÓN DEL MERCADO META

Países potenciales para adquirir el producto 20 principales países importadores del producto en el mundo por valor en USD (enfoque sistemático).

Valor comercializado en el año 2018 10.492.276 en miles de dólares.

1) Estados Unidos 3.531.331	11) Bélgica 150.182
2) Alemania 635.014	12) Polonia 144.579
3) Francia 533.824	13) México 128.481
4) Canadá 467.944	14) Australia 128.327
5) Reino Unido 406.868	15) Noruega 115.818
6) Países Bajos 297.749	16) Dinamarca 112.511
7) Australia 284.232	17) Argelia 110.403
8) Italia 250.768	18) Chile 98.167
9) Federación Rusa 199.945	19) Suiza 97.225
10) España 160.266	20) Suecia 92.805

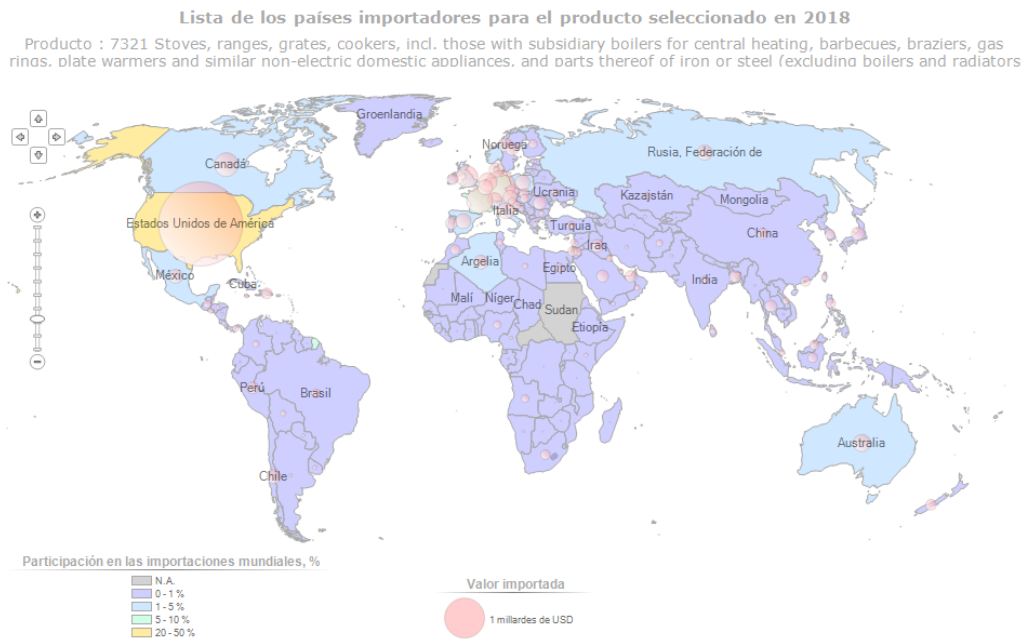
Elección de variedad (Desarrollados, emergentes, limítrofes, ingresos medios).

Estados Unidos	Sudáfrica
Alemania	México
Francia	Chile
Canadá	Uruguay
Federación Rusa	Bolivia

Variables componentes de la matriz de proximidad:

<u>Indicadores</u>	<u>Proporción</u>	<u>Incidencia</u>
PBI Per cápita	Directa	Baja
Cuota del mercado abarcado por China	Inversa	Alta
Distribución de la riqueza (GINI)	Directa	Alta
Valor de importación del producto	Directa	Media
Arancel de importación	Inversa	Media
Distancia	Inversa	Media
Cantidad de habitantes	Directa	Media
IDH	Directa	Baja
Tasa de natalidad	Directa	Media

Tasa de mortalidad	Inversa	Baja
Inflación	Inversa	Media
Consumo de biomasa para calefacciones (Leña)	Directa	Alta
Importación de Calefactores argentinos en el 2018	Directa	Alta
Prima de riesgo	Inversa	Media



Fuente: (Trademap.com, s.f.).

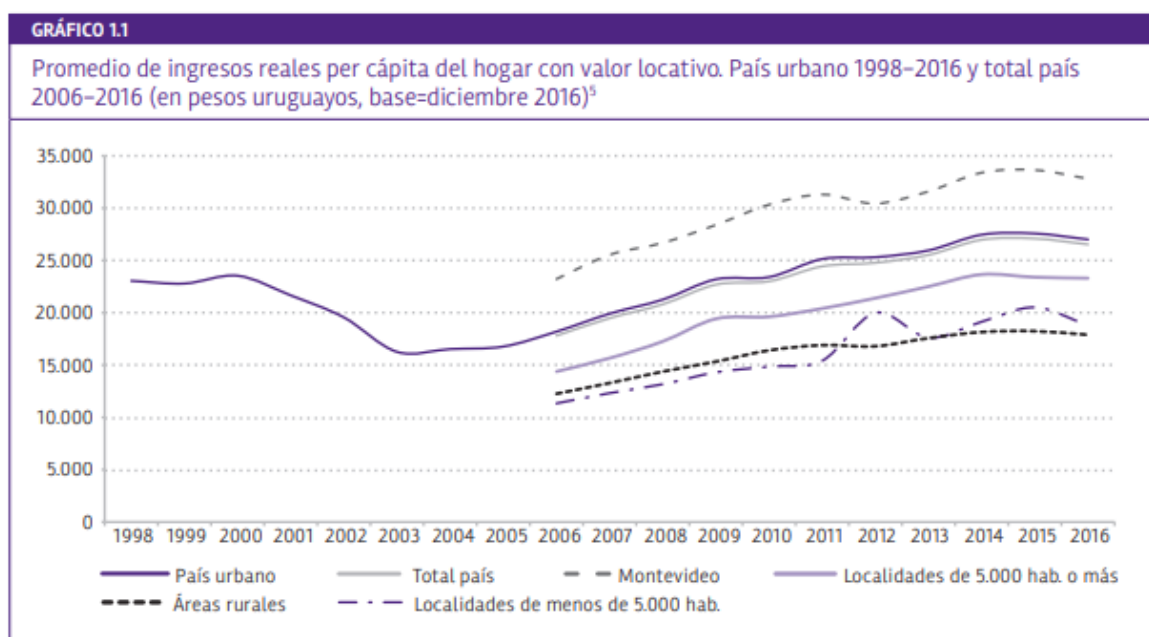
ANÁLISIS DEL MERCADO META

Nuestro mercado meta es la población del quintil número 5 de Montevideo.

En primera instancia se pensó en sectorizar áreas rurales y urbanas, pero luego de hacer un minucioso análisis tanto de las fuentes energéticas como de sus costos, tendencias y evolución en Uruguay, podemos afirmar que el único determinante a evaluar para la adquisición de nuestro producto será el ingreso medio de los habitantes.

Nuestro producto, aunque con un precio contenido, está orientado a los sectores de mejores ingresos, por lo que una variable macroeconómica como la variación del ingreso per cápita es fundamental para corroborar la existencia del segmento al que

nos dirigimos. Desde el año 2006 ha existido un constante aumento del ingreso per cápita por hogar.

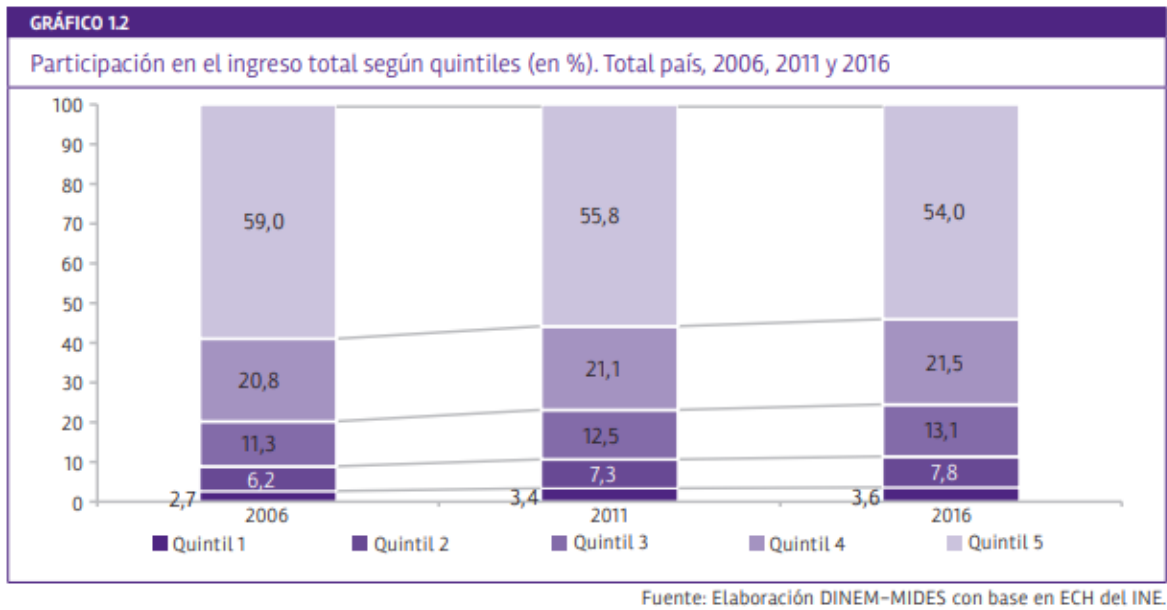


(Desarrollo, 2018)

Este indicador intenta dar cuenta de la evolución en el tiempo del poder adquisitivo de los hogares. Entre 1998 y 2016 el ingreso real per cápita promedio del país urbano se incrementó un 17 %, sin embargo, este crecimiento, lejos de ser constante, presenta muchos altibajos en el período.

Se distinguen cinco lapsos: 1) desde finales de los años noventa y hasta el año 2000 los ingresos permanecieron estables; 2) a partir de 2001 y hasta 2003 se observa una importante caída en los ingresos, reflejo de la recesión y la crisis; 3) luego, una etapa de leve mejora hasta el año 2005; 4) a partir de 2005 se registra una senda más fuerte de crecimiento que alcanza a superar los ingresos promedio previos a la crisis; 5) finalmente, desde el año 2014 se registra un enlentecimiento en el crecimiento del ingreso real. De esta forma, al final del período, en 2016, el ingreso real per cápita con valor locativo ascendía a \$ 26.537 para el total del país.

Además del ingreso per cápita debemos conocer su distribución. Como se puede observar existe un primer quintil con una concentración del 54% de la riqueza, pero decreciente comparado con años anteriores.

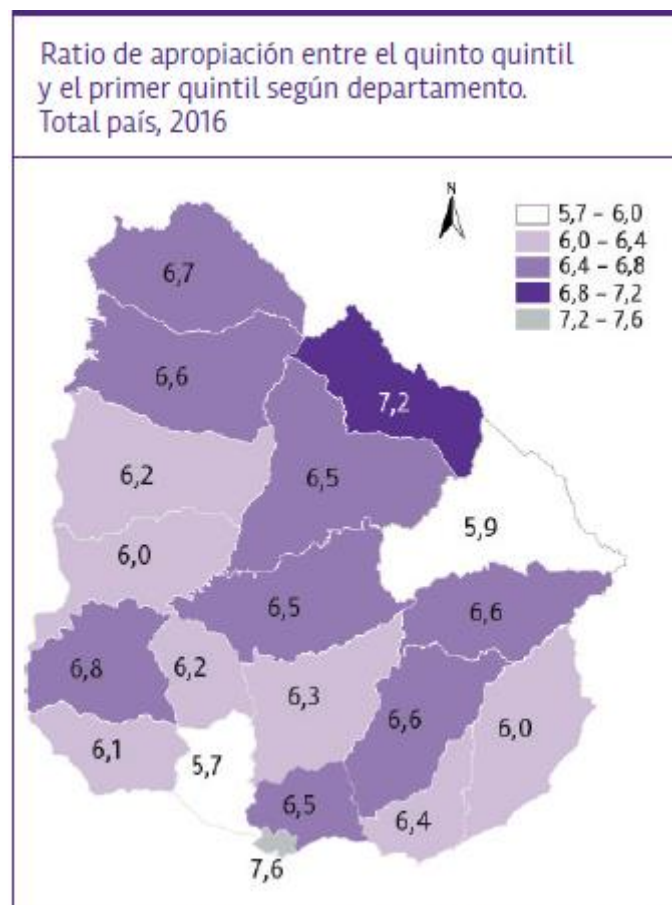


(Desarrollo, 2018)

Si se analiza el ratio por departamento se evidencia una heterogeneidad importante. Mientras Montevideo y Rivera son los departamentos con mayor desigualdad entre el quintil de mayores ingresos y el de los menores, San José y Cerro Largo presentan los niveles de desigualdad más bajos. De esto se extrae que esos dos departamentos son sobre los cuales se deben

El ritmo de crecimiento de la población uruguaya es decreciente desde 1950, pero se mantiene prácticamente constante desde 2010 con un crecimiento en torno al 4 por mil. Para 2016, la población estimada era 3.480.222 personas.

Mientras que para el año 1996 el ritmo de crecimiento anual de la población se encontraba en el entorno del 9 por mil, para 2016 se encontraba en niveles menores a 4 por mil. El crecimiento negativo que se observa para algunos años responde a las fuertes corrientes emigratorias que se dieron durante el período de crisis económica en torno al año 2002.



Fuente: Elaboración DINEM-MIDES con base en ECH del INE.

(Desarrollo, 2018)

Mientras que para el quintil 1 los hogares con mayor peso relativo son los que cuentan con presencia de hijos, para el quintil 5 los hogares con mayor peso relativo son los que no los tienen. El tipo de hogar que predomina es el unipersonal (37,2 %), seguido por el de pareja sin hijos (25,1 %) y en tercer lugar el nuclear con hijos (21,4 %).

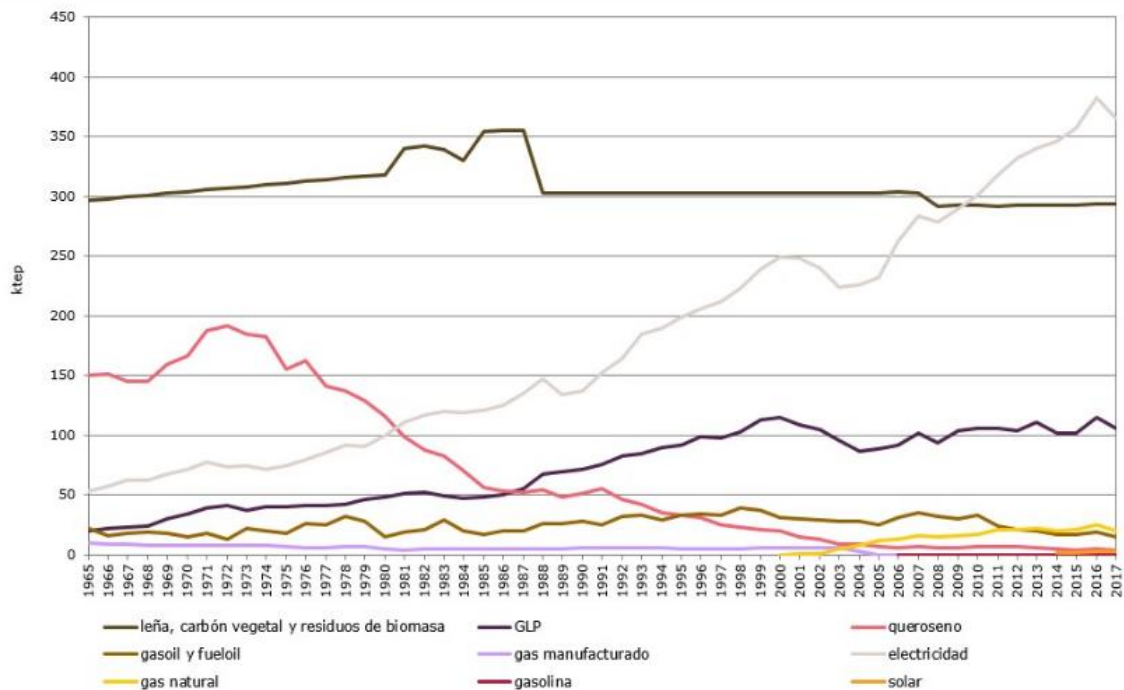
Se observa que el consumo de leña y carbón vegetal se mantiene constante en las últimas tres décadas, con un leve descenso en los últimos 10 años, siendo superado por el consumo eléctrico desde el 2009. El consumo eléctrico estaba en alza constante hasta el 2016 donde comenzó a descender. El descenso puede estar dado principalmente por los altos costos que los habitantes de Uruguay tienen que afrontar por el servicio residencial, los más altos en comparación con el resto de los países de la región. Esto provoca que las personas busquen alternativas a la hora de calefaccionar los ambientes.

Energía Eléctrica

País	Industrial Media Tensión (USD/MWh)	Residencial (USD/MWh)
Uruguay	114	246
Chile	129	195
Brasil	118	195
Argentina	78	94
Paraguay	45	64

(Ingenieria, 2019)

Consumo energético del sector residencial



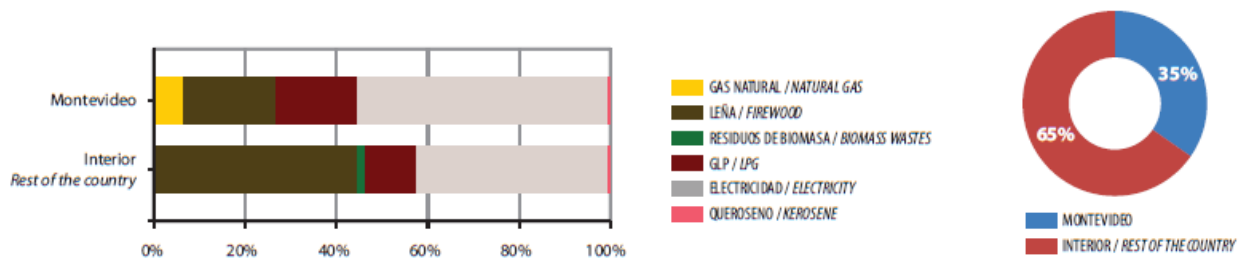
(Ministerio de Industria, 2019)

En los primeros años de la serie histórica el mayor consumo correspondió a leña, seguido por queroseno y, en menor medida, por electricidad y GLP (principalmente supergás). Sin embargo, la electricidad y GLP han ido ganando participación a lo largo de los años, frente a un consumo constante para la leña y decreciente para el queroseno. De esta manera, a partir del año 2010 el principal energético en el sector residencial pasó a ser la electricidad, seguido por la biomasa (leña y residuos de biomasa) y el GLP.

Cabe destacar una vez más que los consumos de leña y de residuos de biomasa se relevaron a partir de encuestas. En consecuencia, la caída que registró el consumo de biomasa a partir de 2006 no obedeció a un cambio en las pautas de consumo sino a un cambio en la metodología de evaluación.

Para la leña, hasta el año 2005 se mantuvo el valor registrado en la Encuesta de 1988 (302 ktep), a partir del 2006 se incorporó el resultado correspondiente a la “Encuesta de consumos y usos de la energía” de ese año (295 ktep) y desde 2008 se consideró el consumo correspondiente a la actualización de dicho estudio (284 ktep). Para el caso de los residuos de biomasa, se incorporaron en 2006, con la información surgida en el mencionado relevamiento. Por su parte, en 2013 se realizó una nueva encuesta residencial, que dio como resultados un consumo de leña y de residuos de biomasa similares a los que se venían considerando.

GRÁFICO 17. Apertura de consumo en sector residencial – 2017 / Breakdown of consumption in the residential sector – 2017



(Ministerio de Industria, 2019)

La población total de Uruguay, según el instituto nacional de estadística en 2017 es de 3.480.222, Montevideo es en departamento con mayor concentración con 1.380.432 habitantes, la mayor desigualdad de ingresos donde el quintil numero 5 acapara un 54% de la riqueza. Montevideo cuenta con solidas redes tanto de tendido eléctrico como como de gas de red, pero aun así el consumo de biomasa para la calefacción residencial es considerable.

ANALISIS MACROENTORNO

El macroentorno está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.



Fuentes: Instituto Nacional de Estadística (INE) y Servicio Geográfico Militar (SGM).

(Rodríguez, 2018)

República Oriental del Uruguay

Toma su nombre de la ubicación de su territorio al oriente del río Uruguay.

Situación Geográfica

Situada en América del Sur, entre los paralelos 30° y 35° de latitud Sur y los meridianos 53° y 58° de longitud Oeste se ubica en la zona templada del Hemisferio Sur.

Límites

Limita por el Norte y el Noreste con la República Federativa del Brasil, por el Oeste con la República Argentina a través del río Uruguay, por el Sur con el Río de la Plata y por el Este con el Océano Atlántico. Tiene una privilegiada posición estratégica en el Cono Sur del continente que favorece sustancialmente su integración regional.

Rasgos Físicos

Se caracteriza por ser suavemente ondulado sin presentar altas montañas ni dilatadas llanuras, dominando la “penillanura”, lo que permite su total recorrido sin ofrecer mayores obstáculos. Cerros y serranías se destacan y embellecen el paisaje, marcando el cerro Catedral 513,6 metros de altura, el punto más alto del territorio nacional, siguiéndole el cerro de las Ánimas con 501 metros ubicado en las sierras de su mismo nombre. La red fluvial es densa recorriendo el territorio grandes ríos pertenecientes a

la vertiente atlántica, distinguiéndose cuatro cuencas principales: la del río de la Plata, la del río Uruguay, la de la laguna Merín y la del río Negro. Capital

Montevideo

Área territorial

Área total 318.413 km²

Área terrestre 176.215 km² (+/- 64 km²)

Suma total de los departamentos 175.016 km²

Suma de los lagos artificiales del Río Negro 1.199 km²

Área insular en el Río Uruguay 105 km² (+/- 4 km²)

Área de aguas jurisdiccionales: Río Uruguay 528 km² (+/- 40 km²)

Área de aguas jurisdiccionales: Río de la Plata 15.240 km² (+/- 20 km²)

Área de aguas jurisdiccionales: Laguna Merín 1.031 km² (+/- 20 km²)

Área del mar territorial 125.057 km² (+/- 9 km²)

Área del Rincón de Maneco 237 km² (+/- 6 km²)

Altitud

Media: 116,70 m.

Para su cálculo se utilizó el criterio de promedio ponderado en función de las áreas comprendidas entre las curvas de nivel de 100 m en 100 m, para lo cual se midieron dichas áreas con planímetro sobre la Carta de la Organización Civil Internacional (OACI) a escala 1/1.000.000.

Máxima: Cerro Catedral en Sierra Carapé con 513,66 m. (Militar, 2019)

ENTORNO ECONOMICO

Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso per cápita, sus bajos niveles de desigualdad y pobreza y por la ausencia casi total de indigencia. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa más del 60% de su población. Uruguay se ubica entre los primeros lugares de la región en relación con diversas medidas de bienestar, como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Oportunidad Humana y el Índice de Libertad Económica. La estabilidad de las instituciones y los bajos niveles de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el Gobierno. Según el Índice de Oportunidad Humana del Banco Mundial, Uruguay ha logrado alcanzar un

alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos tales como educación, agua potable, electricidad y saneamiento.

En julio de 2013, el Banco Mundial clasificó a Uruguay como un país de renta alta. Para 2018, el ingreso nacional bruto per cápita ascendía a US\$ 21.900 ajustados por paridad de poder de compra (PPC).

La economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4.1% entre 2003 y 2018. Aunque con una marcada desaceleración, el crecimiento económico continuó siendo positivo incluso en 2017 y 2018 a pesar de las recesiones experimentadas por Argentina y Brasil, alejándose de antiguos patrones en que el mismo se mostraba fuertemente sincronizado con el de sus principales vecinos. Políticas macroeconómicas prudentes y un compromiso con la diversificación de mercados y productos dentro de los sectores dominantes de agricultura y silvicultura han aumentado la capacidad del país para resistir los shocks regionales.

En cuanto a los mercados de exportación, estos se han diversificado con el fin de reducir la dependencia de la región: en 2018, Brasil y Argentina, tradicionales socios comerciales de Uruguay, representaban solamente 12% y 5% de las exportaciones de bienes, respectivamente. Los principales socios comerciales en la actualidad son China (26%) y la Unión Europea (18%).

Dos características fundamentales -un sólido pacto social y la apertura económica- sustentan el camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida que Uruguay ha transitado con éxito durante la última década.

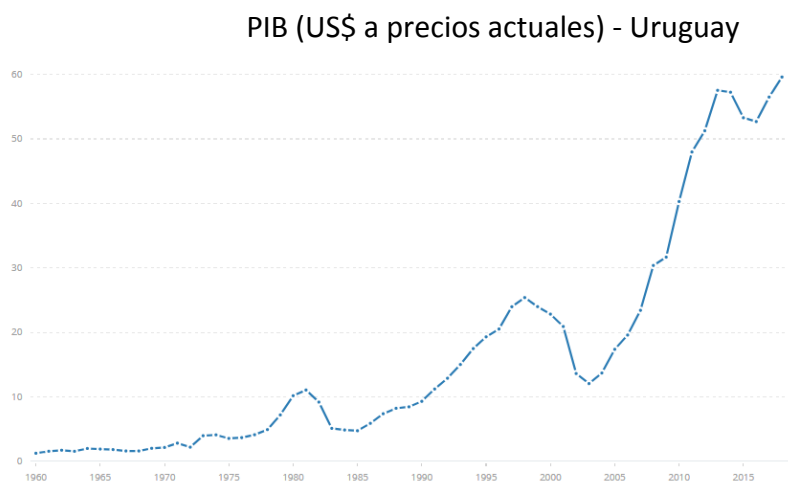
De acuerdo con la medición oficial, la pobreza moderada pasó del 32,5% en 2006 al 8,1% en 2018, mientras que la indigencia o pobreza extrema ha prácticamente desaparecido: reduciéndose del 2,5% al 0,1% durante el mismo periodo. En términos de equidad, los ingresos del 40% más pobre de la población uruguaya han aumentado más rápidamente que el crecimiento promedio de los ingresos de toda la población. Sin embargo, persisten importantes disparidades: el porcentaje de la población bajo la línea nacional de pobreza es significativamente más alto en el norte del país; entre los niños y jóvenes (17.2% para menores de 6 años y 15.0% y 13.9% para los grupos comprendidos entre 6 y 12 años y 13 y 17 años, respectivamente); y entre la población afro-descendiente (17.4%).

Las políticas sociales inclusivas se han enfocado en ampliar la cobertura de los programas, por ejemplo, alrededor del 90% de la población de más de 65 años está cubierta por el sistema de pensiones: este es uno de los coeficientes más altos en América Latina y el Caribe, junto con Argentina y Brasil.

El buen desempeño macroeconómico también se reflejó en el mercado de trabajo que registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2011 (6,3%) aunque, ante la marcada desaceleración en el crecimiento, el mismo ha aumentado a 8,0% en 2018.

A pesar de los logros de Uruguay, una serie de limitaciones estructurales, particularmente en las áreas de inversión en infraestructura, integración en cadenas de valor globales y la educación y formación de capacidades, pueden obstaculizar el avance hacia objetivos de desarrollo sostenido. El fuerte desempeño institucional en otras áreas, tales como la confianza en el gobierno, la escasa corrupción y un enfoque político basado en consensos, así como un gran compromiso para fortalecer los arreglos institucionales, le da al país una base firme sobre la cual continuar renovando su contrato social y establecer políticas para atacar las limitaciones actuales.

Uruguay sigue manteniendo un marco macroeconómico adecuado, aunque en un entorno externo mucho más complicado.



(Mundial, s.f.)

ENTORNO POLÍTICO

El Estado en sentido amplísimo comprende al territorio, población y poder estático. Si leemos el artículo 1 de la Constitución de la República expresa: “La República Oriental del Uruguay es la asociación política de todos los habitantes comprendidos dentro de su territorio.” Acá tenemos los elementos antes mencionados: asociación política, que significa la organización del poder; los habitantes, que es la población y el territorio.

Este está compuesto por los tres poderes (los que esencialmente ejercen de forma orgánica alguna de las funciones estatales) y los tres órganos de control.

El Poder Ejecutivo es un sistema en el cual su órgano jerarca se denominado también “Poder Ejecutivo”. Este órgano Poder Ejecutivo puede funcionar de dos maneras: o mediante el acuerdo del Presidente de la República con el Ministro o Ministros que correspondan por materia, o mediante votación por mayoría en Consejo de Ministros.

El Consejo de Ministros funciona presidido por el Presidente de la República y con la presencia de la mayoría, previa convocatoria a todos los Ministros. Sea en acuerdo o en Consejo de Ministros, se considera que actúa el mismo órgano Poder Ejecutivo. Cada asunto, con excepción de determinados puntos que sólo pueden resolverse en Consejo porque lo dice expresamente la Constitución en el artículo 160 y arts. 174, 187 y 198, puede resolverse por el Presidente con el Ministro o Ministros correspondientes, pero si alguno de ellos así lo plantea, el asunto se lleva al Consejo de Ministros y ya no puede resolverse en acuerdo. El Consejo celebra sesión con la mayoría de sus miembros, y se estará a lo que se resuelva por mayoría absoluta de votos de miembros presentes.

El Consejo de Ministros actúa bajo la presidencia del Presidente de la República quien tendrá voz en las deliberaciones y voto en las resoluciones que será decisivo para los casos de empate, aun cuando éste se hubiera producido por efecto de su propio voto.

La mayoría de las competencias del

Poder Ejecutivo están mencionadas en el artículo 168, compuesto de veintiséis numerales, aunque el último de ellos refiere a una competencia de la Presidencia y no del Poder Ejecutivo.

Los ministros, son jerarcas derivados del Poder Ejecutivo, forman parte de un subsistema. El artículo 174 dispone que: “La ley, por mayoría absoluta de componentes de cada Cámara, y a iniciativa del Poder Ejecutivo, determinará el

número de Ministerios, su denominación propia y sus atribuciones y competencias en razón de la materia”.

Cada Ministro funciona como órgano unipersonal, tiene sus propias atribuciones (artículo 181) que las ejerce sin necesidad de consultar al Presidente de la República, ni de plantear el asunto en Consejo de Ministros. Pero, en ejercicio de esas atribuciones que tiene cada Ministro como órgano unipersonal, debe sujetarse no sólo a las leyes sino también a los reglamentos y a las instrucciones del Poder Ejecutivo. Según el artículo 183, cada Ministerio tendrá un Subsecretario, designados por el Presidente a propuesta del respectivo Ministro. Si el Ministro cesa por cualquier motivo, cesa también su Subsecretario. El Subsecretario puede asumir las funciones del Ministro, en caso de licencia de éste, si el Presidente así lo dispone, pero puede ocurrir también que el Presidente encargue interinamente el Ministerio a otro Ministro.

Cuando se habla de la Jefatura del Estado o de Presidencia de la República la referencia es a un órgano unipersonal, que funciona sin la participación de los Ministros. La Presidencia de la República o Jefatura del Estado y sus dependencias puede entenderse comprendida en el sistema orgánico Poder Ejecutivo, junto con el órgano Poder Ejecutivo y sus dependencias. La Jefatura del Estado tiene menos atribuciones, en número, que el órgano Poder Ejecutivo, pero esas atribuciones tienen gran importancia política.

La Presidencia de la República, como Jefatura del Estado, es el órgano competente para designar, cesar o sustituir a los Ministros, atribución que se ejerce en el marco de lo dispuesto en los artículos 174 y 175 de la Constitución, en la redacción dada por la reforma constitucional plebiscitada en el año 1996.

Del órgano Jefatura del Estado también dependen otros órganos, como la Oficina de Planeamiento y Presupuesto. El artículo 230 de la Constitución dispone: “Habrá una Oficina de Planeamiento y Presupuesto que dependerá directamente de la Presidencia de la República. Estará dirigida por una Comisión integrada con representantes de los Ministerios vinculados al desarrollo y por un Director designado por el Presidente de la República que la presidirá. El Director deberá reunir las condiciones necesarias para ser Ministro y ser persona de reconocida competencia en la materia. Su cargo será de particular confianza del Presidente de la República.

La Oficina de Planeamiento y Presupuesto se comunicará directamente con los Ministerios y Organismos Públicos para el cumplimiento de sus funciones.

Por debajo de la Comisión de Planeamiento y Presupuesto está el órgano Dirección de Planeamiento y Presupuesto, cuyo único titular –el Director de Planeamiento y Presupuesto- es designado y destituido por la Jefatura del Estado, como funcionario de particular confianza del Presidente de la República.

El Director integra y preside además la Comisión, y tiene que tener notoria competencia en la materia de planeamiento y presupuesto; es nombrado por el Presidente de la República como los Ministros, pero con la diferencia de que ese Director no requiere apoyo parlamentario, no puede ser censurado por la Asamblea General, es una persona de confianza exclusivamente del Jefe de Estado.

Sistema orgánico Poder Judicial conforme al artículo 233 de la Constitución:

“El Poder Judicial será ejercido por la Suprema Corte de Justicia y por los Tribunales y Juzgados, en la forma que estableciere la ley”.

La función del Poder Judicial consiste en la conservación del orden jurídico, asegurando que las normas jurídicas establecidas por los órganos de conducción política (Constitución, leyes, decretos departamentales, decretos, resoluciones y reglamentos) se cumplan realmente en cada caso concreto en que se produzca un conflicto sobre su aplicación.

El Poder Judicial tiene una composición esencialmente técnica, ya que sus soportes humanos (“los jueces”, en sentido amplio), deben reunir, entre otros requisitos, condiciones de idoneidad en materia jurídica (artículos 235 numeral 3º.; 242 numeral 3º., 245 numeral 3º. y 247 inciso final).

La dinámica de la actividad del Poder Judicial, es fundamentalmente técnico jurídico, a diferencia de los factores que impulsan la actividad de los poderes Legislativo y Ejecutivo que son esencialmente políticos (aunque, desde luego, estos dos últimos Poderes deben actuar dentro de los límites determinados por el orden jurídico). Otra característica del Poder Judicial es que la jerarquización que existe entre los diferentes tipos de jueces, en orden ascendente hasta llegar a la Suprema Corte de Justicia, no afecta la independencia de criterio que cada juez tiene cuando debe dictar sentencia, con respecto a los jueces o tribunales “superiores”.

Sistema orgánico Poder Legislativo: El Poder Legislativo está compuesto de cuatro órganos principales: la Cámara de Representantes, la Cámara de Senadores, que reunidas constituyen la Asamblea General, y la Comisión Permanente.

La Cámara de Representantes (o de Diputados) está compuesta de noventa y nueve miembros (artículo 88 inciso 1º. de la Constitución de la República), número que “podrá ser modificado por la ley que requerirá para su sanción, dos tercios de votos del total de componentes de cada Cámara”.

La Cámara de Senadores se compone de treinta miembros (artículo 94), integrándose también con el Vicepresidente de la República, que la preside (artículo 94, inciso 2º.), por lo que parece mucho más preciso decir que se integra por treinta y un miembros.

La Asamblea General es la reunión conjunta de los Senadores y Diputados.

La Constitución utiliza la expresión “Asamblea General” a veces, como sinónimo de Poder Legislativo (el artículo 83 establece: “El Poder Legislativo será ejercido por la Asamblea General”), y también utiliza “Asamblea General” como sinónimo de “Poder Legislativo”.

La Comisión Permanente se compone de once miembros, cuatro Senadores y siete Diputados, designados año a año –para actuar en los recesos- por sus respectivas Cámaras; pertenecen a los distintos partidos por aplicación de la representación proporcional, artículo 127 (Tacain).

ENTORNO CULTURAL

Los Indicadores UNESCO de Cultura para el Desarrollo (IUCD) demuestran el papel motor y facilitador que tiene la cultura en el desarrollo sostenible. Gracias a una metodología innovadora, este instrumento normativo y de promoción que permite evaluar, a través de datos cuantitativos, la relación multidimensional existente entre la cultura y el desarrollo.

El estudio de siete dimensiones clave de la cultura y del desarrollo a través de indicadores centrales, responde a las necesidades y características de los países de ingresos medios y bajos. La abundancia de los datos cuantitativos producidos a través de la aplicación de los IUCD, promueve políticas culturales mejor informadas y la integración de la cultura en estrategias de desarrollo, contribuyendo así a la aplicación

de la Convención de la UNESCO sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales.

La Dimensión Economía analiza la contribución del sector cultural al desarrollo económico mediante la evaluación del aporte de las actividades culturales al PIB, el papel de la cultura como proveedor de empleo, y cómo los bienes y servicios culturales están valorados mediante las transacciones comerciales.

En 2012, 3.1% de la población ocupada de Uruguay tenían ocupaciones culturales, de los cuales el 43% eran mujeres y el 57% hombres. El 83% de esas personas tenían ocupaciones en actividades centrales mientras que el 17% lo hacía en actividades de apoyo o equipamiento.

Los subsectores que más contribuyeron al empleo nacional cultural fueron artesanos (22.5%), arquitectos, urbanistas, cartógrafos, y diseñadores (17.1%), profesores de arte y cultura (16.2%); y artistas creativos y visuales (11.7%).

En 2005-2006, el 3.08% de los gastos de consumo totales del hogar fueron destinados a actividades, bienes y servicios culturales. De esos gastos, el 72.8% fueron gastados en actividades culturales y el 27.2%, en actividades de apoyo y equipamiento. Los gastos en servicios culturales fueron los más importantes (48%) e incluyen entradas a cines, museos, teatros, conciertos, parques nacionales y lugares patrimoniales, alquiler de equipamiento para la cultura (televisión, video, casetes), etc. La compra de libros fue el segundo gasto cultural más importante con 13% y en tercer lugar los bienes y servicios de equipamiento/apoyo, como la reparación de equipos para la recepción, grabación y reproducción de sonido e imagen (televisores, radios, estéreos etc.) con un 13%.

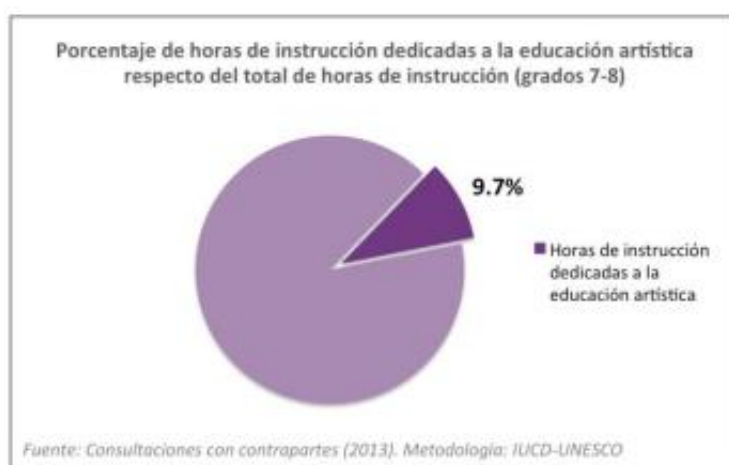
La Dimensión Educación analiza la relación entre la educación, la cultura y el desarrollo humano mediante la capacidad integradora de la educación, la valorización de la interculturalidad, la diversidad cultural y la creatividad, y las oportunidades para la formación profesional en los ámbitos culturales.

La educación "laica, gratuita y obligatoria" ha sido instaurada en Uruguay desde la Reforma Valeriano en el año 1876. La educación primaria es accesible a casi todos los ciudadanos desde la segunda mitad del siglo XX, y la tasa de analfabetismo es baja entre los uruguayos. Dentro de este contexto, el resultado de 0.96/1 refleja el éxito de las autoridades nacionales para garantizar el derecho cultural fundamental a la educación, de manera completa, justa e inclusiva.

La Ley de Educación de 2008 establece que "La educación lingüística tendrá como propósito el desarrollo de las competencias comunicativas de las personas, el dominio de la lengua escrita, el respeto de las variedades lingüísticas, la reflexión sobre la lengua, la consideración de las diferentes lenguas maternas existentes en el país (español de Uruguay, portugués de Uruguay, Lengua de Señas Uruguaya) y la formación plurilingüe a través de la enseñanza de segundas lenguas y lenguas extranjeras"(artículo 42).

En 2011, el 49.5% de las horas dedicadas a los idiomas en los dos primeros años de la escuela secundaria son dedicados a la enseñanza de la lengua nacional oficial - el español. El 50.5% restante del tiempo está dedicado a la enseñanza de idiomas internacionales, dominados por la enseñanza del inglés.

En 2011, el 9.7% de las horas lectivas totales durante los dos primeros años de educación secundaria fueron dedicados a la educación artística, reflejando el reciente compromiso de las autoridades para aumentar las oportunidades de acceso a las artes y la cultura. A partir de 2009, un nuevo Programa de Educación en la enseñanza primaria ha sido implementado e incluye cursos de conocimientos artísticos, rompiendo con los programas anteriores donde las artes y la cultura estaban ausentes.



La Dimensión Gobernanza examina el sistema nacional de gobernanza de la cultura mediante la evaluación de los marcos políticos existentes para la protección y promoción de la cultura, los derechos culturales y la diversidad cultural, la distribución de las infraestructuras culturales seleccionadas que facilitan la participación en la vida cultural, y el establecimiento de mecanismos institucionales para la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones.

Existe un marco normativo razonable para la cultura y que el país ha realizado un gran número de esfuerzos para ratificar instrumentos legales, internacionales y nacionales, imprescindibles para el desarrollo cultural, los derechos culturales y la diversidad cultural en el país. A nivel internacional, destaca el grado de prioridad que se le da a la cultura y el alto nivel de compromiso con las normas internacionales en materia de desarrollo cultural, derechos culturales y diversidad cultural del país. Uruguay ha ratificado todas las convenciones recomendadas, declaraciones y recomendaciones, con la excepción de la Convención sobre la Protección del Patrimonio Cultural Subacuático, el Convenio de UNIDROIT sobre bienes culturales robados o exportados ilegalmente y el Convenio de Bruselas sobre la distribución de señales portadoras de programas transmitidas por satélite.

Una de las prioridades en la política nacional es la promoción del acceso y la participación en la vida cultural por parte de las minorías y otros grupos con necesidades específicas, ya que muchas de las políticas y programas se dirigen a los grupos marginados. Un ejemplo de ello son los Centros de Alfabetización Digital del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) ofrecen talleres relacionados con las diferentes formas de expresión artística en pueblos con menos de 5.000 habitantes.

Los profesionales de la cultura y las minorías tienen oportunidades para hacer oír su voz en la formulación e implementación de políticas, programas o medidas culturales que les afecten. Existen oportunidades para la participación en la gobernanza de la cultura a nivel nacional, así como regional y local.

En este sentido se destacan la Asamblea Nacional de la Cultura, las Jornadas de consulta a los diversos actores y sectores de la cultura hacia un Plan Nacional de Cultura y la Mesa de directores de Cultura, a través de los cuales se busca llegar a consensos sobre la dirección y prioridades de la política cultural de los próximos años en un diálogo abierto con sectores, gremios, ONG, académicos e instituciones del ámbito cultural.

La dimensión de Participación Social pone de relieve las múltiples formas en que la cultura influye en la preservación y fortalecimiento de un entorno susceptible de propiciar el progreso social y el desarrollo mediante el análisis de los niveles de participación cultural, de interconectividad que se dan en una sociedad determinada,

el sentido de solidaridad y cooperación y el sentido de empoderamiento de los individuos.

En Uruguay, el 68.8% de la población de más de 12 años participó al menos una vez en una actividad cultural fuera del hogar en el 2009. Las actividades culturales fuera del hogar incluyen visitas a lugares de interés cultural, tales como cines, teatros, conciertos, festivales de música, galerías, museos, bibliotecas, monumentos históricos y arqueológicos.

En el 2006 92.7% de los uruguayos afirmaron que no les resultaba indeseable tener como vecinos a personas de otras culturas. Estudiamos aquí el grado de confianza, apertura a la diversidad y tolerancia de una sociedad determinada. Se trata de un resultado compuesto de las respuestas de los encuestados con respecto a vecinos de 3 categorías: personas de raza diferente, inmigrantes/trabajadores extranjeros y personas de una diferente religión.

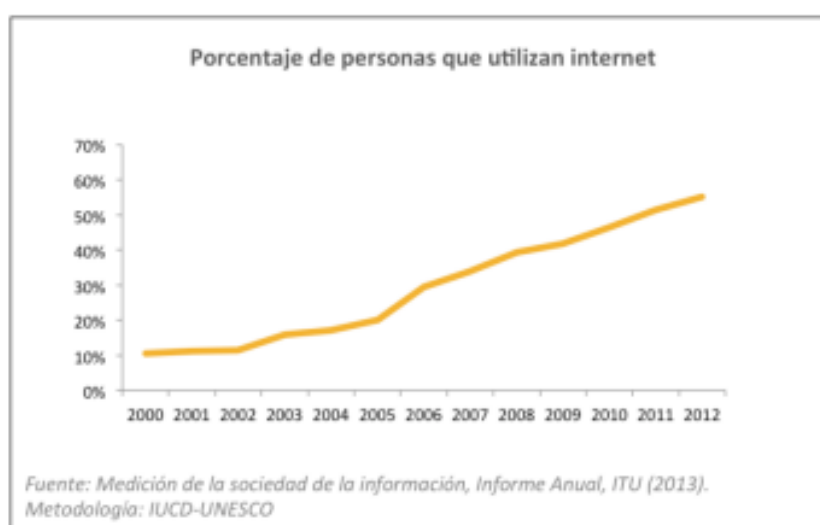
En la década del 2000, las políticas nacionales de Uruguay cambiaron mucho ya que las autoridades adoptaron una serie de leyes específicas a favor del multiculturalismo, la diversidad cultural, y el reconocimiento del papel de la diversidad en la construcción de una identidad nacional. Estas leyes incluyen la Ley contra el Racismo, la Discriminación y la Xenofobia y la Ley de Inmigración. Adicionalmente, varias fiestas, celebraciones y grupos culturales han sido reconocidos para estimular esta nueva forma de pensar, incluyendo el Día Nacional del Candombe, la Cultura Afro Uruguaya y la Equidad Racial, y el día de la Nación Charrúa y la identidad Indígena.

En 2010, el 30.9% de la población uruguaya afirmó que puede confiar en la mayoría de las personas. Este indicador evalúa el nivel de confianza y el sentido de solidaridad y cooperación en Uruguay, proporcionando información sobre su capital social. Un resultado de 30.9% indica un nivel relativamente bajo de confianza y solidaridad, ya que sólo un tercio de la población respondió favorablemente. Se destacan mínimas variaciones en los resultados a través de las desagregaciones por género y sexo. Mientras que el 32% de los hombres estuvo de acuerdo en que se puede confiar en la mayoría de la gente, sólo el 30% de las mujeres lo estuvo. La variación entre grupos de edad oscila entre el 31.7% de las personas de 15 a 29 años y el 30.7% para las personas de 26 a 40 años y 41 a 60 años de edad.

La Dimensión Comunicación examina el grado en que una interacción positiva entre la comunicación y la cultura se promueve mediante la evaluación del derecho a la libertad de expresión, las oportunidades existentes para acceder a las nuevas tecnologías (NICT) y el contenido que estas transmiten, y finalmente la oferta de producción nacional en la televisión pública.

La prensa escrita, la radio, la televisión y los medios basados en Internet en Uruguay son libres. Este entorno es una condición para el fomento de la libre circulación de las ideas, del conocimiento, de la información y del contenido, para la construcción de sociedades del conocimiento, y la promoción de la creatividad, la innovación y la diversidad cultural.

En 2011, el 51.4% de la población de 5 años o más en Uruguay consiguió acceso y uso de Internet. Cuando se compara con la media nacional de 29.4% del 2006, este resultado indica un rápido desarrollo del sector y un incremento sustancial en el acceso de más del 20% de la población en sólo 5 años.



La promoción del acceso y del uso de las nuevas tecnologías puede jugar un papel significativo en la promoción de la creatividad y de la diversidad cultural, favoreciendo el acceso a nuevos y más amplios contenidos culturales y fuentes de inspiración, así como a espacios colaborativos y de intercambio.

En Uruguay, aproximadamente el 18% del tiempo de difusión total de películas de ficción en el canal público de televisión está dedicado a películas de ficción nacional. La Televisión Nacional de Uruguay (TNU) es el único canal público en abierto y gratuito

disponible en todo el país y ha estado operando desde 1963. De las 122 películas de ficción emitidas a lo largo del año 2012, cuatro de ellas (3.3%) fueron producciones exclusivamente nacionales, 18 fueron coproducciones (14.8%) y 100 (81.7%) fueron de origen extranjero. Estos resultados reflejan indirectamente los niveles de apoyo público al sector audiovisual y de la difusión de contenidos nacionales producidos por creadores e industrias culturales locales.

La Dimensión del Patrimonio examina el establecimiento y la aplicación de un marco multidimensional para la protección, salvaguardia y promoción de la sostenibilidad del patrimonio.

Muchos de los esfuerzos públicos se dedican a los registros e inscripciones, la participación de la comunidad, y estimular el apoyo entre la sociedad civil y el sector privado.

El órgano rector a nivel nacional en lo que respecta a la protección, difusión y salvaguardia del patrimonio es la Comisión del Patrimonio Cultural de la Nación (CPCN), que depende del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) creada por la Ley 14.040 aprobada en octubre de 1971. Este trabajo se ve complementado por el Archivo General de la Nación y la Biblioteca Nacional también dependientes del MEC y el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio ambiente a través del Sistema de Áreas Protegidas. (UNESCO)

ENTORNO SOCIAL

El análisis por estratos de ingresos no solo da cuenta de importantes diferencias en la magnitud de los ingresos percibidos, sino también en el origen de los ingresos predominantes en cada estrato. Si bien el ingreso laboral es la principal fuente, las prestaciones contributivas y el ingreso por capital cobran mayor peso en el decil de mayores ingresos, y las prestaciones no contributivas y otras fuentes lo hacen en el decil de menores ingresos, estas últimas no precisamente por su cuantía sino por el bajo nivel de remuneraciones que brinda el mercado laboral en los estratos bajos.

Por su parte, tanto la pobreza monetaria como la multidimensional han registrado un importante descenso en los últimos 10 años. Sin embargo, el enfoque multidimensional de la pobreza evidencia que este descenso no fue acompañado a

igual ritmo en todas las dimensiones, mostrando mayor rezago en resultados las dimensiones de vivienda y educación.

Si bien se constatan distintos perfiles poblacionales entre los pobres monetarios y los pobres según derechos sociales, en ambos casos se verifica una fuerte concentración en los menores de 18 años, lo que evidencia la persistencia de la infantilización de la pobreza, con independencia de la medida de bienestar.

Esta mejora en el bienestar de la población se dio en un contexto de crecimiento del ingreso de los hogares —particularmente los de menores ingresos—, pero también en un período de fuerte acción estatal con crecimiento y mejora en la focalización del gasto público social. El análisis del impacto distributivo del gasto estaría indicando que este no solo aporta a elevar los niveles de bienestar del conjunto de la población, sino que lo hace en forma progresiva, contribuyendo a la mejora en la distribución del ingreso. Sin la política de gasto público social la desigualdad en los ingresos hubiese sido notoriamente mayor.

Tras varios años de estancamiento, y con una fuerte caída entre 2001 y 2003, los ingresos de la población registraron un fuerte incremento desde 2005. A su vez, el descenso en el índice de Gini da cuenta de que el crecimiento del ingreso se vio acompañado por una mejora en su distribución, aunque dicha mejora se ha enlentecido o estancado en los últimos años.

Transversalmente al impacto redistributivo del gasto, el análisis de su distribución según perfiles etarios muestra una fuerte concentración en las edades más avanzadas, cubriendo los riesgos sociales asociados a la inactividad laboral, lo que indica también la necesidad de continuar profundizando una reorientación del gasto hacia la infancia —por ser una población que al igual que los más viejos está en situación de dependencia económica—, incrementando así las posibilidades futuras de capitalizar los avances sociales y cortar con la reproducción intergeneracional de la pobreza.

Es evidente la evolución favorable de los indicadores de bienestar en los últimos 10 años. El fuerte incremento de los ingresos registrado desde 2005, juntamente con el importante esfuerzo en incrementar y focalizar el gasto público social, llevaron a alcanzar niveles históricamente bajos en la desigualdad de ingresos, la pobreza, la indigencia y el acceso a derechos sociales. No obstante, estas tendencias favorables deben tomarse con cautela debido a la desaceleración en el ritmo de mejora registrada

en los últimos años y al hecho de que los logros de bienestar no fueron homogéneos en toda la población, destacándose la persistencia de la infantilización de la pobreza.

A su vez, la acción estatal está condicionada por un esquema dual de protección social que favorece los vínculos de tipo contributivo, donde el espacio para que la seguridad social no contributiva tenga efectos sobre el bienestar está acotado por su bajo peso en el total del gasto social. Resulta entonces necesario discutir el vínculo entre la naturaleza de la protección social y los logros en términos de bienestar, como aporte para el diseño de políticas públicas que garanticen el pleno acceso a los derechos.

Uruguay inició de forma temprana su transición demográfica, y ha experimentado a lo largo de todo el siglo pasado descensos sostenidos en sus niveles de fecundidad y mortalidad. Ello lleva, entre otras cosas, a que la población presente un ritmo de crecimiento cada vez más lento y que para mediados de este siglo se proyecte que comience a decrecer.

Durante todo el siglo pasado y lo que va del actual, Uruguay ha experimentado un descenso de sus niveles de fecundidad.

Los bajos niveles de fecundidad, junto con la creciente esperanza de vida al nacer, han incidido de forma sustantiva en la composición etaria de la población uruguaya, determinando un proceso de envejecimiento comenzado hace ya varias décadas y que se proyecta que continuará en el futuro. Actualmente las personas mayores a 64 años representan el 14,1 % de la población total del país; para 2050 se estima que este grupo representará el 22,3 %. Como contracara del crecimiento de la población mayor, y dados los bajos niveles de fecundidad, el peso de los tramos de menores edades será cada vez menor.

TECNOLOGÍA Y AMBIENTAL

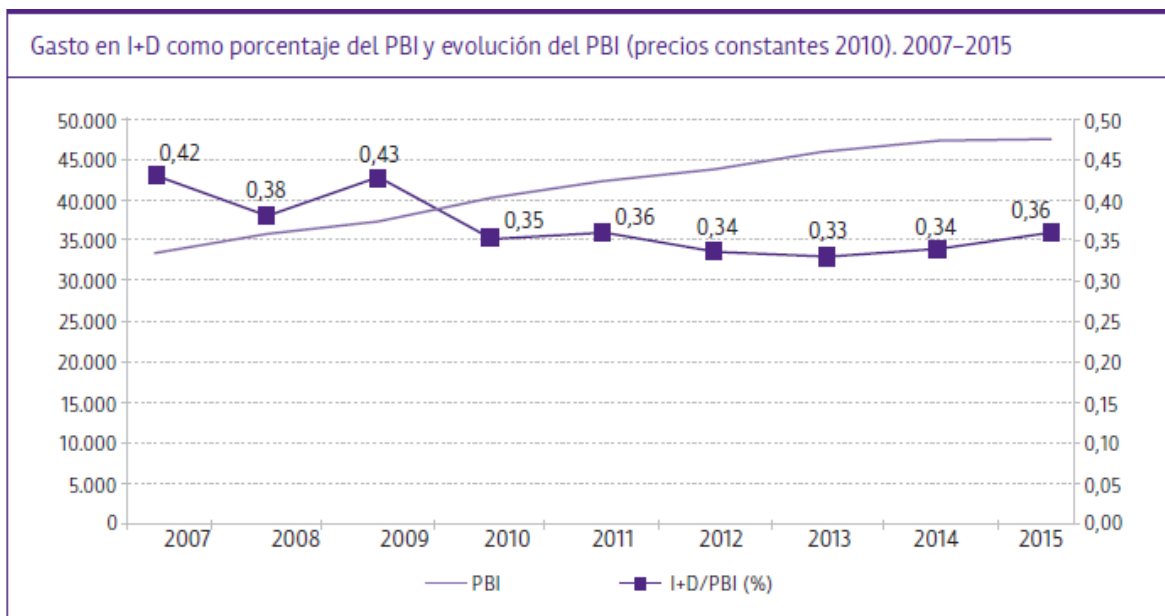
Aspecto tecnológico

En los últimos diez años, y en un contexto de crecimiento económico, Uruguay ha realizado importantes esfuerzos para la construcción de su sistema de CTI (Ciencia Tecnología e Innovación). Las estrategias desarrolladas en esa dirección incluyen políticas, planes e instrumentos, así como la creación de una nueva institucionalidad.

El sistema de CTI ha avanzado en términos sustantivos mediante los incentivos a la actividad de investigación, el desarrollo de instrumentos financieros e institucionales

de promoción de la innovación, y la vinculación entre el sector productivo y las políticas públicas. Sin embargo, esta evolución muestra límites e insuficiencias que tienen que ver con algunos cuellos de botella y desafíos relevantes.

El nivel de inversión en I+D como porcentaje del PBI está aún rezagado en la comparación regional e internacional. Asimismo, estructuralmente, el sector privado participa solo de la cuarta parte de dicha inversión (2015).



(Desarrollo, 2018)

Uruguay cuenta con un plantel de investigadores en el que más de la mitad de ellos tiene un doctorado. Sin embargo, el número de investigadores (personas físicas y equivalentes a jornada completa) cada 1.000 integrantes de su PEA (Población Económicamente Activo) se encuentra por debajo del promedio de Iberoamérica y levemente por encima del promedio de América Latina y el Caribe. Las políticas de formación avanzada y estímulo a la investigación están fuertemente relacionadas con los desafíos de retener los recursos humanos capacitados e integrar a la diáspora de investigadores uruguayos, frente al fenómeno de «fuga de cerebros» que sufren muchos países. Las políticas de empleo son un elemento decisivo frente a este reto.

El SNI (Sistema Nacional de Investigadores) aparece como una relevante herramienta de estímulo a la investigación, y un creciente número de investigadores se le incorpora en las sucesivas convocatorias. Queda como desafío pendiente revertir la escasa participación de las mujeres en los niveles superiores y las posiciones de jerarquía de

los distintos ámbitos de trabajo, para así evitar la pérdida del potencial aporte femenino a las diferentes actividades de planificación y desarrollo de la I+D.

La producción científica uruguaya muestra una tendencia a incrementarse, producto de los esfuerzos conectados en la formación de sus científicos, el relacionamiento internacional de sus grupos de investigación y la consolidación de políticas públicas bien orientadas en esa dirección.

Con relación a las actividades de innovación (AI), la Encuesta de Actividades de Innovación 2013-2015 mostró que una minoría de las empresas de la industria manufacturera y de servicios seleccionadas (27 %) realizó AI. En relación con el alcance de las AI, la mayoría de las empresas obtuvo resultados novedosos para sí, y en menor proporción para los mercados local e internacional. Esta característica sitúa a las empresas uruguayas como generadoras de innovaciones incrementales, las que tienen un papel destacado en las economías en desarrollo.

Además, existe una débil articulación entre academia y sector productivo y entre la oferta de instrumentos y las demandas de innovación basadas en ciencia y tecnología.

Estos límites señalan la necesidad de mantener una voluntad política estatal de profundizar las políticas públicas de CTI, lo que debería expresarse en una elevación de los niveles de financiamiento. Además, la formulación de un nuevo Plan Estratégico de CTI que refleje consensos reales, operativos y proyectados al futuro, podría caracterizarse como una exigencia para la formulación de políticas. Se requiere asimismo un empuje decisivo en materia de innovación articulada a la I+D.

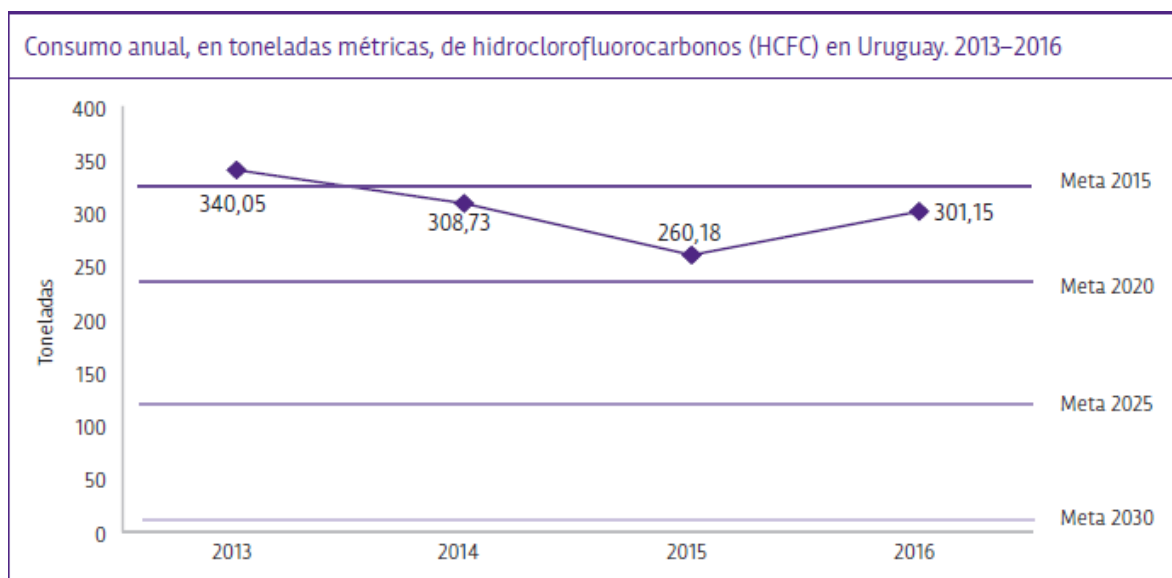
Más allá de estas debilidades, el sistema de CTI enfrenta oportunidades y amenazas de nuevo tipo. Un nuevo modelo de desarrollo sustentable implica una nueva estrategia de crecimiento basada en un nuevo contrato ciencia-sociedad. Exige la definición de prioridades de CTI fundamentadas en la construcción de consensos y en la coherencia con las acciones, medidas regulatorias, leyes e inversiones en los distintos sectores de la economía a corto, mediano y largo plazo.

Se requiere que el desarrollo de la investigación y la innovación satisfaga criterios de excelencia científico-tecnológica, sustentabilidad social y ambiental, asuma riesgos e incertidumbres crecientes y promueva estrategias viables de articulación entre CTI e inclusión social.

Aspecto ambiental

En toda circunstancia, contar con información acreditada y disponible es fundamental para tomar decisiones que se ajusten más apropiadamente a la realidad ambiental del país. La gobernanza equilibrada de esta información brinda también elementos relevantes para la sustentabilidad, ya que abre paso a la participación de diversos sectores de la sociedad, como las organizaciones civiles, educativas y académicas. En este sentido, se reconocen avances importantes en la accesibilidad de la información pública a través de los sitios web institucionales del MGAP, el MIEM y el MVOTMA, y la creación del Sistema Nacional Ambiental, cuyo cometido será fortalecer, articular y coordinar las políticas públicas de Uruguay para proteger los bienes y servicios que brindan los ecosistemas.

El país avanza en políticas ambientales, acompañando acuerdos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los relativos al cambio climático. Las acciones concretas en respuestas de mitigación de este último demuestran una reducción de las emisiones, la diversificación en el uso de energías renovables y la elaboración de metas a corto, mediano y largo plazo.



(Desarrollo, 2018)

En este sentido, tanto los planes de uso del suelo como los instrumentos de ordenamiento territorial, las áreas protegidas y la gestión integrada de los recursos hídricos son herramientas de conservación, manejo, planificación y ordenamiento del territorio que contribuyen a cumplir con los compromisos que el país asumió con los

ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible). A la vez hay una evolución positiva en los indicadores de calidad del aire.

Por último, la vinculación entre la academia y las instituciones públicas y privadas promueve la gestión de la calidad ambiental y es un desafío que presenta potenciales beneficios, ya que colabora en parte tanto en el logro de los objetivos como en el uso eficiente de recursos para el control y monitoreo de los indicadores ambientales. Continuar acercando y coordinando la información entre las instituciones públicas y privadas es clave para optimizar recursos y mejorar su gestión integrada y su horizontalidad.

ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas	Debilidades
Excelente relación precio – calidad	Difícil acceso a financiación
Producto sustentable y eco friendly	No se posee maquinaria de punta
Insumos nacionales certificados	Insumos y servicios dolarizados
Procesos con gran componente artesanal	El peso dificulta la manipulación
Proceso adaptable a diferentes productos	Dificultad para generar economía de escala

ANÁLISIS EXTERNO

Oportunidades	Amenazas
Tipo de cambio competitivo	Macroeconomía volátil
Mercado meta en crecimiento	Competidores con trayectoria
Tendencia mundial sustentable	Aumento del volumen comercial de China
Poca incidencia de China	Riego sindical
Segmento meta de gran poder adquisitivo	

ANÁLISIS MICROENTORNO

El microentorno, también denominado entorno específico, incluye todos los factores externos y no controlables por la empresa y como esta se vincula con ellos, por lo que su influencia en la eficiencia de la empresa es innegable.

¿Cómo podríamos definir una “gestión eficiente”? Etimológicamente eficiencia proviene del latín *efficientia* y significa acción, fuerza, virtud de producir. En el ámbito económico es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos. El nivel de eficiencia que se puede lograr va a estar condicionado por las capacidades competitivas que se logren implementar.

No hay una definición común de competitividad, en diferentes contextos puede poseer diferentes matices. El significado básico de la noción de competitividad subyace en lograr la superioridad entre pares. “la capacidad que tienen las empresas nacionales de un sector particular para alcanzar un éxito sostenido contra competidores foráneos, sin protección o subsidios” (ENRIGHT & Saavedra, 1994).

Porter con su famoso diamante dinámico señala que "Competitividad depende de la productividad con la cual las naciones usan su capital humano, capital, y recursos naturales".

El premio nobel de economía, Paul Krugman, define la competitividad como "una forma poética de hablar de productividad" advirtiéndole sobre los peligros de obsesionarse con estas capacidades, fundamentando desde el empirismo como la preocupación es prácticamente infundada, distorsionando las políticas económicas internas y amenazando el sistema económico internacional.

Mercedes Araoz la define de la siguiente manera: "La competitividad es el resultado del entretreído de una serie de factores económicos, geográficos, sociales y políticos que conforman la base estructural del desarrollo de una nación." Araoz (1998).

Definir competitividad desde la perspectiva de una firma o empresa que desea insertarse en los mercados internacionales es un tema recurrente, que se investigado en las últimas décadas. La literatura ha ido evolucionando con el pasar de los años, a base no solo de la búsqueda de los factores que pueden determinar el desempeño exportador, sino bajo la forma de conceptualizar un concepto tan complejo y multifacético.

Se entiende como internacionalización el conjunto de compromisos que permite establecer vínculos, más o menos estables, entre las empresas y los mercados internacionales (Alonzo 1994).

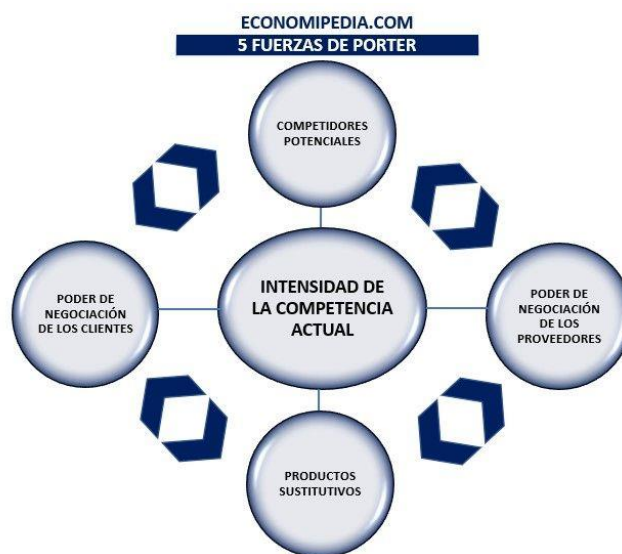
El análisis del microentorno de la industria y de la rama de la comunicación en la que va a actuar nuestra empresa debe ser estudiado y analizado constantemente, esto nos permitirá conocer la situación y los cambios en la demanda, la oferta, y en la organización o la estructura de dicha industria, así como los proveedores con los que vamos a trabajar, la estacionalidad y otros factores que influyan en el marco de ventas y de producción de la empresa.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Escasos párrafo atrás se ha mencionado a Porter, pero no se profundizo en sus aportes al análisis del microentorno, aunque me permito decir, basándome en los cambios radicales que ha sufrido el comercio desde la década del 80 cuando Michael publicó su diagrama de las 5 fuerzas, que es prácticamente anacrónico.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es un modelo desarrollado por el ingeniero donde se establece una conjunción entre 5 fuerzas para determinar la eficiencia de una industria.

Las 5 fuerzas se pueden diferenciar en competencias verticales, donde se encuentran el poder de negociación de los proveedores y el poder negociación de los compradores; y competencias horizontales donde podemos ver la manaza de productos sustitutos, amenaza de competidores entrantes y la rivalidad entre competidores.



(Ucha, s.f.)

ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES

Nuestro principal proveedor es Acindar, forma parte el grupo Ternium – Techint, como uno de sus distribuidores. Sus insumos cuentan con normas como la ISO 9001, 14001, y OHSAS 18001. Acindar posee distribuidores por toda la provincia, los más convenientes son por proximidad geográfica son los que se encuentran en San Justo y Monte Grande.

La pintura de alta temperatura será provisto por la empresa Sintoplast, quienes cuentan con un centro de operaciones en Spegazzini. Garantizan la calidad de sus productos con una certificación ISI 9001.

El vitroceramico los produce y comercializa la empresa Veralux ubicada en ciudadela.

Los pallets serán provistos por MH Pallets, quienes tienen su centro comercial en San Justo.

Los insumos de alambre de soldar MIG, como de ácido fosfórico y ladrillo refractario son poco significativos por su precio y accesibilidad.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El principal insumo es brindado por una empresa monopólica, tiene total poder, pero al mismo tiempo estandarizan los costos de toda la industria.

Sintepilas es una de las pocas empresas productora de pinturas, por lo que se puede buscar otro proveedor, su poder de negociación no es total.

La empresa Veralux es la única que se pudo encontrar aun que produzca el vidrio necesario. Su poder de negociación es total.

Las empresas de pallets son varias y con costos similares, nuestra empresa tiene mayor de negociación frente a ellos.

ANÁLISIS DE CONSUMIDOR

Según un informe de nielsen, durante los últimos años (2015-2017) observamos un contexto de consumo uruguayo donde los fuertes crecimientos de la década 2004-2014 se estabilizaron. Incluso, en algunas categorías de consumo, se vieron afectadas negativamente las ventas; conjugándose esta situación con un escenario de incremento de costos y precios.

Montevideo se considera una ciudad segura, con una muy buena calidad de vida respecto a los países de Latinoamérica. Las conductas varían de acuerdo al poder adquisitivo, estamos en una sociedad que no presenta enormes distancias ideológicas, y ello se traduce en sus conductas de consumo.

El consumidor uruguayo se caracteriza por elegir productos por su grado de practicidad, de utilidad real aún en detrimento de otros valores. Lo práctico se asocia con un consumo racional, con la valoración de la conveniencia, con el análisis de la relación calidad-precio y un énfasis en la durabilidad y el rendimiento (Montevideo, 2017).

El consumo durante el último año se ha visto afectado tanto por el contexto interno como el externo. Incluso, en los primeros meses de 2019, se puede observar una contracción aún más fuerte.

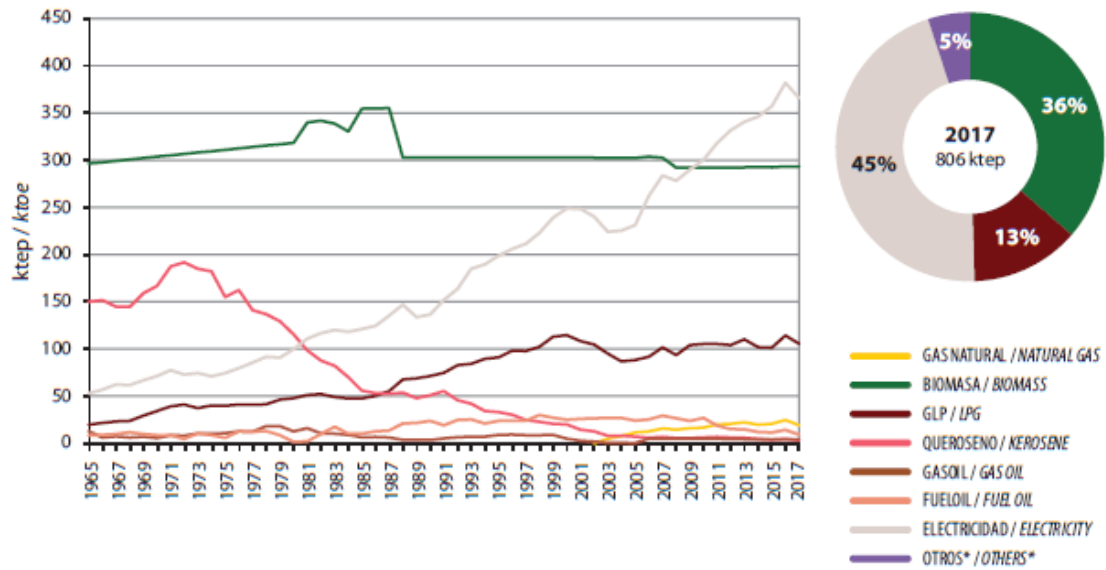
El consumidor uruguayo pierde confianza cuando le preguntamos por las expectativas del país, un 47% cree que el mismo estará algo o mucho peor. Sin embargo, se observa una separación respecto a su situación personal, donde la mayoría cree que tanto sus finanzas personales como su situación laboral estará igual o mejor.

Por otro lado, las principales preocupaciones del consumidor uruguayo son la inseguridad, la educación y el aumento de precios, mientras que el consumidor de Latinoamérica cree que la economía, la estabilidad laboral y la inseguridad son las principales preocupaciones; dejando en evidencia esta diferencia donde todavía el consumidor uruguayo no declara como una gran preocupación la situación personal.

Un 58% de los uruguayos declara haber cambiado su forma de consumo para ahorrar en los gastos de su hogar. Dentro de este 58%, un 55% busca utilizar las promociones y un 48% dice que compra solamente lo que es necesario, mientras también están aquellos consumidores que buscan modificar su canal de compra o comprar empaques y tamaños diferentes.

Este contexto puede ser idóneo para insertar nuestro producto, donde no solo el 37% del consumo energético es a base de biomasa, sino que se pueden captar personas que deseen disminuir sus consumos de luz. Los consumidores intentan disminuir los consumos de luz principalmente por las elevadas facturas que deben pagar, Uruguay cuenta con el costo más elevado de la región.

GRÁFICO 16. Consumo final energético – sector residencial / *Final energy consumption by source – residential sector*



(Ministerio de Industria, 2019)

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CONSUMIDOR

En lo que concierne a calefacción por parte de los uruguayos, éstos gastan gran parte de sus ingresos en los meses de invierno. Lo que les da un alto poder de negociación a la hora de elegir un producto. Estos se muestran dispuestos a pagar un alto costo de un producto si ellos encuentran una diferencia sustancial en el precio.

FUERZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos a considerar son GLP, Gasoil, electricidad y gas natural. Pero no presentan un inconveniente importante debido a que los costos de consumo, entre las alternativas la más conveniente en cuanto a costos continúa siendo la calefacción a base de biomasa. Además, los precios del consumo de los posibles sustitutos presentan un aumento histórico constante, mientras que el de biomasa es prácticamente el mismo desde que se tienen registros. Es por esto que pensando en el largo plazo no representan una amenaza.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el mercado uruguayo existen empresas que comercializan el mismo producto, principalmente importado de Chile y en segundo lugar de Argentina. China ha

intentado ingresar en este mercado con un alza en los volúmenes exportados hasta el año 2013 donde tuvo una abrupta caída de la que no ha podido recuperarse ni volver a ese nivel alcanzado. España es el único exportador desde la unión europea que ha mantenido una cuota significativa del mercado uruguayo, pero muy por debajo de la chilena, comenzando a aproximarse a la argentina.

Existen 3 marcas argentinas posicionadas en el mercado uruguayo, Tromen, Ñuke y Forza, pero se realizó un sondeo y se estima poder llegar a competir con un producto similar en calidad y prestaciones, pero con un precio inferior.

Por parte de Chile, que está afrontando una intensa crisis política, podemos suponer que su cuota del mercado se verá afectada negativamente.

AMENAZA DE COMPAÑÍAS ENTRANTES

Países europeos han comenzado a exportar calefactores a Uruguay desde el 2017 con un incremento significativo en 2018. Aun no hay datos certeros del 2019 pero al 2018 Polonia e Italia han crecido respecto al 2017. Alemania ha mantenido una cuota menor, la cual disminuye desde el 2013 pero esto podría cambiar.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

Existen varias empresas y países comercializando con Uruguay, el principal exportador es Brasil con un 48% seguido por China con un 14%, y Chile en tercer lugar con un 12%. El dato relevante es la poca presencia china que el 14% que no es despreciable, pero con una disminución de su cuota del mercado pasando de 4.600.000 USD en 2013 a 2013.000 USD en 2018, por lo que se podría decir que existe competencia, pero no es desleal, ya que la producción “subvencionada” por el estado de china no representa un factor determinante a la hora de definir una estrategia de pricing.

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE

Por las características del producto a comercializar, las ganancias estarán sobre los consumidores y no en los clientes. No significa esto que no se hagan esfuerzos por la fidelización de los consumidores, pero no existirá un hábito de consumo. Por lo que el poder de negociación del cliente será bajo.

CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Luego del análisis del microentorno solo corroboramos la elección del mercado y el segmento. Existe un aumento del PBI per cápita, la zona demográfica en la que nos focalizaremos es justamente la de mayor densidad y la del coeficiente de GINI más alto. Los consumidores se caracterizan por el análisis de la relación costo beneficio al seleccionar un bien por sobre otro. Los consumos de luz tuvieron el primer retroceso en 2017 luego de más de 50 años, mientras que el de biomasa es prácticamente constante. Pero producto de los últimos años con estancamiento en los aumentos del PBI per cápita por hogar el consumidor chileno está muy consiente de como efectuar una eficiente calefacción de su hogar. A todo esto, se suma la concientización ambiental y los esfuerzos por reducir los consumos de hidroclorofluorocarbonos.

ANÁLISIS DE LA DEMANDA

3.470.000 de habitante en Uruguay

1.381.000 de habitante en Montevideo

+ Tasa de crecimiento: 4 por mil habitantes (5520 aprox.)

- Tasa de mortalidad: 9 por mil habitantes (12420 aprox.)

= Saldo bruto de 1.373.100

5to quintil (20%) equivale a 274.620

Cantidad de personas del 5to quintil por hogar (2), son 137.310 hogares aprox.

Consumo por hogar (1) son 137.310 Calefactores

Teniendo en cuenta que el 20% de la calefacción en Montevideo es a base de biomasa, que desde el 2016 disminuyen los consumos de luz, gas de red y GLP destinados a la calefacción residencial podemos asegurar que esos consumidores están decantando por la calefacción a base de biomasa, por lo que podríamos estimar un 35% de población como posible mercado. De ese 35% de las personas como mercado meta, un gran porcentaje ya están utilizando calefactores, pero de generaciones pasadas (Fundición), sin embargo, por el ahorro significativo que representan los nuevos diseños y tomando en cuenta que estas personas pertenecen al quintil de mayores ingresos (54% de las ganancias) estimamos que varios optaran por actualizar su calefactor, por lo que de definimos un mercado del 25% de la población total del 5to quintil de Montevideo. Significando 34.328 calefactores aprox.

34.328 calefactores por un precio promedio de 3.000 USD significan un potencial de mercado de 102.984.000 USD.

ESTRATEGIA GENÉRICA

Debido a poseer una base de recursos limitados (financieros, humanos, propiedad, planta y equipo, entre otros), nos centraremos principalmente en su enfoque estratégico.

El tener poca variedad de productos, pero modulares, se exportará un único producto, de ahí que por lo que deben enfocarse en un segmento pequeño o “nicho” de mercado. A pesar de poseer estructuras organizacionales relativamente simples, éstas están bien orientadas y son muy flexibles, convirtiéndose una ventaja en los casos donde se maneja un volumen pequeño de operaciones.

Fue seleccionada la estrategia genérica de “Segmentación o enfoque”, porque lo que busca la empresa es alcanzar una ventaja con un precio medianamente competitivo dentro de un nicho seleccionado resultante de la conjunción del segmento de la población del 5to quintil y una zona geográfica determinada.

ESTRATEGIA DE INSERCIÓN AL MERCADO

Nuestra empresa “Prometheus” surge como una empresa “Born Global”, la internacionalización es una parte fundamental del plan de negocio por lo que desde un comienzo se realizaran exportaciones regulares, a diferencia del modelo sueco (Uppsala) donde se comienza con exportaciones esporádicas.

Por no contar con recursos, capital o financiación para afrontar una exportación directa, se decidió comenzar a operar en el mercado extranjero con exportaciones indirectas asociándonos con un distribuidor. No es necesario un gran servicio post venta, pero el producto es diferenciado se requiere que se vendan al detalle.

RELEVAMIENTO DE CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO.

Según <https://trains.unctad.org/>, no existe ninguna restricción en Uruguay a la importación desde Argentina sobre la partida 73.2189.

Desde el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, utilizando el buscado de barreras arancelarias que os brinda Argentina TradeNet encontramos que existe una Tasa

Consular que es del 3% para países del Mercosur y del 5% para países providentes por fuera del bloque comercial, a aplicarse sobre el valor en aduana y no sobre el valor CIF como era anteriormente. Dicho arancel será reducido en un 0.5% durante el 2020, año en que nuestra empresa comenzaría a operar.

Descripción de la Medida: La tasa consular a la importación de productos fue puesta nuevamente en vigencia en enero de 2011, a 2% sobre el precio CIF. Los únicos productos exonerados del pago de esta tasa son: bienes de capital de uso exclusivo en sectores industrial, agropecuario y pesquero; petróleo crudo; y bienes introducidos en régimen de admisión temporaria. El art. 236 de la Ley de Presupuesto Nacional N° 19.355 (30/12/15) modificó la base imponible que pasó a aplicarse sobre el valor normal en Aduana, no sobre valor CIF. Por art. 266 de la Ley N° 19.535 de Rendición de Cuentas 2016 (03/10/17) se aprobó un aumento en la tasa a partir de enero 2018, que pasó de 2% a 3% para mercaderías originarias del Mercosur, y a 5% para países extrazona. Cabe resaltar que, a las importaciones del sector automotor, no incluido en el ACE 18, se les aplica la alícuota del 5%. Según la Ley, a partir de 2020 el Poder Ejecutivo podrá reducir la tasa en un 0,5% anual hasta llegar nuevamente a 2% (Culto, 2019).

Además de la Presentación de documentación para solicitudes de excepción de aranceles, pero no aplica por cantidades y zonas de producción.

RELEVAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE SALIDA DEL MERCADO DE ORIGEN

Por el Decreto 793/2018, el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) extendió la aplicación de derechos de exportación, que hasta entonces sólo existían para ciertos productos agrícolas, a todos los bienes y servicios que el país vende en el exterior.

El anexo 1 del Decreto 793/2018, reimplantó las retenciones a la exportación de todos los rubros de la economía, define una larga lista de productos agropecuarios, se deberá pagar un derecho de retención del 12% (según la cotización del tipo de cambio vigente) pues su aporte no podrá exceder de 3 pesos por cada dólar exportado.

TENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO ESPECÍFICO DEL PRODUCTO

Uruguay ha aumentado sus importaciones de estufas de acero cerca de un 46% anualmente los últimos 15 años, pasando de 2.017.000 USD a 14.226.000 USD, donde

argentina actualmente se ubica como el sexto exportador con una cuota que ha crecido un 300% en los últimos 3 años con valores de 229.000 USD en 2015 a 663.000 en 2018.

MERCADO META: TAMAÑO Y TENDENCIAS. PRONÓSTICO DE VENTAS.

A la fecha según los datos recolectados se estima de un potencial de mercado de 102.984.000 USD, el cual estimamos, continuará incrementándose debido, como ya se ha explicado, principalmente por el aumento de los costos de los servicios y la concientización ecológica que se está tomando en Uruguay y a nivel mundial.

El tamaño del nicho al que apuntamos es de 137.310 hogares aprox. Basándonos en el aumento sostenido del PBI per cápita, le tendencia a disminuir la cantidad de personas por hogar y la tendencia progresiva (disminuyendo) del índice de GINI podemos afirmar este valor se incrementará.

CONCLUSIÓN DEL MERCADO-META

Luego del análisis del microentorno solo corroboramos la elección del mercado y el segmento. Existe un aumento del PBI per cápita, la zona demográfica en la que nos focalizaremos es justamente la de mayor densidad y la del coeficiente de GINI más alto. Los consumidores se caracterizan por el análisis de la relación costo beneficio al seleccionar un bien por sobre otro. Los consumos de luz tuvieron el primer retroceso en 2017 luego de más de 50 años, mientras que el de biomasa es prácticamente constante. Pero producto de los últimos años con estancamiento en los aumentos del PBI per cápita por hogar el consumidor chileno está muy consiente de como efectuar una eficiente calefacción de su hogar. A todo esto, se suma la concientización ambiental y los esfuerzos por reducir los consumos de hidroclorofluorocarbonos.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Para Philip Kotler y Gary Armstrong el concepto de marketing es:

Una filosofía de dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores (Armstrong, 6ta edicion).

PRODUCTO

El artículo 10 del Código Aduanero define a la mercadería es todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado.

Nuestra mercadería a exportar será un calefactor a leña de doble combustión. El calefactor a leña más grande de Prometheus, 30.000 kcal/hr. Para superficies de 150 a 250 m². Su diseño apaisado lo hace moderno e imponente. Apto para derivar aire caliente. Sistema de encendido rápido.

Recubierto en todo el interior con ladrillos refractarios, posee dos cámaras de combustión, donde se queman todos los gases (no emite humo ni olor), su sistema de doble combustión logra un alto rendimiento de biomasa. Tiene una gran visibilidad del fuego y su diseño apaisado la hace moderna e imponente. Entrada del aire vertical para limpiar el vitrocerámico, pintura de alta temperatura, cierre de puerta con un cordón de fibrocerámica y bisagras ocultas. Acero SAE 1010 de 4 mm de espesor en la zona de contacto con el fuego, cara externa acero SAE 1010 de 3 mm Soldaduras MIG. Material refractario de 20 mm. de espesor. Vitrocerámica resistente hasta 750°C. Pintura para altas temperaturas. Se genera calor por convección y por radiación.

Sus dimensiones son: Alto: 0.95 m. Ancho: 0.90 m. Profundidad: 0.60 m. Su peso es de 150kg.

Sistema de combustión simple:

La combustión de la leña es compleja y presenta varias etapas. En la primera se evapora el agua contenida en la leña. En la segunda se desprenden grandes cantidades de gases de la leña, que no arden. Esto disminuye el rendimiento calórico de la leña, además, la fracción más pesada de estos gases (creosota, alquitranes), se condensan y depositan sobre paredes frías del conducto de humo, donde al acumularse, pueden arder ocasionalmente al avivarse el fuego por la gran entrada de aire que se produce al abrir la puerta u por otros factores, llegando así a recalentar la chimenea y a provocar incendios en los materiales combustibles que estén cerca de ella (por ejemplo, la madera de un techo). Esta combustión incompleta genera monóxido de carbono cuya presencia, aún en mínima proporción, es letal para los seres humanos. La OSM (Organización Mundial de la Salud) estima que en el mundo hay 1.600.000 muertes por efectos del humo.

Por otra parte, esta mala combustión es motivo de un bajo rendimiento que hace necesario utilizar grandes cantidades de leña, causando deforestación e impidiendo su uso en forma sustentable.

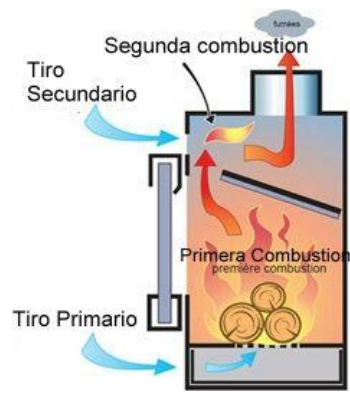
Sistema de doble combustión:

Existen distintos sistemas de combustión perfeccionados, basados en una doble combustión, mediante la cual se queman los gases no quemados en la combustión primaria, inyectando aire en ellos y logrando una segunda combustión. Las características de la cámara de combustión y de la inyección de aire determinan la mayor o menor eficacia de estos sistemas y por lo tanto del rendimiento y de la existencia de los gases contaminantes y tóxicos anteriormente mencionados. Usualmente en estos sistemas para lograr una combustión secundaria se inyecta aire en la parte superior de la cámara a combustión lográndose una mejora apreciable sobre los sistemas comunes utilizados en salamandras, mejorando la combustión hasta llegar a algo más de 70%.

En la primera cámara se produce la combustión primaria de la leña, suministrándose aire en distintas zonas para lograr la combustión primaria y del monóxido de carbono. Éste último se presenta en el lecho de fuego, cuando el dióxido de carbono producto de la combustión entra en contacto con el carbono de las brasas. La inyección de aire precalentado a ese nivel revierte la reacción eliminando el dióxido de carbono.

La cámara de combustión primaria tiene piso, paredes y techo de material refractario, que concentrando la radiación calórica sobre el fuego aumenta significativamente la temperatura de combustión. Los gases pasan a una segunda cámara de combustión a través de un vénturi donde se inyecta aire recalentado, que de acuerdo al principio de Bernulli es proporcional al flujo de gases, lo que autorregula la combustión secundaria suministrando la cantidad necesaria.

El humo que sale por la chimenea es totalmente limpio (es invisible) ya que se queman todos los gases de combustión. El rendimiento obtenido disminuye el consumo de leña permitiendo utilizarla en forma renovable. Las altas temperaturas permiten una excelente calefacción, pero han obligado a usar materiales capaces de resistirla. El hierro que está en contacto con el fuego tiene un espesor de 4 mm, el material refractario es de 20 mm.



(pinterest.com, s.f.)

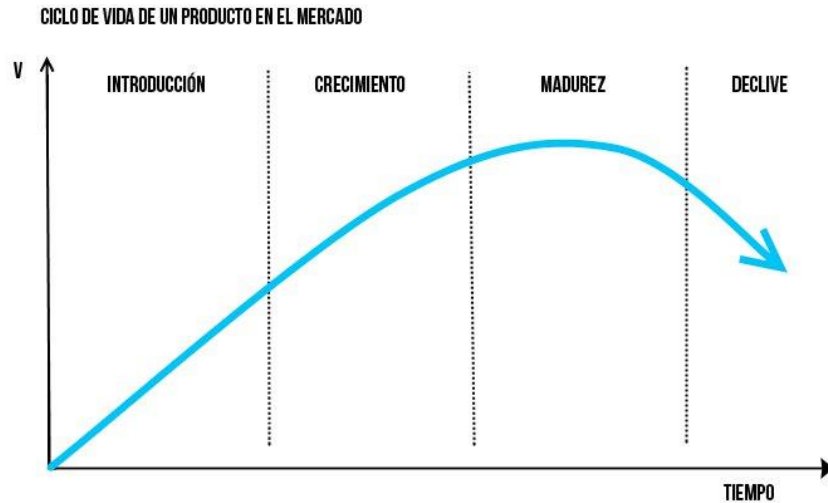
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Introducción: Durante el lanzamiento del producto se necesita generar demanda y expandir el mercado. Se realizará una campaña publicitaria focalizada al nicho seleccionado. El principal objetivo en esta etapa será dar a conocer el producto. Precio de penetración de corto plazo será una estrategia fundamental.

Crecimiento: Comienzan a incrementar las ventas y los beneficios. A medida que el producto se vaya posicionando se estandarizara el precio. Será fundamental en esta etapa consolidar el posicionamiento y la imagen de la empresa, centralizando la atención en el feedback con los clientes y la distribución del producto.

Madurez: El precio competitivo dentro del segmento continuará siendo una estrategia, pero al alcanzar la madurez los esfuerzos deberán focalizarse sobre las innovaciones que se pueden hacer (Comercializar un producto modular es una gran ventaja en este aspecto) y cambios de diseño basados en los datos obtenidos de los clientes mediante CRM.

Declive: tratándose de un producto que no requiere actualizaciones constantes para mantener la cuota de innovación, el declive puede verse por la saturación del mercado (nicho). Se debe intentar generar lazos comerciales para reducir los costos de comercialización, evaluar las posibilidades de introducir nuevos productos de menor costo para abarcar un mayor mercado si se ha logrado sofisticar el proceso productivo para generar economías de escala y reducir los costos permitiendo un margen de rentabilidad.



CLASIFICACIÓN DEL PRODUCTO.

Los calefactores de acero de doble combustión son clasificados como bienes de consumo duradero, ya que se puede hacer un uso repetitivo del producto sin que perezca por ello.

ADAPTACIÓN

No requiere

MATRIZ ANSOFF



Como se detalló anteriormente la estrategia a implementar será la de penetración, se abordará un mercado ya existente con productos que se comercializan tanto en nuestro mercado interno como en el mercado al que se intentara acceder.

MARCA

La comercialización de nuestra marca se realizará a través de un importador y distribuidor. Se analizará en profundidad la selección del importador y distribuidor. Una vez elegido el distribuidor idóneo, se negociarán las condiciones en las que se desarrollara la relación comercial, considerando los objetivos, política de marca, territorio, segmento y la responsabilidad pre y post venta. Por política de marca entendemos el conjunto de actividades por los que se puede identificar el nombre de la marca comercial, convirtiéndolo en un activo con valor para la empresa.

ENVASE Y ETIQUETADO

Las funciones genéricas del embale son la protección de la mercadería, posibilitar un manipuleo y un rápido control aduanero.

El embalaje primario para proteger el producto, el cual contara con el isologo de la empresa, nombre del producto, el peso, origen, fecha de producción y código de barras para identificarlo.

El embalaje secundario estará destinado a generar una unidad de carga que ayude al almacenamiento, transporte del producto y brinde un refuerzo de protección. Se realizará un embalaje industrial de madera, formando una estructura que soporte el peso necesario para poder apilar la carga dentro del contenedor.

ANÁLISIS DE ADAPTACIONES NECESARIAS DEL PRODUCTO ORIGINAL

No requiere.

CONCLUSIÓN DE LA ELECCIÓN DEL PRODUCTO

En el contexto macroeconómico que tiene argentina, donde fondearse es muy difícil, la industria es primaria y está en retroceso, los costos de los insumos como de los servicios están dolarizados, poder evaluar la posibilidad de la formación e un PYME con una inversión tan baja como como la que se requiere para comenzar a producir este bien, no es algo menor. El producto tiene múltiples ventajas productivas, como el diseño modular que permite modificaciones sin la necesidad de modificación en el layout, no requiere cuidados especiales en el transporte o almacenamiento, responde a las políticas ecológicas que son una tendencia global, su uso es universal por lo que

no requiere ningún tipo de adaptación para prácticamente ningún mercado. Por todas estas razones, entre otras, creemos que es un producto que puede ser muy competitivo en el mercado argentino y el mercado meta que se tiene en este proyecto.



PROMOCIÓN

Las ferias internacionales son el lugar idóneo por excelencia para generar vínculos entre posibles clientes y, en nuestro caso, importadores y distribuidores. Basándonos en los datos recabados en trademap.org de los volúmenes importados mundialmente y la incidencia de china como competidor existen pocos mercados donde podríamos insertar nuestros productos. Tenemos un mercado meta seleccionado y no se disponen de recursos para, en principio, abastecer una mayor demanda. Las ferias significan una inversión muy superior a nuestras posibilidades financieras (50.000 o 60.000 USD aprox), a lo que además habría que sumarle los gastos de asesoramiento “pre feria”.

Existen otros medios para seleccionar un importador/distribuidor. Las oficinas comerciales en el exterior, las cámaras de comercio y las agencias regionales de promoción, ofrecen gratuitamente listados de importadores y distribuidores de productos y sectores de la mayor parte de los países.

Otras fuentes adicionales, son webs de otros países dedicadas a la ayuda a la exportación de las empresas de su país, y que publican sus propios listados de importadores, que serán complementarios a los que ofrecen las instituciones españolas; algunos de ellos son: Missions Économiques (Francia); ICE (Italia); FAS USDA (EEUU); Prochile (Chile); Argentina Trade Net (Argentina).

También cabe la posibilidad de contactar con consultores especializados que proporcionan, previo pago, un servicio de apoyo a la selección de los importadores/distribuidores más idóneos.

Por lo que no recomendamos la asistencia a ferias en los primeros años del proyecto.

COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL

Nuestra producción viajara desde un parque industrial del primer cordón del conurbano hasta Montevideo en camión.

La planificación del proyecto es él envió de 2 contenedores FCL de 40 ft con 50 unidades para el primer año. Con el aumento de la demanda se incrementará la cantidad de contenedores enviados por año, pudiendo variar sus características (FCL o LCL, 20ft o 40ft) según la demanda y los costos ameriten.

PROMOCIÓN Y SUS COSTOS

Nuestra estrategia de internacionalización, como se explicó en el punto "" es indirecta, asociándonos con un distribuidor. Con el distribuidor se negociarán las condiciones de la relación comercial, entre esas la promoción en el mercado meta. El distribuidor conocerá mejor las características del mercado a las que no tenemos acceso con una investigación, por lo que, siempre dentro de las políticas generales de nuestra empresa, el distribuidor elaborará el plan de acción respeto a la promoción del producto. Los costos de la distribución estarán contemplados en el margen de ganancia que tenga el distribuidor, contemplando una renegociación anual en base a una auditoria y evaluación de las metas (KIPs) estipuladas por la empresa.

NORMAS DE PROTOCOLO Y NEGOCIACIÓN

Uruguay es un país centralizado en torno a su capital Montevideo, que absorbe casi la mitad de la población y de la actividad productiva. Además, el sector empresarial es pequeño y cerrado; y debido a las reducidas dimensiones del mercado, la importación de productos industriales (maquinaria, bienes de equipo) las realizan directamente los clientes finales, sin que apenas existan distribuidores especializados en estos productos.

En los sectores de bienes de consumo y alimentación, la importación se realiza a través de importadores-distribuidores. El hecho de que se manejen pequeños volúmenes de compra hace que los márgenes de intermediación sean elevados.

Las empresas de distribución tienen un bajo grado de especialización: trabajan para varios sectores y con productos muy distintos. Su fuerza está más bien en conocer las necesidades de compra de sus clientes que en encontrar buenos proveedores extranjeros.

La distribución al por menor está en un proceso de transformación. El pequeño comercio (tiendas de barrio) ya no tiene tanto peso, en Montevideo, Canelones, Maldonado (Punta del Este), núcleos urbanos con mayor poder adquisitivo, existen grandes cadenas de supermercados.

El ritmo de negociación no es tan lento como en otros países de América Latina. Muchos de los ejecutivos uruguayos han estudiado en universidades americanas y han adquirido los hábitos de la cultura empresarial de Estados Unidos, aunque luego la adaptan a su entorno de trabajo.

En las presentaciones deben predominar los mensajes verbales sobre las cifras y argumentos técnicos. Les gusta entrar en discusiones y exponer sus puntos de vista, más que intercambiar opiniones con la otra parte.

El trato es muy amable y cordial. Las negociaciones son distendidas excepto en el momento de hablar de aspectos económicos (precios, condiciones de pago); entonces adoptan una actitud seria.

Los uruguayos son bastante orgullosos, es difícil que cambien de opinión. Cuando aparece una discrepancia importante no conviene enfrentarse. Es mejor pasar a otro punto y volver a ella al final de la negociación.

Las citas pueden concertarse tanto por la mañana como por la tarde. En la mayoría de las empresas el descanso para el almuerzo se limita a una hora. La jornada de los ejecutivos se suele prolongar hasta tarde.

Cuando se llega a un acuerdo es aconsejable realizar un contrato en el cual se establezcan con absoluta claridad los compromisos y obligaciones de las partes.

En Uruguay no existe una legislación específica sobre cada uno de los contratos mercantiles (compraventa, agencia, distribución, etc.) por lo que será aconsejable utilizar los servicios de un despacho de abogados local.

El saludo es un apretón de manos, sin embargo, entre hombres y mujeres que ya se conocen se suelen dar un beso. Las palmadas y los abrazos son exclusivamente para los amigos.

En las presentaciones utilice el apellido antecedido del trato SR o Sra, los títulos profesionales como ingeniero, doctor, licenciado no suelen ser tan utilizados como en otros países de América Latina.

Antes de la conversación se suele realizar una conversación sobre temas ajenos, sus preferidos son el fútbol y las similitudes o diferencias con los argentinos. No haga preguntas personales ya que el uruguayo es muy celoso con su intimidad. No hable de política o historia, ya que son grandes conversadores y este tipo de temas hace que las conversaciones lleguen a extenderse. De la misma manera, tampoco mencione las dictaduras militares bajo las que estuvo sometido el país.

Los uruguayos tienden a ser muy hospitalarios, por lo que no se extrañe en el caso de que lo inviten a cenar en su casa o tomar un café, procure no quedarse hasta altas horas si el día siguiente es un día laboral.

En cuanto a la forma de vestir, los uruguayos suelen ser muy conservadores, tienen trajes oscuros, camisas blancas y corbatas con pocos dibujos. No vista prendas con diseños atrevidos o colores llamativos. (Marín, 2012)

PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN ARGENTINA PARA REALIZAR NEGOCIOS CON PROVEEDORES DEL PAÍS DE ORIGEN

Según Pablo Furnari:

Al citar el nombre de nuestro país en el exterior se conforma de modo reflejo una cierta imagen mental. Desde el punto de vista de la exportación, la imagen del país deberá matizarse, es decir hay que distinguirla de la imagen de nuestros productos. La imagen de nuestro país a nivel turístico que puede ser excelente, no es igual a la percepción automática y casi inconsciente de la imagen de los productos que fabricamos a no ser algunas típicas excepciones como la carne, los vinos, algunos productos primarios y no mucho más. Tampoco es conveniente que se asocie a nuestros productos con las situaciones políticas, económicas, etc. por la que ha atravesado nuestro país en los últimos años.

Claramente según los expertos nuestra imagen en el exterior no es la mejor, nuestras políticas económicas, así como nuestras variables macroeconómicas oscilan constantemente. Esto puede generar una desconfianza, muy bien fundada, a los mercados a los que Argentina exporta. Las operaciones pueden caerse por alguna modificación en barreras arancelarias, tipo de cambio, cupos a la importación de insumos, etc.

“La Marca País construye cómo ven a Argentina en el exterior y es una herramienta de promoción del país que impulsa el turismo, las exportaciones, las inversiones y la imagen del país en ámbitos como gastronomía, arte, cultura, deporte, educación y desarrollo de valores”, expresaron desde el Gobierno.

Para pelear un poco esto, el estado argentino está promoviendo una Marca País, Las empresas que quieran incorporar la Marca País a sus productos o servicios deben aplicar a través del Plan de Licenciamiento, que determina los requisitos, condiciones y contraprestaciones del uso de la marca, presentando la solicitud en la página web <https://www.argentina.gob.ar/marca-pais>.

La Marca País es el plan rector según el cual el país coordina sus factores diferenciales para posicionarse con mayor éxito en determinados mercados del mundo, promoviendo las exportaciones, el crecimiento del turismo e inversiones y difundiendo eficientemente sus mejores atributos como son la cultura, las tradiciones, la ciencia, la innovación tecnológica y el deporte.

A través del Decreto 191/2018 se ha actualizado en función de los valores que la misma debe representar para contribuir a la producción de mensajes cohesionados, claros y que coadyuven al éxito y buen desarrollo de la misma a nivel nacional e internacional. (Argentina.gob.ar, s.f.)

Para ser embajadora, una empresa debe cumplir con una serie de requisitos:

- Ser exportador o potencial exportador.
- Tener productos certificados en los más altos estándares de calidad de su sector.
- Capital mayoritariamente argentino (más del 51%) y contratación de mano de obra argentina.
- Contar con una política orientada hacia la equidad de género.

- Ser empresas innovadoras (en su idea de negocios, en el plano de la producción, distribución y/o la comercialización).
- Priorizar empresas vinculadas a aspectos relevantes para la marca país: tecnología, innovación, biotecnología, economía del conocimiento, cultura, turismo, salud, logística.

A su vez, las empresas que obtengan la licencia para el uso de la marca recibirán contraprestaciones como descuentos para acciones de promoción comercial, sello distintivo en BuyArgentina.gob.ar, y prioridad para participar en rondas de negocio, visitas de Estado, delegaciones oficiales y misiones.

FUERZAS DE VENTA

Por la estrategia que se seleccionó para llegar al mercado meta, la fuerza de venta va a ser desarrollada por el distribuidor.

LOGISTICA

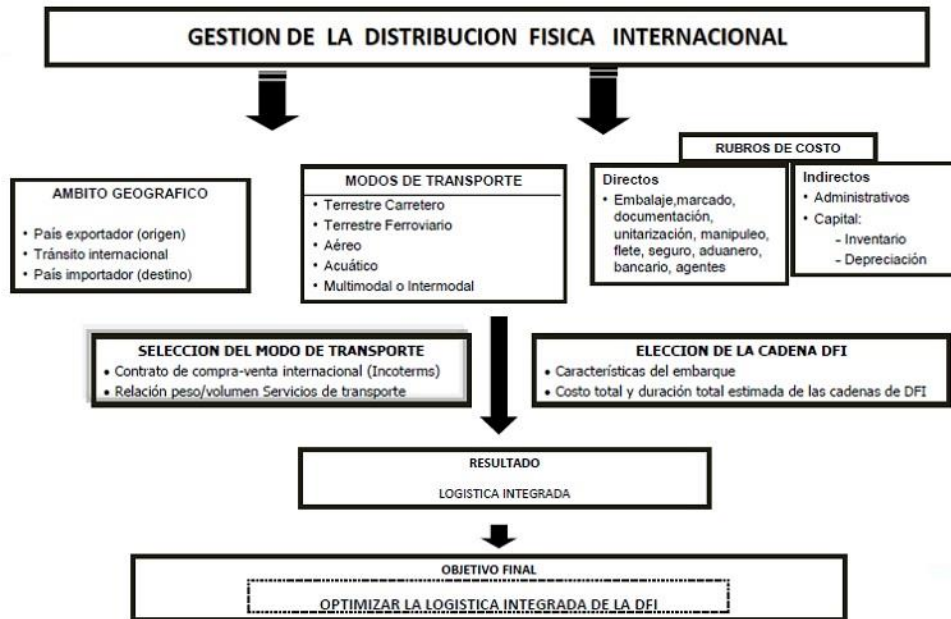
Este término hace referencia a la función que se ocupa de planificar, implementar y controlar el flujo eficiente.

TIPOS DE CANALES

Nuestro plan de exportación requiere de un canal largo, indirecto con un distribuidor local.

Cuando una empresa gestiona una exportación es necesario, entre otras cosas, que prepare la mercadería y el transporte hasta el lugar de entrega acordado con el comprador. Este proceso implica una correcta coordinación desde que se inicia la operación de venta hasta que se termina.

Es el proceso logístico que consiste en colocar un producto en un mercado extranjero, cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador. Su objetivo de la DFI principal es reducir al máximo los tiempos, los costos y el riesgo que se pueda generar durante el trayecto desde el punto de salida en origen hasta el punto de entrega en destino.

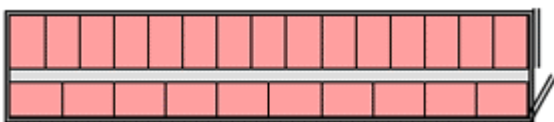


(EXPORTADOR, s.f.)

UNITARIZACIÓN

Nuestro producto será individualizado en europalets, una unidad por pallet, con un embalaje industrial para poder apilarlos. Las dimensiones de la unidad embalada serán de 1 m de alto, 1.05 m ancho y 0.75 m de profundidad.

La distribución dentro del contenedor será la siguiente:



De esa forma entran 50 unidades embaladas en un contenedor de 40ft.

TRANSPORTE

El transporte seleccionado es el carretero. No se requieren cuidados especiales. El tiempo de viaje desde la empresa hasta la aduana de Internacional de Montevideo es de aproximadamente 8 hs, la distancia es de 5902 km.

BARRERAS (POSICIÓN ARANCELARIA, RESTRICCIONES NO ARANCELARIAS, LICENCIAS, PERMISOS)

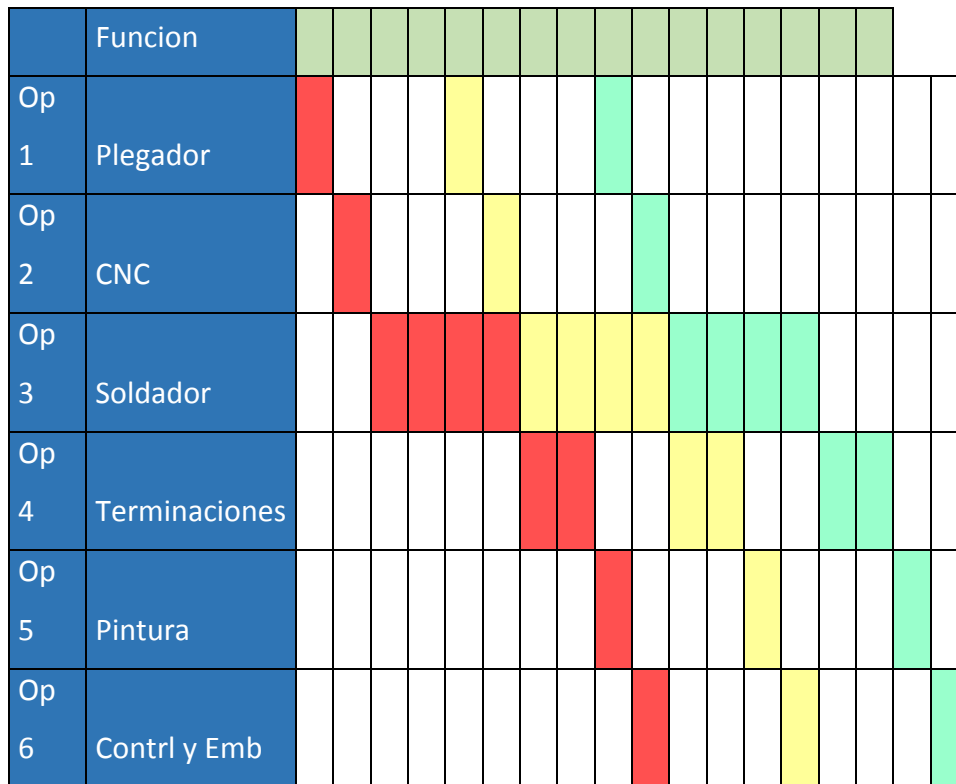
No se requiere.

DESTINACIONES

Es una de exportación a consumo, por ser aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero.

DIAGRAMA DE GANTT

Producción del calefactor que se exportará. Cada unidad tiempo representa 30 minutos. Por turno de 8hs se producen 2 calefactores y un tercero queda a media producción. El periodo que más demora es del soldado, en este primer diagrama los operarios que no estén cumpliendo con el sector que les corresponde deberán colaborar donde se les solicite.



CONCLUSIÓN DE LA PLAZA

RIESGOS CRITICOS Y PLAN DE CONTINGENCIA

Existen muchas clasificaciones de los riesgos empresariales. Una clasificación que todo empresario debe tener en cuenta si quiere implantar y desarrollar sus estrategias de manera adecuada, si quiere reducir costes y, en definitiva, si quiere sobrevivir en un entorno tan cambiante, globalizado y competitivo.

Riesgos externos de una empresa son todos aquellos que provienen del entorno y que influyen o condicionan de manera directa o indirecta a la marcha de la empresa, pudiendo, incluso, convertirse en amenazas reales para la empresa.

Las inestabilidades macroeconómicas argentinas son un riesgo crítico ya que no permite evaluar de forma fidedigna ningún plan a mediano o largo plazo. Se debe cuidar continuamente de los capitales en moneda extranjera, en este momento la financiación es prácticamente inexistente para las pequeñas pymes.

Inseguridad por cambio de divisas, riesgos de nacionalización, dificultades de cobros, complejas barreras de entrada, tediosos controles aduaneros y modificaciones abruptas en las condiciones de importación o exportación son solo algunos de los riesgos que debemos tener en cuenta constantemente.

Fuerza mayor. Son situaciones que están fuera de nuestro control, tales como catástrofes y desastres naturales, incendios, terremotos, guerras, golpes de estado.

Riesgos internos

Los riesgos internos son aquellos riesgos empresariales que dependen de la gestión que se hace de la propia empresa, tanto a nivel general, como de cada uno de sus departamentos. Entre los tipos de riesgos empresariales internos, encontramos:

Dependencia de las ventas. Que nuestras ventas dependan de muy pocos clientes o, incluso, de uno sólo. En caso de que haya un mínimo problema por la calidad de nuestro producto, el precio o el servicio, supondrá un grave deterioro para nosotros.

Falta de diversificación de actividades. La falta de diversificación supone un riesgo pues se reducen las posibilidades de venta.

Riesgo operacional: los riesgos operativos son los riesgos cometidos por errores humanos, fallos o procesos internos y que provocan pérdidas a la empresa.

La dificultad actual de acceder a financiación provoca que cualquier desperfecto con un maquina sea una situación difícil de afrontar. Las maquinas utilizadas en nuestro proyecto no son costosas, pero no por eso su posible rotura no se considere un riesgo crítico.

Patentes y marcas comerciales. Es importante registrar nuestras marcas para evitar la pérdida de la propiedad intelectual, sobre todo por peligro de que alguien de la competencia se lo adueñe. Descubre cómo patentar una idea para que nadie pueda aprovecharse de ella.

Dependencia de suministradores. Debemos diversificar no sólo en clientes, sino también en cuanto a proveedores.

Instalaciones obsoletas. Es crucial invertir en nuestras instalaciones, supondrá una reducción de costes a medio plazo y la realización de productos o servicios de mejor calidad.

Respecto al plan de contingencia, resultado de nuestra matriz de proximidad es Bolivia.

PRECIO

FIJACIÓN DE PRECIO

Costos fijos.

Herramientas:

Cnc de corte: 975000\$/unidad= 975000\$ / 5 años =

Plegadora: 200000 \$/unidad = 200000\$ / 5 años =

Soldadoras mig: 40.000\$/unidad = 40000\$/ 5 años=

Amoladoras: 5000\$/unidad x 4 unidades = 20000\$/ 5 años=

Compresor: 15000\$/ 5 años=

Elevador de palet: 60000\$/ 5 años=

Total: 1.310.000\$ /año 5 año = 12meses =

Total= 21.833,33\$/mes

Alquiler (galpón) "referencia en Local Gral. San Martin, ciudad de Bs.As".

Alquiler: \$65000. (Valor referencia)

Empleados.

Administrativos:

1 Finanzas y contabilidad. Salario: 105000\$/mes

1 logística. Salario 105000\$/mes

1 Marketing y comercio. Salario 105000\$/mes

1 comercio exterior. Salario 105000\$/mes

Total Admi.: 420000 \$/mes

Producción:

1 Gerente general: 130000\$/mes

1 Departamento de desarrollo: 100000\$/mes

6 Operarios: 75000 \$/mes operario x 6 operario = 450000\$/mes

Total Produ.: 680000\$/mes

Total C. Fijos= 1.118.633\$/mes

Costos variables.

Materias primas:

Acero x salamandra:

Descripción: 150\$/kilo de acero x 150 kilo de acero/salamandra= 27000\$/salamandra

Vidrio pírex:

3000\$/salamandra x 3 salaman/dia x 20 dias/mes= 180000\$/mes

Pintura "Alta temperatura":

1800\$/salamandra x 3 salaman/dia x 20 dias/mes= 108000\$/mes

Producción: Energía: 11 kWh (consumo cnc y plegadora) x 1mes=20hs x 34\$/kw-mes
= 45000\$/mes

Herramientas extras: 6000\$/mes

Embalaje y empaques:

packaging + pallet 200\$/salamandra x 3 salaman/dia x 20 dias/mes = 12000\$/mes

total. CV=1971000\$/mes precio por unidad 32.850\$/unidad

Costo total= Cf + Cv= 3.089.633\$/mes

Precio estimado por unidad 51.493

PRECIO DE VENTA

Costo por unidad	1200
Inland freight	200
Gastos de deposito	250
FCA bs As	60450
Flete Int	1300
Seguro int	300
CIP Montevideo	62050
Descarga	80
Inland Frt destino	200
Tasa Consular 2% CIF	1241
Despachante	150
Total en destino	63721
Total Uni	1274,42
Margen Distribuidor (60%)	2039,072
Precio al público (IVA 18%)	2406,10496

El precio de la competencia es de 3.000 USD



(ML, s.f.)

Estufa Calefactor A Leña
Alto Rendimiento Ñuke
Lapacho 110



U\$S 3.107

Hasta 18 cuotas de \$ 6.583⁹⁹ sin interés



Más información

Retiro gratis en tienda de Ñuke

Más información

Cantidad: 1 Unidad (3 disponibles)

Comprar

SUCURSALES

Por la estrategia de internacionalización que se implementará (indirecta mediante distribuidor), no es necesario la instalación de sucursales.

E-COMMERCE

La página de la empresa en el mercado meta será administrativa por el distribuidor, el conoce de manera certera el nicho seleccionado, podrá gestionar las estrategias acordadas a cada momento. Las políticas referidas a la imagen de la marca si serán administradas en conjunto entre la empresa productora y el distribuidor local.

CONDICIÓN DE VENTA

La condición de venta en CIP.

El incoterm CIP, o “Carriage and Insurance Paid to” por sus siglas en inglés, significa que el vendedor es responsable de la entrega de las mercancías en destino, del coste del transporte internacional y del seguro.

MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL

Uno de los pilares de este plan de negocios es la relación comercial que se generará con el distribuidor. Se debe invertir mucho tiempo, esfuerzo y paciencia en la selección, pero esto traerá ventajas operativas, como es el caso del punto que nos compete. Se recomienda para incrementar la confianza del importador que la primera operación se realice mediante una orden de pago simple. Se evaluará a partir de que operación podrá implementarse el uso de una Carta de crédito contingente sin que los costos reduzcan significativamente los márgenes del flujo de caja.

PROYECCIONES FINANCIERAS

Para llevar a cabo dicho proyecto, se necesitará obtener un financiamiento, el cual se intentará captar socios inversores y la diferencia deberá ser obtenida con alguna entidad bancaria. Para la obtención del préstamo bancario se analizarán las posibilidades de beneficios que se puedan otorgar a los exportadores.

MONEDA

La moneda de curso legal en Argentina es el peso. 1 peso argentino equivale a 1.59 pesos uruguayos.

INFLACIÓN

Tras la aceleración que tuvieron los precios en septiembre, producto de la devaluación pos PASO, en octubre la inflación se atenuó, pero igualmente escaló un 3,3% con respecto al mes anterior, informó el INDEC. De esta manera, la suba interanual fue del 50,5%, mientras que acumuló en lo que va del año un aumento del 42,2 por ciento.

REQUERIMIENTOS PARA LA INVERSIÓN

PROYECCIÓN DE VENTAS

AÑO 1	15600000	Vnts x 200 unidades
AÑO 2	23400000	Vnts x 300 unidades
AÑO 3	27300000	Vnts x 350 unidades
AÑO 4	42900000	Vnts x 550 unidades
AÑO 5	54600000	Vnts x 700 unidades
Capacidad productiva anual 480 U		

Cuadro de resultados proyectados

AÑO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS POR VENTAS		15600000	23400000	27300000	42900000	54600000
COSTO FIJO		-13423596	-13423596	-13423596	-13423596	-13423596
COSTO VARIABLE		-3120000	-4680000	-5460000	-8580000	-10920000
AMORTIZACIÓN -		-262000	-262000	-262000	-262000	-262000
INGRESOS BRUTOS		-156000	-234000	-273000	-429000	-546000
U.A.I		-1361596	4800404	7881404	20205404	29448404
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		408478,8	-1440121,2	-2364421,2	-6061621,2	-8834521,2
AMORTIZACIÓN +		262000	262000	262000	262000	262000
INVERSIÓN	-1310000					
CAPITAL DE TRABAJO	-262000					
FLUJO DE FONDO EFECTIVO	-1572000	-691117,2	5324404	5778982,8	14405782,8	20875882,8

DATOS WACC	
TASA PROPIA	0,50
TASA TERCERO	0,64
PROP. PROPIA	0,70
PROP. TERCEROS	0,3
IMP GANANCIA	0,3
WACC	0,4844

WACC, VAN, TIR Y PAYBACK

DATOS WACC	
TASA PROPIA	0,50
TASA TERCERO	0,64
PROP. PROPIA	0,70
PROP. TERCEROS	0,3
IMP GANANCIA	0,3
WACC	0,4844

	\$
VAN	92.759.002,52
PAYBACK	1
TIR	148%
IR	29,25%

CONCLUSIÓN DE LA PROYECCIÓN FINANCIERA

Luego de analizar todas las variables económicas y financieras se puede afirmar que se trata de un proyecto viable, factible y rentable ya que nuestra VAN es positiva y el TIR es superior a lo esperado, lo que nos otorga un margen de acción frente a un país de economía tan fluctuante y volátil como la nuestra.

CONCLUSIÓN

El presente proyecto una excelente manera de capitalizar problemáticas contemporáneas tanto nacionales como internacionales, principalmente el cambio de paradigma energético que se requiere para poder hacer frente al calentamiento global. El tipo de cambio y la mano de obra accesible y los insumos nacionales nos brindan una excelente oportunidad de producir a un precio internacional que nos permite insertarnos competitivamente a una demanda, relativamente nueva y en crecimiento. El mercado uruguayo es idóneo para nuestro producto. Sus costos energéticos y las características de los consumidores permiten afirmar el éxito comercial. Uruguay posee la tarifa eléctrica más costosa de Latinoamérica y una red de gas que no puede satisfacer la demanda energética por su limitada conexión y, nuevamente, sus costos. Nuestro producto, orientado al 5to decil de la población, la cual está concentrada en Montevideo, nos ofrece un panorama muy ventajoso para la ubicación y comercialización de nuestro producto.

Bibliografía

- (ADIMRA), A. d. (2019). *MONITOR ECONÓMICO*.
- Alex Berg, J. S. (2013). *Calefacción distrital con biomasa en Chile*. UDT Unidad de Desarrollo Tecnológico.
- Argentina.gob.ar. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/marca-pais/que-es>
- Armstrong, K. y. (6ta edición). *Fundamentos de Marketing*.
- Battro, P. (1994). *Estufa a leña de alto rendimiento*. INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA.
- Bello, N. E. (2013). *DESARROLLO DEL MERCADO RESIDENCIAL URUGUAYO DE CALEFACCIÓN A BIOMASA*. Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
- Brandy, D. (2018). Renovables representan hoy una tercera parte de la capacidad energética global. *IRENA International Renewable Energy Agency*.
- Buyatti, D. M. (2013). *ESTUDIO PILOTO INDICADORES GBEP DE SUSTENTABILIDAD DE LA BIOENERGIA EN ARGENTINA*. ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca .
- Climático, M. C. (2017). *ESTUDIO SOCIEDAD Y ENERGÍA EN BOLIVIA*.
- Culto, M. d. (2019). *Cancilleria.gob.ar*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/consulta-de-barreras-las-exportaciones-argentinas>.
- debitoor. (2019). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-cvp>
- Desarrollo, M. d. (2018). *Reporte Uruguay 2017*.
- ENRIGHT, M., & Saavedra, A. F. (1994). *Venezuela, El Reto De La Competitividad*.
- ESCAN, S. (2008). *"Biomasa: Redes de distribución térmica"*. instituto para la Diversificación y ahorro de la energía.
- EXPORTADOR, D. D. (s.f.). Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2017/12/la-distribucion-fisica-internacional.html>
- Fraschina, S. (2018). *OBSERVATORIO DE POLÍTICAS PÚBLICAS / MÓDULO DE POLÍTICAS ECONÓMICAS*.
- Gómez, E. (2019). *EVALUACIÓN RÁPIDA DEL SECTOR ENERGÍA EN BOLIVIA*. BID Banco Interamericano de Desarrollo.

- GÓMEZ, V. P. (2014). *ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DE UN SISTEMA EFICIENTE DE CALEFACCIÓN PARA LA CIUDAD DE TEMUCO*. Universidad Austral de Chile.
- Ingeniería, S. (2019). *Edición 135 Septiembre 2019*.
- Ipe, J. L. (2016). *Segmentación de Mercados para Estufas Mejoradas y Combustibles Limpios en Guatemala*. global Alliance For Clean Cookstoves.
- Lic. Guillermo Luis Manzano, L. S. (2018). *Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- Lobos, M. (2001). *ESTUDIO PRELIMINAR SOBRE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONSUMO DE LEÑA EN LA CIUDAD DE TEMUCO*. Programa Ecoregión Valdiviana.
- Marín, N. G. (2012). *Senasa CR*. Obtenido de <https://www.senasa.go.cr/>:
<https://www.senasa.go.cr/>
- (2011). *Medición del Consumo Nacional de Leña y otros Combustibles Sólidos Derivados de la Madera*. Ministerio de Energía Gobierno de Chile .
- Militar, I. I. (2019). *Informacion Territorial*. Obtenido de <http://www.igm.gub.uy/situacion-geografica/>
- Ministerio de Industria, E. y. (2019). *Balance energetico nacional Uruguay* .
- ML. (s.f.). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.uy/MLU-452682141-estufa-calefactor-a-lena-alto-rendimiento-nuke-lapacho-110-_JM?quantity=1#reco_item_pos=0&reco_backend=machinalis-homes&reco_backend_type=function&reco_client=home_navigation-recommendations&reco_id=04787
- Montevideo, P. |. (2017). *ÓMO HACER NEGOCIOS CON URUGUAY*.
- Mundial, B. (s.f.). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview#1>
- OROXOM, I. Q. (2007). *EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE LA FABRICACIÓN DE EQUIPOS DOMÉSTICOS PARA COMBUSTIÓN DE LEÑA COMO CONSECUENCIA DEL TIPO DE MATERIALES UTILIZADOS. ENSAYO DE EFICIENCIA*. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA FACULTAD DE INGENIERÍA.
- pinterest.com*. (s.f.). Obtenido de <https://ar.pinterest.com/pin/460070918174162530/?lp=true>

- Rodrigo O’Ryan Blaitt, P. A. (2017). *“Biomasa: Oportunidades y Desafíos para la Generación de Valor para la PyME Forestal”*. XPOCORMA 2017.
- Rodríguez Saénz, D. (2016). *Cómo participar exitosamente en ferias internacionales*. IICA, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú – 2da ed.
- Rodríguez, C. M. (2018). *Anuario estadístico 2017*. Departamento de Difusion Comunicacion .
- Sacchi, G. R. (2012). *Consumo de leña y/o carbón de madera como combustible para la cocción de alimentos en hogares Argentinos*.
- SEDIGAS. (2018). *EL GAS EN EUROPA Y EN EL MUNDO*. Asociación Española del Gas.
- Smith, K. (2006). *El uso doméstico de leña en los países en desarrollo y sus repercusiones en la salud*. Unasyuva.
- Tacain, D. M. (s.f.). *Oficina Nacional de Servicio Civil*. Obtenido de https://www.onsc.gub.uy/enap/images/ORGANIZACI%C3%93N_DEL_ESTADO_URUGUAYO_2013.pdf
- Torres, E. L. (s.f.). *Anuario Estadístico 2017* . Instituto Nacional de Estadística Montevideo .
- Trademap.com*. (s.f.).
- Ucha, A. P. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- UNESCO. (s.f.). *INDICADORES DE CULTURA PARA EL DESAROLLO EN URUGUAY*.
- Valderrama, F. J. (2017). *Estudio de redes de calor de biomasa en municipios consolidados*. Escuela Técnica Superior de Ingeniería.
- Veiga, D. (2015). *Desigualdades Sociales y Territoriales en Uruguay*. Departamento de Sociología Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República.
- Vélez, S. M. (2005). *Consumo de biocombustible sólido en la ciudad de Santiago del Estero: Mercado no formal domestico*. Quebracho N° 15.
- Vernengo, E. L. (2017). *Estimación de la pobreza por el Método del Ingreso*. Instituto Nacional de Estadística – División Estadísticas Sociodemográficas.
- Villamil, G. C. (2018). *¿Por qué bajó la pobreza entre 2016 y 2017?* Departamento Estadísticas Sociales del Observatorio Social de Programas e Indicadores de la Dirección Nacional de Evaluación y Monitoreo (DINEM) del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES).

Zaderenko, I. C. (2014). *DENDROENERGIA SU CONTRIBUCION A LA MATRIZ
ENERGETICA DEL PAIS*. Facultad de Ciencias Forestales.

ANEXOS

Anexo 1

Declaración jurada de beneficiario

Declaración Jurada de Beneficiario Final

Denominación de la entidad: PROMETHEUS S.R.L

N.º Legajo: 232345

En cumplimiento de lo dispuesto por la Disposición D.P.P.J. Nº 130/2017, el que suscribe Posnik Pablo Martin, en mi carácter de Representante Legal; por la presente, declaro bajo juramento que no hay persona humana que reviste/n el carácter de beneficiario/s final/es, en los términos del Artículo Primero de la Disposición D.P.P.J. Nº 130/2017 de la Entidad PROMETHEUS S.R.L.

Asimismo, declaro bajo juramento que los datos consignados en la presente son correctos, completos y fiel expresión de la verdad.

Incluir los siguientes Datos del Beneficiario Final:

Nombre y Apellido:

Tipo y Número de Documento:

Estado Civil:

Nacionalidad:

Domicilio Real:

Profesión:

Porcentaje de participación en la entidad que directa o indirectamente le otorga tal calidad: %

(Firma)

(Aclaración)

(Certificación notarial de firma. Si el escribano es de otra jurisdicción deberán presentarse debidamente legalizados, artículo 22 Disposición 45/2015).

Sres. Socios/Accionistas de PROMETHEUS SRL

Quien suscribe, personalmente acepto el/los cargos, para el que fui designado por acta de asamblea de accionistas/reunión de socios del día de de .

Declaramos bajo juramento que no me encuentro comprendido/s en inhabilidades ni incompatibilidades para ejercer el cargo para el que he sido designados (Art. 264 Ley General de Sociedades, art. 139 inc. c) y art. 173 inciso d) de la Disposición 45/2015).

A su vez, declaro bajo juramento que NO me encuentro incluido y/o alcanzado dentro de la "Nómina de Funciones de Personas Expuestas Políticamente" aprobada por la Unidad de Información Financiera. (Art. 139 inc. g), art. 173 inciso d) y 326 de la Disposición 45/2015).

Asimismo, declaro bajo juramento que los datos consignados en la presente son correctos, completos y fiel expresión de la verdad.

Incluir los siguientes datos de las autoridades designadas:

Nombre y Apellido: Posnik Pablo Martin

Tipo y Número de Documento: N° 34.998.953

Fecha de Nacimiento: 09/04/1990

Nacionalidad: Argentina

Profesión: Empresario

Estado Civil: Soltero

CUIT: 20-34998953-1

Domicilio real: H. Yrigoyen 1234

Domicilio especial: Alfonsina Storni 41, Ezeiza

Cargo que invoca el declarante: Completar según corresponda: director titular y presidente/ director titular y vicepresidente/ director titular/ director suplente/síndico titular/síndico suplente/miembro del consejo de vigilancia.

(Certificación notarial de firmas. Si el escribano es de otra jurisdicción deberán presentarse debidamente legalizados, artículo 22 Disposición 45/2015).

Anexo 2

SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE

Tipo Social: Sociedad SRL

Estado: Formación

Denominación Social:

Domicilio: ALFONSINA STORNI 41, EZEIZA

Legajo:

Matrícula:

Tipo de trámite: Común

Iniciado: La Plata

DENOMINACION A RESERVAR

1. PROMETHEUS

DATOS DE LOS SOCIOS

Apellido y Nombre: POSNIK, PABLO MARTIN

DNI 34.998.953

Domicilio: H. Yrigoyen 1234 Cañuelas

Nacionalidad: ARGENTINA

CUIT/CUIL/CDI27-34998953-1

Observaciones (información complementaria)

Firma del solicitante

- Personas autorizadas para realizar el trámite:

Apellido y Nombre	Domicilio	Tipo N° documento
Posnik, Pablo Martin	H. Yrigoyen 1234	34.998.953

Anexo 3

Estatuto

PROMETHEUS S.R.L. POR 1 DÍA – Por instrumento privado / / . Socios: Posnik Pablo Martin, 29 años soltero arg. Empresario, DNI 34.998.953 con domicilio en Alfonsina Storni 41 partido de Ezeiza, provincia de Buenos Aires. - Sede Social: Alfonsina Storni 41, Ezeiza Provincia de Buenos Aires –

Objeto: Dedicarse por cuenta propia o ajena o asociada con terceros, ya sea dentro o fuera del país, a la creación, producción, intercambio, fabricación, transformación, industrialización, comercialización, intermediación, representación, importación y exportación de toda clase de bienes materiales, incluso recursos naturales, e inmateriales y la prestación de toda clase de servicios, relacionados directa o indirectamente con la actividad industrial metalúrgica.

La sociedad tiene plena capacidad de derecho para realizar cualquier acto jurídico en el país o en el extranjero, realizar toda actividad lícita, adquirir derechos y contraer obligaciones. Para la ejecución de las actividades enumeradas en su objeto, la sociedad puede actuar como fiduciario y celebrar contratos de colaboración; comprar, vender y/o permutar toda clase de títulos y valores; tomar y otorgar créditos y realizar toda clase de operaciones financieras, excluidas las reguladas por la Ley de Entidades Financieras y toda otra que requiera el concurso y/o ahorro público – Administración y representación: 1 gerente, durando en su plazo de manera indeterminada. Gerente titular: Posnik Pablo Martin – Fiscalización: Prescinde de sindicatura – Plazo de duración: 20 años – Capital Social: 3.000.000 – Cierre de ejercicio: 31/12.

Este contrato de sociedad de responsabilidad limitada se celebra en Ezeiza, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, el de de entre las siguientes partes:

SOCIO: Posnik Pablo Martin, con DNI 34.998.953 y CUIL 20-34.998.953-1, de nacionalidad argentina, con fecha de nacimiento el 04 de abril del 1990, estado civil soltero, de profesión Licenciado en Comercio Internacional con el domicilio en H. Yrigoyen 1234 Cañuelas.

Las partes acuerdan constituir una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se registrará por las siguientes:

I. ESTIPULACIONES:

ARTICULO 1° Denominación y domicilio. La sociedad se denomina PROMETHEUS S.R.L y tiene su domicilio legal en jurisdicción de Provincia de Buenos Aires, pudiendo establecer agencias, sucursales y todo tipo de establecimiento o representación en cualquier otro lugar del país o del extranjero.

ARTICULO 2° Duración. El plazo de duración de la sociedad es de noventa y nueve (20) años contados a partir de la fecha de su constitución. Dicho plazo podrá ser prorrogado por decisión de los socios.

ARTOCULO 3°. Objeto. La sociedad tiene por objeto dedicarse por cuenta propia o ajena o asociada con terceros, ya sea dentro o fuera del país, a las siguientes actividades:

la creación, producción, intercambio, fabricación, transformación, industrialización, comercialización, intermediación, representación, importación y exportación de toda clase de bienes materiales, incluso recursos naturales, e inmateriales y la prestación de toda clase de servicios, relacionados directa o indirectamente con la actividad industrial metalúrgica.

La sociedad tiene plena capacidad de derecho para realizar cualquier acto jurídico en el país o en el extranjero, realizar toda actividad lícita, adquirir derechos y contraer obligaciones. Para la ejecución de las actividades enumeradas en su objeto, la sociedad puede actuar como fiduciario y celebrar contratos de colaboración; comprar, vender y/o permutar toda clase de títulos y valores; tomar y otorgar créditos y realizar toda clase de operaciones financieras, excluidas las reguladas por la Ley de Entidades Financieras y toda otra que requiera el concurso y/o ahorro público.

ARTICULO 4°. Capital. El capital social es de \$ 3.000.000,00 (Pesos tres millones con cero centavos) representado por 30.000,00 cuotas de \$100 (Pesos cien con cero centavos) valor nominal cada una y con derecho a un voto por cuota.

ARTICULO 5°. Garantía de los gerentes. Cada gerente titular otorgará a la sociedad una garantía por el ejercicio de su cargo al momento de aceptarlo. Cada gerente suplente otorgará una garantía semejante a partir del momento en que asuma el cargo en reemplazo de un gerente titular cesante. Dicha garantía debe consistir únicamente en bonos, títulos públicos o sumas de moneda nacional o extranjera depositados en entidades financieras o cajas de valores, la orden de la sociedad; o en fianzas, avales bancarios, seguros de caución o de responsabilidad civil a favor de la misma, cuyo

costo será soportado por el mismo gerente. Cuando la garantía consista en depósitos de bonos, títulos públicos o sumas de moneda nacional o extranjera, las condiciones de su constitución de asegurar su indisponibilidad por un término no menor de tres (3) años contados desde el cese del respectivo gerente en el desempeño de sus funciones. El monto de la garantía es igual para todos los gerentes y se fija en la suma de \$40.000,00 (diez mil pesos con cero centavos) por cada gerente titular designado.

ARTICULO 6°. Utilidades, reservas y distribución. De las utilidades líquidas y realizadas se destinarán: a) el cinco por ciento (5%) a la reserva legal, hasta alcanzar el veinte por ciento (20%) del capital social; b) el importe que se establezca para retribución de los gerentes y síndicos, en su caso; y c) el remanente, previa deducción de cualquier otra reserva que los socios dispusieren constituir, se distribuirá entre los mismos en proporción a su participación en el capital social.

I. DISPOSICIONES TRANSITORIAS.

En este acto los socios acuerdan:

1°. SEDE SOCIAL: Establecer la sede social en Alfonsina Storni 41, Ezeiza, Provincia de Buenos Aires.

2°. CAPITAL SOCIAL: Los socios suscriben el cien por ciento (100%) del capital social de acuerdo con el siguiente detalle:

Posnik Pablo Marin suscribe la cantidad de 30.000,00 cuotas de \$100 (Pesos cien con cero centavos) valor nominal cada una y con derecho a un voto por cuota.

El capital social se integra en un veinticinco por ciento (25%) en dinero en efectivo, acreditándose tal circunstancia mediante la boleta de depósito del Banco de la Nación Argentina, debiendo integrarse el saldo pendiente del capital social dentro del plazo máximo de dos (2) años, contados desde la fecha de constitución de la sociedad.

3°. DESIGNACIÓN DE LA GERENCIA Y DECLARACIÓN SOBRE SU CONDICIÓN DE PERSONA EXPUESTA POLITICAMENTE:

Designar gerente titular a: Posnik Pablo Martin, con DNI 34.998.953 y clave de identificación 20-34998953-1, de nacionalidad argentino, con fecha de nacimiento el 09 de abril de 1990 y con el siguiente domicilio real H. Yrigoyen 1234 Cañuelas.

Posnik Pablo Martin acepta el cargo que le ha sido conferido, constituye domicilio especial en la sede social y manifiesta con forma y efecto de declaración jurada que no

se encuentra afectado por inhabilidad o incompatibilidad legal o reglamentaria para ocupar el cargo que le ha sido conferido y que no es Persona Expuesta Políticamente de conformidad a lo establecido en las Resoluciones de la Unidad de Información Financiera.

4°. PODER ESPECIAL: Otorgar poder especial a favor de la siguiente persona: Camila Belén Ledesma, con DNI 39.898.213, para realizar todos los trámites relacionados a la inscripción, modificación y cualquier otro trámite relacionado de la sociedad en el Ministerio de Comercio y toda otra institución para su inscripción y registración completa.

Este contrato de Sociedad de Responsabilidad Limitada se inicializa y suscribe en tantos ejemplares originales de igual tenor y efecto como Partes tiene. En este acto las partes reciben dichos ejemplares a razón de uno para cada una.

Socio: _____

Socio: _____

Anexo 4: Matriz de atractividad.

PBI per cápita	EEUU	Alemania	Francia	Canadá	Rusia	Sudáfrica	México	Chile	Uruguay	Bolivia
	62.641	48.195	41.463	46.21	11.288	6.374	9.698	15.923	17.278	3.548
Cuota del mercado abarcado por chi	75%	11%	0,01%	44%	5%	25%	77%	30%	4%	11%
GINI	0,41	0,31	0,32	0,34	0,37	0,63	0,48	0,46	0,39	0,44
Valor de importación del producto (172.021.000	150.194.000	202.423.000	24.442.000	12.519.000	5.990.000	2.233.000	12.816.000	2.684.000	56.000
Distancia	0%	2,7%	2,7%	7%	13%	13,5%	0%	0%	0%	0%
Cantidad de habitantes (millones)	9.000 km	12300 km	11.460 km	11300 km	17.450 km	7.680 km	8.000 km	1.300 km	600 km	2.500 km
IDH	0,92	0,93	0,901	0,92	0,82	0,69	0,77	0,84	0,804	0,68
Tasa de natalidad (por mujer)	1,8	1,5	1,96	1,6	1,75	2,46	2,18	1,77	2	2,9
Tasa de mortalidad/mil habitantes	8,2	11,6	9,3	8,5	13,6	9,6	4,88	6,1	9,4	6,5
Inflación	1,8%	1,1%	1%	1,9%	2,3%	4,5%	3,5%	2,6%	7,8%	1,9%
Consumo de biomasa para calefacci	0,52%	12%	33%	20%	12%	6%	2%	60%	35%	20%
Importación de calefactores argenti	68.000	0	0	0	0	0	0	0	535.000	25.000
Prima de riesgo	210	-210	32	189	155	870	194	48	165	
PBI per cápita	4	3	3	3	2	1	1	2	2	1
Cuota del mercado abarcado por chi	1	8	10	5	9	7	1	7	9	8
GINI	8	6	6	6	6	9	7	7	6	7
Valor de importación del producto (6	5	6	2	2	1	1	2	1	4
Arancel de importación	6	5	5	3	2	2	2	6	6	6
Distancia	2	2	2	2	1	3	3	5	6	5
Cantidad de habitantes (millones)	6	3	3	3	5	3	5	1	1	1
IDH	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
Tasa de natalidad (por mujer)	4	3	4	4	4	6	6	4	6	6
Tasa de mortalidad/mil habitantes	2	2	2	2	1	2	3	3	2	3
Inflación	5	6	6	5	4	3	3	3	2	5
Consumo de biomasa para calefacci	1	4	6	6	4	3	2	8	7	6
Importación de calefactores argenti	4	0	0	0	0	0	0	0	10	2
Prima de riesgo	2	6	4	2	3	1	2	4	3	
Total	54	56	60	46	46	43	43	55	64	56

TITULO: “Manufacturas de origen industria (MOI).”

TUTOR/ES: MÉNDEZ, Rodrigo y MORONI, Yazmin.

AUTORES: PINO, Romina

RESUMEN: En el presente informe se indagó sobre las actividades económicas de empresas nacionales radicadas en Buenos Aires de manufactura de origen Industrial (MOI), ya que a lo largo de los años las empresas reflejaron inestabilidades en su índice de producción habiendo grandes pérdidas en ciertos sectores o incrementos en otros. El objetivo de estudio es determinar los factores y los causantes de las inestabilidades que produjeron pérdidas o el efecto inverso, los comportamientos de las empresas que trabajan con estos productos ante estas situaciones, la cantidad de producción que generan tanto nivel nacional como internacional, los competidores exponencial , quienes tienen mayor participación en el rubro en la actualidad.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cómo las empresas de manufactura industrial que están en declive generando pérdidas a lo largo de los años pueden llegar a estabilizarse y posicionarse en el mercado?

Para entender el contexto de nuestra investigación debemos ubicarnos en años anteriores precisamente (2014-2019) y presentarles una breve dinámica dos productos de los sectores de mayor y menor participación en la producción industrial.

Estos cálculos se realizaron en base de datos PGB (2014-2019) y la entidad responsable de emitirlo es la dirección general de Estadísticas y Censos (CEDEM).

En años anteriores según CEDEM el rubro farmacéutico insinuó protagonismo aumentando de manera sustancial, el incremento de participación fabricación de medicamentos y productos farmacéuticos 6,5 % Por lo contrario el sector metalmecánico e industria de coque y derivados del petróleo refinado registraron pérdidas en el rubro.

Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques con una pérdida porcentual -1,0%.

Ahora que ya estamos en contextos vamos a compáralos brevemente con datos actuales de cada rubro siguiendo en la misma situación o producir cambio opuesto, esto reflejara la situación actual del funcionamiento de la economía y si es factible

seguir produciendo este tipo de mercadería tanto sea para el mercado nacional como internacional.

Según datos emitidos por INDEC la industria farmacéutica actualmente (2018) en Argentina se incrementó de 48,6% en relación con el trimestre 2017 esta variación surge aumentos 36,5% en la facturación de producción nacional y de 30,8% en la reventa local de importados. En la facturación de producción nacional, se observan incrementos de 30,8% en las ventas al mercado interno y de 95,8% en las exportaciones.

Por otro lado la industria automotriz según INDEC cae 10,8% en octubre de 2018 respecto al mismo mes del año pasado, mientras que en los seis meses del corriente año aumenta 7,9% en comparación con igual período de 2017 Para la misma comparación, las unidades exportadas de automóviles y utilitarios aumentan 4,0%. Del total de unidades exportadas en octubre de 2018.

Entonces llegamos a la conclusión que los productos químicos orgánicos, productos farmacéuticos, perfumería y cosmética fueron las manufacturas industriales mayoritariamente exportadas según INDEC responsables de 82,7% de las ventas del rubro y permanece en constante crecimiento a lo largo de los años, mientras que el rubro automotriz automotores, remolques y semirremolques en algunos periodos brevemente crece podemos decir que este sector es para un segmento del mercado en específico y no es para consumo masivo lo cual su crecimiento es breve.

A lo largo de esta investigación estaremos especificando los comportamientos de manufacturas industriales seleccionadas, las que se posicionan en las listas crecientes y las decrecientes.

(ver documento adjunto)

TITULO: "Exportaciones de Productos Primarios y Manufacturas de Origen Agropecuario de la Provincia de Buenos Aires. Período 2013-2018."

ALUMNOS/AUTORES: AMARO, Nicolás Martín y MAYO BROSSARD, Marcos Elías.

TUTOR/ES: Ardura, Mirian Viviana.

RESUMEN: Las exportaciones representan una variable fundamental para la macroeconomía de un país, dadas por la capacidad de éstas de generar divisas y su aporte al valor agregado y al empleo.

La Provincia de Buenos Aires cumple un rol preponderante respecto al intercambio de mercaderías de nuestra Nación. Entonces ¿Cuánto representa cuantitativamente los valores exportados por Buenos Aires para la República Argentina? ¿Cuáles son las mercancías que registran mayor demanda? ¿Cuál es el destino de dichas exportaciones?.

En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal demostrar la importancia de las exportaciones efectuadas por la Provincia de Buenos Aires en el período 2013-2018 y la influencia generada por éstas en la balanza comercial de la República Argentina.

Para ello se estudian dos grandes rubros de mercaderías, los productos primarios y las manufacturas de origen agropecuario, que son sometidos a análisis con el fin de determinar los valores percibidos de nuestra provincia por cada uno de los destinos de dichas exportaciones.

En relación a los destinos de nuestras exportaciones, se consideran todos los países del mundo que registran demanda de nuestros productos seleccionados y son agrupados según bloques regionales, áreas económicas y principales economías a nivel global.

(ver documento adjunto)

TITULO: “Acceso de mercado, caso de inserción e internacionalización”.

ALUMNOS/AUTORES: HERRERA, Brian, VESCHETTI, Brian y VITORINO, Mauro.

TUTOR/ES: MÉNDEZ, Rodrigo.

RESUMEN: La presente investigación se llevará a cabo con el objetivo de generar experiencia en el ámbito de la investigación, permitir el desarrollo y planeación de las habilidades obtenidas a lo largo de la cursada y evaluar la capacidad para plasmar esos conocimientos en el ámbito de la práctica laboral.

Durante el mismo se expondrá la situación de análisis de una empresa, la selección de un mercado meta, su estudio y evaluación a través de diferentes datos macroeconómicos e informes de comercio exterior y su correspondiente estrategia de

inserción. Se tomarán en cuenta principales competidores y la situación política, económica, social y cultural a fin de lograr un adecuado proceso de internacionalización y se desarrollará una estrategia de marketing internacional (adaptación, promoción y distribución). También se realizará un costeo detallado de la producción y se condicionará un precio de acuerdo a su estrategia de comercialización. Por otra parte se fomentarán los riesgos críticos del plan de internacionalización y la forma de remediarlos.

El procedimiento aplicado se basa en el uso de varios análisis, situaciones y herramientas de información (publicaciones, proyectos, artículos científicos), la investigación de empresas del producto seleccionado, sus capacidades de producción, y el estudio de informes y datos de comercio exterior (entre ellos Trade Nosis Co- mex, Trade Map y el Observatorio de Complejidad Económica).

Finalmente se realizará una conclusión del estudio realizado y se dejará constancia de las posibles cuestiones a analizar relevantes a la investigación.”

(ver documento adjunto)