

UNIVERSIDAD DE CONCEPCION DEL URUGUAY
CENTRO REGIONAL GUALEGUAYCHÚ

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TEORÍA Y PRÁCTICA DE EVALUACIÓN DE PROYECTO

“AMPLIACIÓN LINEA DE PRODUCCIÓN Y MERCADO DE LA EMPRESA LANDY SNACKS”

PROFESOR

LIC. FALCON GUSTAVO

ALUMNA

BOHL, JIMENA MAGALÍ

AÑO DE PRESENTACIÓN

2023

ÍNDICE

Introducción	4
Capítulo 1	5
1.1 Marco de Desarrollo	5
Capítulo 2	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Concepción de la Idea Inicial	6
Capítulo 3	12
3.1 Análisis Sectorial	12
Capítulo 4	14
4.1 Estudio de Mercado	14
4.1.1 Descripción del Producto	14
4.1.2 Análisis del Consumidor	15
4.1.3 Proyección de la Demanda	17
4.1.4 Análisis de la Oferta	19
4.1.4.1 Mercado Nacional de Maní	19
4.1.4.2 Exportaciones Argentinas de Maní y Derivados	21
4.1.4.3 Mercado Mundial de Pasta de Maní	22
4.1.5 Matriz de Atractividad	23
4.1.6 Paysandú (Uruguay) – Destino Final	25
4.1.7 Comercio uruguayo-argentino	26
4.1.8 Oferta en Destino	29
4.1.9 Barreras de Ingreso al Mercado Uruguayo	32
4.2 Logística	33
4.3 Sistema de Venta	36
4.4 Sistema de Pagos y Cobros	36
Capítulo 5	37
5.1 Estudio Técnico	37
5.1.1 Tamaño del Proyecto	37
5.1.2 Localización	38
5.1.3 Materia Prima	39

5.1.4 Proceso de Producción	41
5.1.5 Maquinaria y Equipo	42
5.1.6 Edificios e Instalaciones	44
Capítulo 6	47
6. Estudio Organizacional	47
6.1 Función de Producción	47
6.2 Función Financiera	48
6.2.1 Inversiones	48
6.2.2 Costos Producto Final	48
6.2.3 Presupuesto Empresarial Mensual	50
6.2.4 Punto de Equilibrio de Producción	50
6.3 Función Recursos Humanos	51
6.4 Función del Mercado	52
6.4.1 Comercialización	52
6.4.2 Publicidad y Promoción	52
6.5 Requerimientos del Personal Especializado y No Especializado	53
6.6 Estructura Organizacional	53
Capítulo 7	55
7. Estudio Legal	55
7.1 Organización Jurídica	55
7.2 Requisitos Legales	55
Capítulo 8	56
8. Estudio Económico	56
8.1 Inversiones Fijas y Diferidas	56
8.2 Flujos de Fondos Proyectados	56
8.3 Estado de Resultados	57
8.4 Principales Indicadores Financieros VAN / TIR / PRO	57
Capítulo 9	58
9. Riesgos	58
Conclusión	60
Referencias Bibliográficas	61

Introducción:

Los principales objetivos que posee una empresa son la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. Con el fin de cumplirlos una entidad debe realizar una correcta retroalimentación para determinar qué puntos se deben ajustar y cuáles se encuentran en buenas condiciones para seguir con su curso.

Esta actividad también ayuda a encontrar la forma en la cual una firma puede innovar o buscar nuevas oportunidades dentro de un mercado para seguir con su crecimiento pensando dentro de lo posible en el largo plazo.

Por eso es que para la empresa “Landy Snacks” es una buena oportunidad crear una nueva línea de producción dentro de su fábrica que se dedique exclusivamente a realizar pasta de maní, manteniendo como base sus raíces por las cuales empezó la empresa y gracias a la cual posee una gran cantidad de información sobre las características que contiene el maní y su mercado. Una importante ventaja es incursionar dentro de un terreno en gran parte conocido, pero con un nuevo producto con el fin de cumplir nuevos objetivos y ofrecer una novedad al público cliente o a los nuevos compradores que conquiste.

En consecuencia, fabricar pasta de maní sería un beneficio tanto empresarial como individual obteniendo un producto de buena calidad y con rasgos positivos para la salud, cumpliendo al mismo tiempo con muchas de las expectativas que posee el mercado actual que se encuentra en constante cambio y actualización. Es una estupenda forma de adaptarse a las distintas exigencias de la demanda existente, teniendo en cuenta el desarrollo y prestigio que puede ganar la entidad dedicándose no solo al ámbito nacional, sino que también al internacional, poniendo siempre en primer lugar la satisfacción del cliente.

Capítulo 1:

1.1 Marco de Desarrollo

“Landy Snacks”, empresa en base a la cual se realiza el siguiente proyecto, es una entidad familiar creada en la ciudad de Rosario (Santa Fe) en el año 1986 con una larga trayectoria comercial dedicada en un principio únicamente a la comercialización de maní en sus distintas formas (maní con y sin cáscara, frito salado, saborizado) pero que con el paso del tiempo fue sumando productos que se pueden englobar dentro del término “snacks” como palitos fritos salados, copos de maíz sabor queso, garrapiñadas, entre otros. De este modo mantiene una amplia cartera de productos comestibles, ofreciendo diferentes opciones de compra a su público comprador.

Su misión es la búsqueda constante de crecimiento trabajando con un equipo que progresa, privilegiando la calidad y el trabajo artesanal. Y, por otra parte, su visión es mirar siempre hacia adelante, pensando en nuevos productos para un mercado a futuro. Ambas fueron tomadas como impulso para realizar el proyecto, ya que en la empresa se refleja un ánimo real de crecimiento y avance en todos sus aspectos incluso adaptándose a los cambios en la demanda y los nuevos requerimientos de los consumidores. “Landy Snacks” se encuentra a disposición y abierta a distintas propuestas de desarrollo que la ayuden en su progreso.

Con la intención de innovar y fabricar un producto que aún no se encuentra dentro de su cartera comercial, se cree que es una buena oportunidad para elaborar pasta de maní; ampliando de esta manera su línea de producción y rango de mercado a través de la exportación de la misma.

La pasta de maní es una opción totalmente saludable para sumar a la dieta alimenticia de los consumidores, siendo que muchos de ellos a la hora de comprar distintos productos comestibles prestan más atención a los componentes que poseen, así como también los beneficios o perjuicios que ellos le traen a su salud. Por otra parte, el mercado de pasta de maní va en auge debido a su aumento en el consumo. En la actualidad se volvió una opción habitualmente consumida debido a los beneficios que posee.

Capítulo 2:

2.1 Antecedentes

La fábrica de snacks “Landy” es una empresa que desde sus comienzos se dedica principalmente a la comercialización de maní en sus diferentes formatos como lo mencionamos anteriormente, siendo este su especialidad. Su gran desarrollo le permitió agregar nuevos productos dulces y salados a su oferta comercial por lo que en la actualidad posee una enorme oferta de alta calidad que mantiene su fiel relación con los clientes ayudando a ganarse la fidelidad de nuevos compradores.


2.2 Concepción de la Idea Inicial

Luego de investigar el mercado actual, sumando las ganas de la firma de innovar y desarrollar un producto que tenga que ver con sus raíces tradicionales, es decir que tenga como base maní, y que al mismo tiempo permita incrementar su mercado, llevaron a la idea de ampliar su línea de producción elaborando pasta de maní. La empresa tiene conocimiento y trabaja con dicha materia prima desde hace ya muchos años por lo que entiende sus procesos de transformación y junto con capacitación y tecnología puede fabricar pasta de maní sin inconvenientes.

La idea de extender el mercado y agregar nuevos clientes a la marca siempre se encontró presente, por lo que surge la idea de comenzar a comercializar productos en el exterior para no quedarse solamente con los clientes nacionales, que incluso cada día son más; incorporando nuevas experiencias que benefician a la pyme por medio de la exportación de pasta de maní.

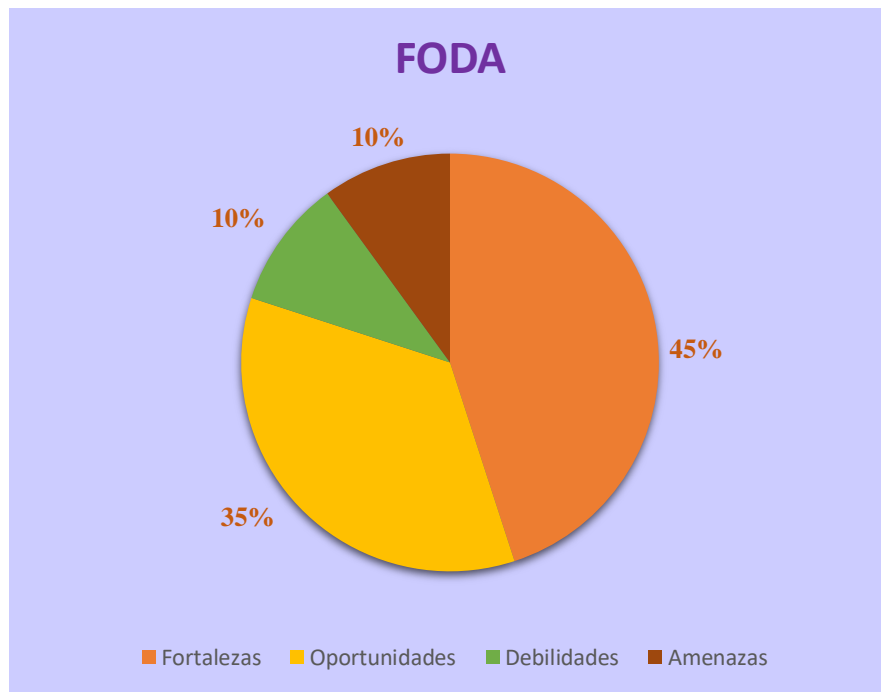
De esta manera, se crea la idea de dicho proyecto buscando desarrollo y progreso.

En el cuadro que se encuentra a continuación se muestra el análisis FODA del producto objetivo, donde figuran las fortalezas y debilidades que posee junto a las oportunidades y amenazas a tener presentes.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Saludable. 2.Sin TACC (apto para celíacos). 3.Excelente calidad. 4.Variedad de aplicaciones o combinaciones con otras comidas. 5.Materia prima utilizada y conocida por la fábrica. 6.Innovador. 7.Proveedores nacionales. 8.No es un producto estacional. 9.Marca reconocida en el mercado interno. 10.Packaging atractivo. 11.Fácil de comercializar y distribuir. 12.Características artesanales. 13.Bajo costo de materia prima 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Sabor no tradicional entre los consumidores (dificultad en la adaptación del paladar). 2.Corta vida del producto. 3.No apta para todos los segmentos del mercado. 4.Cantidad de producción limitada. 5.Fácil imitación
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Ubicación de la fábrica. 2.Demanda considerable y en crecimiento. 3.Mercado poco abastecido en la actualidad (pocas marcas que ofrecen pasta de maní presentes). 4.Producto muy recomendado por especialistas (sobre todo para aquellas personas que realizan dietas especiales y abundante actividad física). 5.Amplio segmento de clientes disponibles. 6.Lealtad de los consumidores. 7.Información a disposición. 8.Predisposición de la empresa. 9.Fácil acceso a canales de publicidad y promoción que ayudan a aumentar las ventas. 10.Disponibilidad de fondos y créditos para financiar el proyecto. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Contexto político-económico nacional inestable. 2.Productos sustitutos. 3.Marcas de pasta de maní ya establecidas. 4.Cambios climáticos (afectan la producción materia prima). 5.Variación en los precios (costos y precio final) <div style="text-align: right; margin-top: 20px;">  </div>

Fuente: elaboración propia

La información obtenida en el análisis FODA se representa en un gráfico para tener una mejor visualización de los resultados obtenidos:



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el análisis es mayor la cantidad de fortalezas y oportunidades que posee el producto en comparación de las debilidades y amenazas. Demuestra los beneficios que trae expandir la empresa con la producción de pasta de maní.

Algunas de las estrategias creadas a raíz del FODA para disminuir debilidades y amenazas o aumentar las ventajas de las fortalezas y oportunidades son:

FO:

- Aprovechar las características saludables del producto para ganarse el segmento de mercado que todavía no fue captado.
- Mantener la excelente calidad del producto para continuar con la lealtad de los clientes que ya compran la marca para demostrar al resto del mercado realmente es un producto de buena calidad.

FA:

- Al tener proveedores de insumos nacionales comprenden la inestabilidad del país y mantienen costos razonables para que la empresa pueda seguir comprando y al mismo tiempo mantener el precio de sus productos.
- El bajo costo de materia prima permite que la entidad no varíe tanto el precio final del producto y evite su variación por el mayor tiempo posible, brindando un precio razonable al público comprador y permaneciendo dentro de los rangos óptimos de precios del mercado.

DO:

- No es un producto comúnmente adquirido por la demanda uruguaya, es decir que la adaptación a su sabor no es muy fácil, pero al ser recomendado su consumo por sus pares (siendo especialistas en la salud, familiares, amigos) se animan a probarlo y agregarlo a su alimentación diaria.
- La pasta de maní es un producto costoso de imitar por lo cual se puede generar fácilmente nueva competencia; pero teniendo buena llegada hacia a los consumidores a través de adecuada publicidad y promoción de la marca se puede captar un amplio segmento de clientes ganando su confianza.

DA:

- Su sabor no tradicional puede llevar a un mayor consumo de productos sustitutos, pero si se elabora un producto con buenos sabores puede ser que gran parte de los adquirentes prefieran la pasta de maní ante el resto.
- La cantidad de pasta de maní producida, al menos en un principio, será reducida. De haber faltante en el mercado los compradores elegirán otra marca y puede pasar que se pierda clientela si es que el producto gusta.

Capítulo 3:

3.1 Análisis Sectorial

El objetivo principal de este proyecto es una pasta a base de maní que contiene una gran cantidad de vitaminas y nutrientes favorables para la salud.

Su ingrediente principal, maní tostado en este caso, es un cultivo sumamente importante a nivel nacional por las amplias superficies cosechadas en distintas provincias y su alto nivel de comercialización. Algunas de las variedades más cosechadas son:

*Granoléico: también conocido como runner o rastrero, muy utilizado para snacks, ocupa alrededor de un 56% de la superficie total cultivada en el país.



Fuente: www.criaderoelcarmen.com.ar

*EC-98 (AO): posee una figura uniforme y un muy buen rendimiento, utilizado especialmente en confitería.



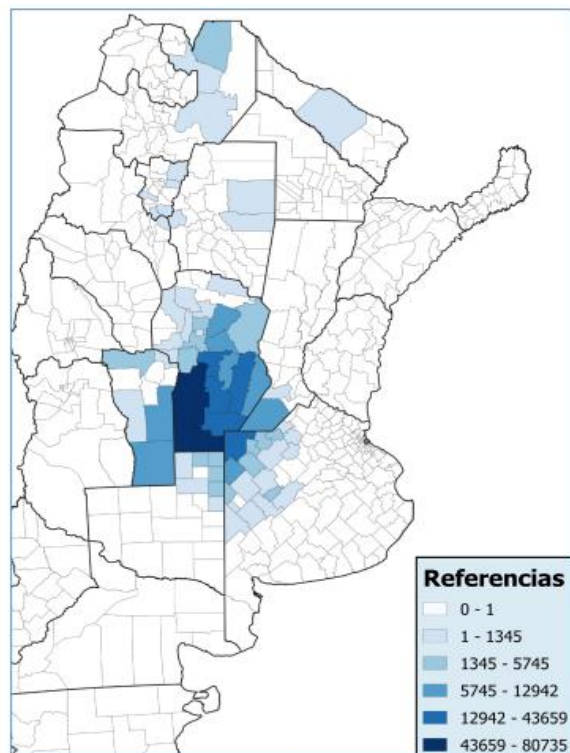
Fuente: www.criaderoelcarmen.com.ar

*MA-757: características similares a los anteriores, muy buen rendimiento.

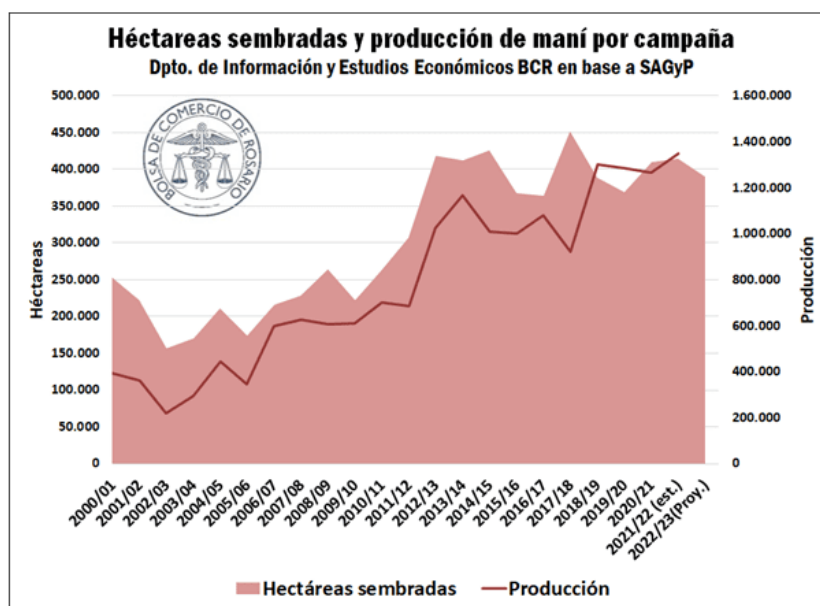


Fuente: www.criaderoelcarmen.com.ar

Dentro de las principales provincias productoras de maní en Argentina se encuentran: Córdoba (con un 75%), Buenos Aires y San Luis seguidas por La Pampa, Salta, Santa Fe y Jujuy.



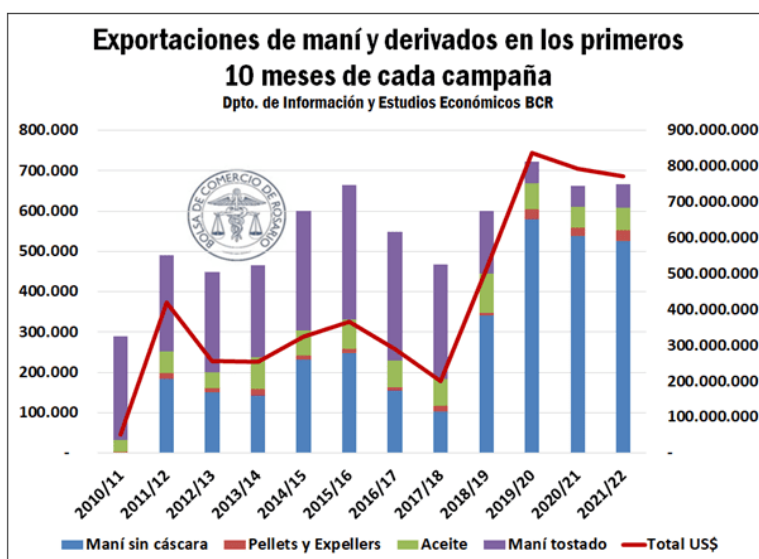
Fuente: www.argentina.gob.ar



Fuente: www.ruralnet.com.ar

No está demás destacar que el cultivo de maní solo necesita una reducida cantidad de fertilizantes y una nula aplicación de agroquímicos, por lo que se lo considera una de las plantaciones más amigables con el medio ambiente. Además, se encuentra en constante mejoramiento aumentando su rendimiento y calidad. En la actualidad es uno de los frutos secos preferidos por los consumidores luego de las almendras, las nueces y las avellanas.

Así como el maní es valioso para las economías regionales de Argentina, su demanda también es considerable en el comercio internacional. De hecho, aproximadamente un 70% de su producción es exportada siendo sus principales destinos: la Unión Europea (Países Bajos y Francia) y otros países americanos como Chile y México. En la Balanza Comercial representa millones de dólares en exportación principalmente de maní sin cáscara (crudo), aceites y preparados.



Fuente: www.ruralnet.com.ar

Situando el foco en la pasta de maní, hoy en día es uno de los principales derivados cuyo crecimiento de venta en el mercado es notable. Tanto en el ámbito nacional como el internacional su demanda va en auge, la cual es una de las principales razones por las que se busca realizar dicho proyecto. En Argentina han aumentado las exportaciones de pasta de maní que hasta el momento van dirigidas especialmente a Estados Unidos e Israel. Es una excelente oportunidad para adentrarse en dicho mercado y ofrecer una nueva opción.

En la actualidad según lo investigado, y por lo que se puede observar claramente en el mercado, la demanda de pasta de maní ha sido impulsada por sus características nutricionales, seleccionada para consumo sobre todo por aquellas personas que realizan actividad física y llevan alguna dieta recomendada por especialistas. También aumentó su nivel de compra gracias a la gran variedad de aplicaciones que posee; la misma puede combinarse en platos dulces o salados y en distintos momentos del día. Es adquirida no solo por individuos para el consumo diario en sus hogares, sino que además por restaurantes, panaderías y confiterías, entre otros.

Este suceso deja en evidencia que una buena distribución de información por distintos canales de promoción puede lograr que una marca o producto se haga más conocida y conquiste una gran cantidad de clientes.

Capítulo 4:

4.1 Estudio de Mercado

Para el estudio de mercado de la pasta de maní se utilizó la posición arancelaria 2008.11.00.210F cuya descripción es “Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas; frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados ni comprendidos en otra parte; frutos de cáscara, maníes y demás semillas, incluso mezclados entre sí: maníes; manteca, en envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1kg”.

4.1.1 Descripción del Producto

Es común escuchar el término “mantequilla de maní”, sobre todo en otros países del mundo como en Estados Unidos, pero en esta ocasión el objeto principal de este proyecto se denomina pasta de maní.

En primer lugar, es importante diferenciar entre la mantequilla de maní y la pasta de maní, siendo que suele considerarse lo mismo, pero no lo es. La mantequilla es un alimento más azucarado que incluye otros ingredientes de origen vegetal con una consistencia más cremosa y posee el agregado de aditivos; en cambio la pasta se encuentra elaborada con pulpa de maní, es decir solo a base de maní tostado, sin otros ingredientes o aditivos agregados, su color va a depender del método de trituración que se utilice, es cremosa siendo útil para untar, pero tiene un aspecto más rígido incluso para el paladar.

Suele tenerse la idea de que la pasta de maní solo es un snack más dentro de todos los ya existentes con una imagen no tan positiva para la salud como cualquier otro dulce. Pero en realidad, la misma posee una serie de beneficios dentro de los cuales se encuentran:

1. Fuente de vitaminas (A, D, E, B1 y B2), minerales y nutrientes que promueven el crecimiento, la renovación celular y el sistema inmunológico; son ejemplos el hierro, potasio, calcio, entre otros.
2. Contiene fibra; la cual ayuda a reducir los niveles de colesterol.

3. Posee grasas no saturadas; es decir que ayuda a reducir el colesterol LDL (malo) y aumenta el colesterol HDL (bueno).
4. No causa alergias.
5. Brinda saciedad por un tiempo más prolongado. Por dicha razón es que se recomienda a aquellas personas que buscan reducir o no aumentar de peso corporal; al mantenerse saciadas evitan comer en exceso y pasar un mayor tiempo sin hambre, favoreciendo a las dietas recomendadas.
6. Es un producto sin TACC, libre de glúten, por lo que es apta para celíacos.
7. Apta para vegetarianos (aporta proteínas).
8. Puede previene distintas enfermedades.

La misma es un alimento muy versátil debido a que puede utilizarse en conjunto con diferentes tipos de comidas dulces o saladas, así como también en cualquier momento del día siendo más común en el desayuno o en la comida de media tarde. Podemos nombrar dentro de las preparaciones que pueden contener pasta de maní: emparedados, ensaladas (como aderezo), tostadas, como relleno de tortas, muffins, etc., sopas, puede combinarse con frutos secos o cereales, acompañamiento de frutas, licuados, entre otros.

En conclusión, no solo es sumamente nutritiva, sana y ayuda al cuidado de la naturaleza, sino que también puede ingerirse de distintas maneras reemplazando a otros productos como un sustituto evitando que los consumidores se aburran del producto gracias a sus diversas aplicaciones; solo se trata de promocionar el producto con buena información para que se vuelva conocido entre la demanda y lo elijan ante la competencia.

4.1.2 Análisis del Consumidor

Es importante tener en cuenta las propiedades específicas de los potenciales consumidores a los cuales se busca llegar con la pasta de maní para lograr una buena estrategia de venta y que el proyecto sea exitoso. Como principales características a considerar del público comprador aparecen:

- 1- Género: indiferente.

- 2- Edad: indiferente (siempre y cuando se consuma en forma responsable y moderada). Solo con el fin de determinar un segmento en particular para investigación se engloban a personas de entre 15 y 50 años de edad.
- 3- Ubicación geográfica: Paysandú (Uruguay) es el lugar al cual se exportará, elegido por medio de un análisis de mercados. De todas maneras, por el gran stock de producto que se mantendrá en inventario y buscando obtener más ganancias, luego se comercializará en el interior de Argentina.
- 4- Nivel de ingresos: aquellas personas que cuenten con un nivel de ingreso mediano bajo hasta uno alto pueden ser potenciales clientes, ya que el precio de la pasta de maní será accesible.
- 5- Preferencias: la pasta de maní posee un sabor particular, pero su versatilidad permite combinarla en diferentes comidas para volverla más amigable y adaptable a cada preferencia. Además, por ser saludable, cada día es más elegida por aquellas personas que buscan llevar una dieta equilibrada.
- 6- Nivel de consumo de maní (o derivados) en la dieta diaria: es un punto importante debido a que existen personas a las cuales no les gusta el maní en cualquiera de sus formas; así como también existen aquellas que pueden consumirlo como snack o en su forma más saludable junto a otros frutos secos, en yogurts, barritas de cereales incluso como pasta o entre otras combinaciones. Actualmente es reducido el número de personas que incluyen el maní en cualquiera de sus formas más sanas a sus comidas diarias, pero existen claros indicios de que la demanda va en gran auge.
- 7- Consumo de productos sin tacc: es un producto sin gluten siendo apto para dicho segmento.
- 8- Personas veganas o vegetarianas: la pasta de maní no contiene ingredientes de origen animal volviéndose apta para dicho segmento.
- 9- Segmento que lleva una dieta saludable: es considerada un alimento nutritivo por ser fuente de distintos nutrientes y minerales, y no contener grasas saturadas; es una perfecta e innovadora opción para sumar a las distintas dietas alimenticias.

- 10- Personas que realizan actividad física (de forma profesional o no profesional ejemplo deportes, gimnasio, etc.): aquellas personas que realizan este tipo de actividades suelen implementar una dieta variada y nutritiva; necesitan de mucha energía y mantener un buen estado de salud para llevarlas a cabo. La pasta de maní sería un complemento interesante aportando nutrientes y siendo una potencial fuente de energía.

Es importante mencionar que la empresa posee una amplia cartera de clientes; siendo fieles a la misma por la calidad y variedad en productos que ofrece. Es una entidad con larga trayectoria por lo que durante toda su carrera en el mercado ha logrado crear una base sólida de clientes que actualmente solo demandan snacks pero que podrían ser posibles consumidores del nuevo producto que lanzaría “Landy Snacks”.

4.1.3 Proyección de la Demanda

Para proyectar la demanda de pasta de maní a corto y largo plazo, se indagó sobre una gran cantidad de información obtenida de distintas fuentes como pueden ser ejemplos trabajos documentados, entrevistas, noticias, entre otras.

También se llevó a cabo una investigación de campo sobre una cuota de personas a través de una breve encuesta para conocer a los individuos de forma más directa. Este análisis permite obtener datos sobre los hábitos de compra y alimenticios al menos de un segmento de la demanda. Los encuestados fueron en su mayoría mujeres con edades de entre 15 a 50 años; teniendo respuestas similares sin que dicho aspecto influya. De la misma se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta	Porcentaje de respuesta
*En cuanto a hábitos alimenticios:	
Realiza deporte o actividad física	64% Afirmativo
Dieta variada y saludable	60% Afirmativo
Consumo comida sana	72% Afirmativo
Sustitutos de pasta de maní más consumidos	39% Queso untable; 24% Mermelada
Consumo maní en alguna de las cuatro comidas	70% Afirmativo
Conoce pasta de maní	90% Afirmativo
Precio accesible y disposición en el mercado	54% Afirmativo
Sumar pasta de maní a la dieta diaria	70% Afirmativo

*En cuanto a hábitos de compra:

Presta atención al precio	65% Mucha atención
Consumo marcas con precios elevados	48% Negativo; 40% tal vez
Presta atención a componentes de los alimentos	65% A veces - dependiendo producto
Tiene en cuenta lugar de procedencia de los mismos	50% A veces dependiendo alimento - 30% Nunca
Nivel consumo productos sin tacc	46% Negativo
Nivel consumo productos sin agregados del reino animal	72% Negativo

A raíz de la información obtenida se puede concluir que...

En primer lugar, el mayor porcentaje de los encuestados realizan actividad física entendiéndolo que llevan o al menos intentan llevar un estilo de vida más saludable. Por otro lado, una gran cantidad de ellos llevan a cabo una dieta alimenticia variada y con comidas sanas. Cabe aclarar que hoy en día muchas personas llevan una vida acelerada, particularmente durante los días de semana, y en consecuencia no tienen tiempo suficiente para dedicarle a la elaboración de sus cuatro comidas diarias.

En segundo lugar, dentro de los productos sustitutos más consumidos por la demanda, se encontraron el queso untado y la mermelada, los cuales son altamente saludables al igual que la pasta de maní. Se presume que existe un claro segmento del mercado que adquiriría la misma con la posibilidad de captar nuevos consumidores.

Respecto al ámbito del maní en particular, se notó que no es habitual su consumo diario pero que de todas maneras cuando lo eligen se adquiere en forma de snack, como fruto seco por los nutrientes que posee y como pasta de maní. En general, la mayoría de los individuos tienen presente como opción en su dieta diaria la pasta de maní, demostrando su interés en la misma y una fuerte tendencia al aumento en la demanda del producto siendo esto un gran beneficio para aquellos que la ofrecen. Además, consideran que el producto posee un precio accesible debido a su similitud con otros sustitutos a la hora de satisfacer su necesidad, y actualmente puede encontrarse más a menudo en las góndolas de distintos locales como supermercados y dietéticas.

Por último, en cuanto a sus hábitos de compra, la mayoría de las personas presta mucha atención en el precio, por lo que tener uno accesible o acorde a los demás productos que se encuentran en el mercado, asegura la compra de parte de muchos consumidores. Con respecto a marcas con precios elevados hay tendencia a no elegirlos habitualmente o les es

muy poco común, solo en ocasiones, permitiendo que la pasta de maní “Landy” tenga un lugar en las opciones de compra de la demanda.

Una parte importante de los encuestados solo a veces presta realmente atención a los componentes de cada alimento o a su procedencia. Todo depende de cual se trate y si posee o no alguna indicación médica en particular la persona que realiza la compra.

Para entrar un poco más en detalle, se consultó acerca del nivel de consumo de productos sin tacc y sobre aquellos que no poseen derivados de origen animal (conocidos también como productos veganos). En cuanto a los primeros mencionados, la mayor parte de los individuos no consume productos sin tacc, pero la cantidad que eligió la opción negativa no se aleja mucho de la positiva siendo que muchos los eligen debido a problemáticas de salud o por preferencias. Sobre la segunda pregunta, a un gran porcentaje de encuestados les es indiferente si el alimento tiene derivados de origen animal o no; por lo cual, la pasta de maní no solo satisface a la cuota del mercado que no se fija en el detalle, sino que también a aquellas personas que lo tienen en consideración.

Como conclusión final, existe una proyección sumamente positiva a futuro de la demanda de pasta de maní a causa de encontrarse en auge su consumo por las distintas razones que ya fueron mencionadas.

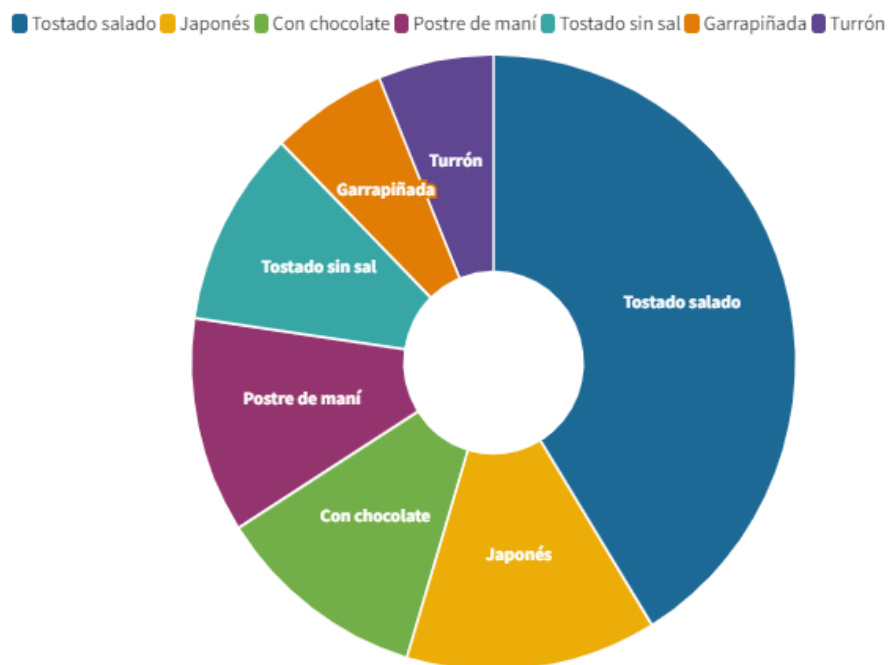
4.1.4 Análisis de la Oferta

4.1.4.1 Mercado Nacional de Maní

Para introducirnos en dicho mercado se comenzó con el estudio del ámbito nacional para identificar los niveles de oferta y demanda de pasta de maní que existen, la competencia directa e indirecta que se posee actualmente, entre otros aspectos a considerar.

La pasta de maní, también conocida como manteca o mantequilla, es un producto cuya comercialización ha crecido en los últimos tiempos, de hecho, no es un alimento tradicional en la mesa de los argentinos tanto como puede serlo en otros países siendo un claro ejemplo Estados Unidos. Puede decirse que el producto que más comúnmente cumple este rol en Argentina es el dulce de leche, entre otros de índole similar.

Por otra parte, el maní como fruto seco o snack si es habitual consumirlo nacionalmente, tanto en comidas dulces como en comidas saladas; siendo preferido junto con las avellanas y nueces. Debajo se encuentra un gráfico reciente que muestra los derivados del maní más elegidos en el mercado:



Fuente: www.camaradelmani.org.ar

La pasta de maní está dentro de la categoría “postre de maní” siendo uno de los más escogidos. Hoy en día es un producto tendencia debido a sus características saludables y nutritivas, aunque muchos individuos siguen teniendo una imagen de la misma como “snack”, por lo cual es necesario informar al respecto y mencionar los beneficios que la misma posee. Es recomendada en diferentes dietas para aquellas personas que quieren o necesitan llevar una alimentación más saludable. En reiteradas ocasiones puede implementarse como sustituto del dulce de leche o la manteca, también combinarse con mermeladas y quesos untables. Esta adaptabilidad del producto a diferentes sabores y comidas es otra de las razones por la cual las personas comenzaron a elegirlo más allá de no ser tradicional, animándose a salir de su zona de confort.

En la actualidad la oferta en general de este producto se mantiene a niveles intermedios en abastecimiento, es decir que no es un mercado colmado de mantequilla o pasta de maní. Por ende, es una opción de innovación para distintas empresas que quieran

ofrecer algo nuevo al público y al mismo tiempo satisfacer sus necesidades y deseos. Es importante tener en cuenta que la competencia no solo proviene de productos con las mismas características, sino que también pueden ser sustitutos que tiene características similares o cumplen el mismo rol. La firma debe estar preparada para enfrentar los obstáculos actuales y mantenerse alerta a la competencia futura.

Para concluir, no está demás nombrar algunas de las principales marcas de pasta de maní comercializadas en el ámbito nacional: Entre Nuts, Mani King, Nina's, entre otras.

4.1.4.2 Exportaciones Argentinas de Maní y Derivados

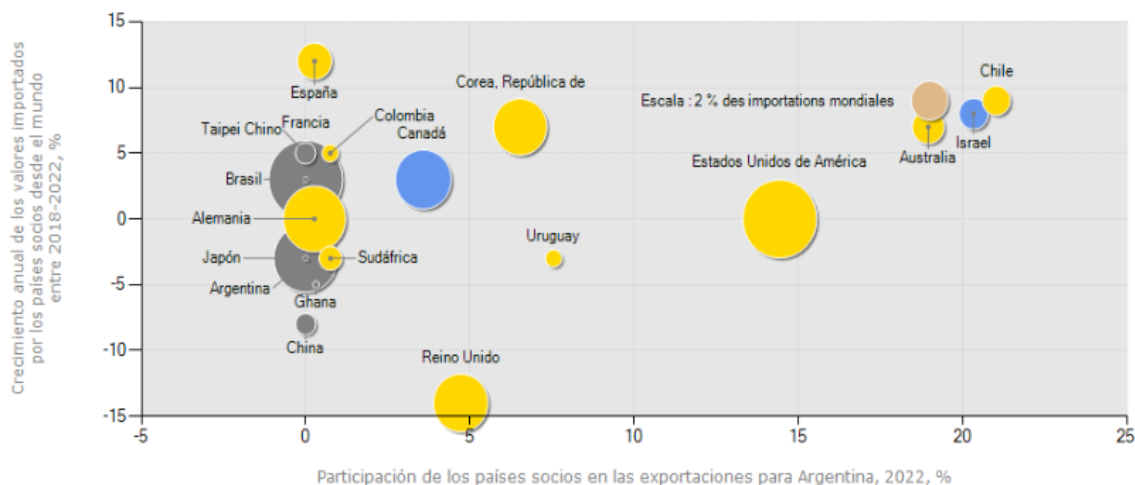
Las exportaciones argentinas de maní y sus derivados son importantes a nivel regional e internacional alcanzando millones de dólares. Dentro de los destinos más destacados del producto 2008.11 se encuentran los mencionados en el siguiente cuadro:

Importadores	Valor exportado en 2022 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2022 (miles de USD) †	Participación de las exportaciones para Argentina (%) ‡	Cantidad exportada en 2022	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) †
Mundo	51.512	51.370	100	29.908	Toneladas	1.722
Chile	10.833	10.833	21	6.728	Toneladas	1.610
Israel	10.477	10.477	20,3	6.434	Toneladas	1.628
Australia	9.764	9.764	19	5.864	Toneladas	1.665
Estados Unidos de América	7.435	7.435	14,4	3.030	Toneladas	2.454
Uruguay	3.888	3.888	7,5	2.293	Toneladas	1.696
Corea, República de	3.364	3.364	6,5	1.997	Toneladas	1.685
Reino Unido	2.432	2.432	4,7	1.745	Toneladas	1.394
Canadá	1.845	1.845	3,6	874	Toneladas	2.111
Sudáfrica	390	390	0,8	262	Toneladas	1.489
Colombia	387	387	0,8	275	Toneladas	1.407

Fuente: www.trademap.org

El siguiente gráfico posee la misma información que el cuadro anterior, simplemente ayuda a una mejor identificación. Incluso en ambas presentaciones se ve como Uruguay es un socio comercial de Argentina que se encuentra interesado en el producto.

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Argentina en 2022
 Producto : 200811 Cacahuets "cacahuets, maníes", preparados o conservados (exc. confitados con azúcar)



Fuente: www.trademap.org

4.1.4.3 Mercado Mundial de Pasta de Maní

Es necesario investigar cómo se encuentra en la actualidad el mercado mundial de dicho producto para poder realizar posteriormente una matriz de atractividad que permita definir con seguridad el destino puntual de las exportaciones de pasta de maní.

Dentro de los principales países exportadores de pasta de maní de los últimos años se pueden encontrar en el siguiente cuadro:

País	Nivel de exportación
China	29.67%
Países Bajos	14%
Estados Unidos	11.05%
Argentina	4.56%
Alemania	4.36%
Polonia	4.19%
Canadá	3.99%
India	3.63%
México	2.62%

Fuente: elaboración propia

Argentina se encuentra dentro de los primeros cuatro exportadores después de China, Países Bajos y Estados Unidos; demostrando el nivel de importancia de este producto en el comercio exterior argentino.

Es imprescindible mencionar a los principales países consumidores de pasta de maní en el último tiempo para conocer quiénes podrían ser los posibles clientes. Los mismos se encuentran a continuación:

<u>Importadores</u>	<u>Valor importado en 2022 (miles de USD)▼</u>	<u>Saldo comercial 2022 (miles de USD) i</u>	<u>Cantidad importada en 2022</u>	<u>Unidad de cantidad</u>
Mundo	19.323.283	-733.746	0	No medida
Estados Unidos de América i	4.578.201	-2.663.856	1.715.425	Toneladas
Alemania i	1.456.613	-645.632	567.620	Toneladas
Francia i	1.045.927	-725.656	395.552	Toneladas
Canadá i	1.037.467	-381.518	305.431	Toneladas
Japón i	1.029.588	-956.898	380.465	Toneladas
China i	967.333	1.976.320	234.598	Toneladas
Países Bajos i	801.246	278.626	370.936	Toneladas
Reino Unido i	692.072	-580.771	245.742	Toneladas
Corea, República de	453.791	114.278	222.689	Toneladas
México i	451.085	360.695	0	No medida

Fuente: www.trademap.org

Algunas de las marcas más reconocidas de pasta de maní a nivel mundial son: Skippy, Kraft, Creamy, entre otras.

4.1.5 Matriz de Atractividad

Por medio de la siguiente matriz de atractividad se identificó cuál es el destino que muestra la mayor cantidad de rasgos favorables para la exportación de pasta de maní desde la empresa “Landy Snacks” ubicada en Rosario. Se tuvieron en cuenta diferentes variables para elegir finalmente a Estados Unidos, Francia y Uruguay como países evaluados dentro de la matriz, principalmente por su relación con la pasta de maní en el comercio internacional ya sea exportando o importando.

VARIABLES	PUNTAJE MAXIMO	PAÍSES		
ASPECTOS POLÍTICOS	100	EE.UU.	FRANCIA	URUGUAY
Relaciones políticas	30	20	20	25
Situación social	20	15	10	20
Situación política interna	20	15	10	20
Nivel riesgo país	30	15	25	20
ASPECTOS ECONÓMICOS	250			
Tamaño PBI	70	65	60	55
PBI per cápita	70	60	50	40
Nivel de apertura	60	35	45	60
Inflación	50	40	40	30
ASPECTOS COMERCIALES	350			
Acuerdos comerciales	55	35	45	45
Barreras no arancelarias	80	50	55	70
Preferencias arancelarias	90	40	50	75
Dificultad acceso al negocio	35	30	25	25
Competencia	40	40	30	20
Sustitutos	50	40	45	35
ASPECTOS LOGÍSTICOS	100			
Distancia de Arg.	50	30	30	45
Incidencia costo/flete	60	35	35	50
Complejidad logística	20	10	10	25
Costo envase/embalaje	20	15	15	15
ASPECTOS CULTURALES	200			
Incidencia cultural/adaptación	80	70	65	55
Nivel de relación cultural externa con Arg.	70	30	40	70
Carac. negociadora cultura local	50	25	35	45
TOTAL	1.000	715	740	845
Ratio		71.5%	74%	84.5%

Fuente: elaboración propia

Luego de recopilar información y realizar el análisis correspondiente se escogió entre los tres países como destino óptimo para la pasta de maní a Uruguay. Posee en general una serie de aspectos positivos especialmente en las variables económicas, comerciales y culturales obteniendo el mayor puntaje total de 84.5%.

Por otra parte, Estados Unidos y Francia también demostraron tener características favorables, pero no fueron suficientes para ser elegidos como mercado de destino.

Se tuvo en consideración que la exportación de pasta de maní sería la primera operación de la entidad, por lo cual es razonables que se comience por un país más pequeño, cercano y culturalmente similar.

4.1.6 Paysandú (Uruguay) – Destino final

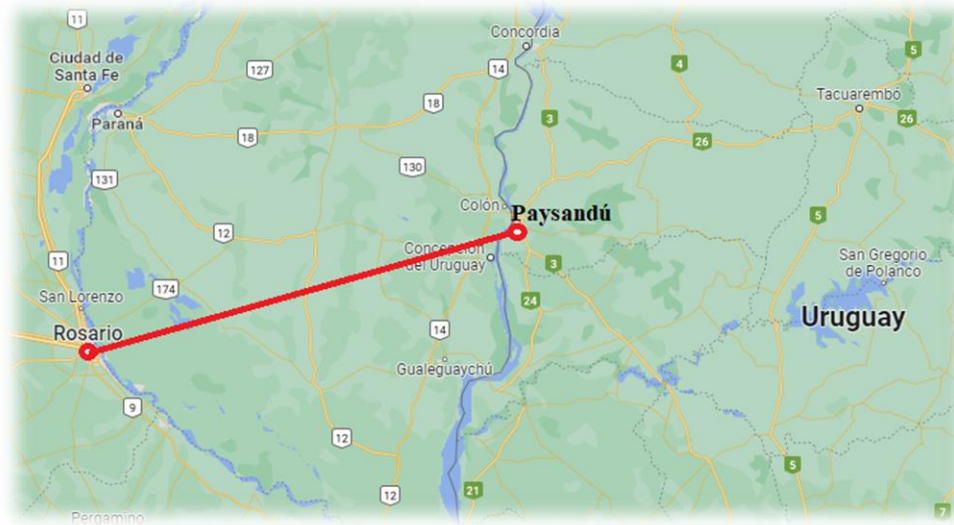
La República Oriental del Uruguay es un país sudamericano que se encuentra al este de Argentina, cuya capital es Montevideo y que posee una superficie total de 176.215 km² siendo uno de los países más pequeños del continente. Cuenta con 19 departamentos y 3.29 millones de habitantes. Su moneda oficial es el peso uruguayo, posee un PIB per cápita de \$25.048,7 y una inflación media anual de 8%.

Las actividades económicas que más se destacan en Uruguay son la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería, junto con el turismo. Presentan una destacada producción de manufacturas, así como también de electricidad.

Uruguay es un país condicionado por su pequeña estructura geográfica, siendo comparado con Brasil y Argentina cuyas superficies son sumamente extensas permitiéndoles tener actividades económicas muy variadas. Ambos poseen una estrecha relación comercial con Uruguay y buscan mantener a futuro un lazo de integración.

Con respecto a política exterior es un país que está muy interesado en relacionarse internacionalmente. Tiene pronunciada apertura hacia el comercio internacional a causa de su elevada dependencia por las características mencionadas en líneas anteriores. Sin importaciones el país no podría sobrevivir, necesita de las mismas para cubrir las necesidades de su población. Forma parte del Mercosur y de ALADI, y posee una cantidad considerable de tratados comerciales firmados con otros países alrededor de todo el mundo.

En cuanto al destino en particular, la ciudad de Paysandú ubicada al este del país cerca de la frontera con Argentina, es el objetivo principal dentro del país vecino al cual va a dirigirse la pasta de maní. Se encuentra dentro de las principales ciudades uruguayas junto con Montevideo manejando una importante actividad económica. Una vez instalado el producto, que como primer destino final tendrá un local mayorista o centro de distribución, se buscará expandir la venta del producto al resto del país a causa de su ventaja por ser de tamaño pequeño. Utilizando las estrategias de comercialización adecuadas y los intermediarios que sean necesarios se podrá llegar a otros puntos importantes de consumo.



Fuente: elaboración propia

4.1.7 Comercio uruguayo-argentino

La relación que mantienen ambos países va más allá de lo comercial ya que comparten rasgos culturales muy similares. El comercio bilateral siempre fue significativo y crece cada día gracias a las diferentes oportunidades de negocio que se presentan.


Para conocer sobre sus intercambios comerciales se obtuvo la siguiente información:

-Exportaciones en millones de USD FOB desde Argentina hacia Uruguay:

Período	Manufacturas de origen agropecuario	Manufacturas de origen agropecuario		Manufacturas de origen industrial	Manufacturas de origen industrial		Productos primarios	Productos primarios		Combustibles y energía	Combustibles y energía		Total
		Var. %	Part. %		Var. %	Part. %		Var. %	Part. %		Var. %	Part. %	
2018	312	2,2	25,0	746	-5,9	59,8	118	130,9	9,4	71	20,4	5,7	1.247
2019	275	-12,0	24,2	737	-1,2	64,9	64	-45,7	5,6	60	-15,5	5,3	1.136
2020	282	2,8	26,9	624	-15,4	59,4	64	-0,6	6,0	81	35,4	7,7	1.051
2021	397	40,7	29,8	799	28,0	59,9	92	44,2	6,9	47	-42,7	3,5	1.334
2022	417	5,0	29,5	812	1,6	57,5	66	-27,9	4,7	117	152,0	8,3	1.412

Fuente: www.trademap.org

-Principales grupos de productos que se importan desde Uruguay hacia Argentina:

Descripción del producto 	Argentina importa desde Uruguay			
	Valor 2022, en miles US\$ ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2018-2022, % p.a. ↓	Participación en las importaciones de Argentina, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Argentina ↓
Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; . . .	484.976	97	23	0
Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; . . .	162.805	93	1	0
Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	100.809	38	1	0
Pasta de madera o de las demás materias fibrosas celulósicas; papel o cartón para reciclar . . .	90.716	18	43	0
Plástico y sus manufacturas	68.401	7	2	0
Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción . . .	59.502	6	1	0
Capítulo 15: grasas y aceites animales, vegetales o microbianos y sus productos de descenso; . . .	39.948	11	14	0
Jabones, agentes de superficie orgánicos, preparaciones para lavar, preparaciones lubricantes, . . .	31.687	4	7	0
Productos farmacéuticos	27.610	8	1	0
Preparaciones alimenticias diversas	22.598	8	10	0
Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal . . .	19.068	-4	54	0
Manufacturas de fundición, de hierro o acero	10.818	6	1	0
Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas . . .	10.072	28	0	0
Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería	9.770	59	13	0

Fuente: www.trademap.org

-Datos de la balanza comercial uruguaya en los últimos años, dentro de la cual se encuentra Argentina en los primeros lugares:

ESTRUCTURA DE LA BALANZA COMERCIAL (MILLONES US\$)

EXPORTACIONES POR PAÍSES

	2018	2019	2020	2021	% TOTAL 2021
Total general	7.511,50	7.644,60	6.922,32	9.802,27	
DESTINO					
China	1.678,20	2.197,30	1.606,39	2.723,51	27,8%
Brasil	1.145,50	1.088,90	1.109,82	1.815,43	18,5%
Estados Unidos	455,2	445,8	523,9	554,22	5,7%
Argentina	418,8	355,6	295,9	489,65	5,0%

Fuente: www.exteriores.gob.es

-Importaciones uruguayas en el último período; aquí también aparece Argentina como socio:

IMPORTACIONES POR PAÍSES					
	2018	2019	2020	2021	% TOTAL 2021
Total general	7.693,0	7.187,6	6.771,4	8934,22	
ORIGEN					
Brasil	1.621,9	1.625,1	1.568,7	2.032,03	22,7%
China	1.677,7	1.609,2	1.438,5	1.995,75	22,3%
Argentina	1.094,3	965,4	961,7	1.285,52	14,4%
Estados Unidos	520,4	488,5	445,7	540,26	6,0%
Alemania	223,9	209,5	210,6	268,36	3,0%

Fuente: www.exteriores.gob.es

Además de lo descrito anteriormente se obtuvo información específica sobre las exportaciones e importaciones que se mantuvieron entre ambos del producto con posición arancelaria 2008.11.00. A continuación, se encuentra una imagen extraída de fuentes confiables que lo demuestra:

Código del producto	Descripción del producto	Argentina exporta hacia Uruguay		
		Valor en 2020	Valor en 2021	Valor en 2022 ▼
20081100	Maníes y cacahuates preparados o en conserva, incluso azucarados o edulcorados	3.648	4.261	3.888

Fuente: www.trademap.org

Los números muestran que el comercio de dicho producto se mantiene estable y con buenos niveles en general.

Luego de toda la información analizada, se determinó que en definitiva Uruguay es un buen punto de destino para las exportaciones de pasta de maní de “Landy Snacks”. Por dicha razón se investigó más información al respecto, en especial sobre el ámbito comercial uruguayo, y como departamento objetivo final se eligió Paysandú debido a su cercana distancia con Argentina, su destacado rol e importancia dentro del país, posee números favorables con respecto a su comercio y economía, y demuestra ser un óptimo canal de ingreso al mercado para comenzar a instalar la marca y hacer conocido el producto.

4.1.8 Oferta en Destino

Con el fin de conocer el mercado uruguayo e identificar aquellos productos y marcas con los cuales se compiten se realizó una investigación documental para determinar tanto la competencia directa (otras marcas de pasta de maní) e indirecta (sustitutos).

En primer lugar, se mencionan las principales marcas de pasta de maní que se encuentran presentes en todo el mercado uruguayo tomando información de las distintas cadenas de supermercados del lugar, haciendo foco en los ubicados en Paysandú.



Fuente: elaboración propia

Dentro de las mismas se encuentran las marcas Samadhi, Terra Verde, Treet's, Croppers y Emigrante con precios que rondan entre los \$140 y \$400 pesos uruguayos que convertidos a pesos argentinos serían valores de entre \$1.055 y \$3.014. Los mismos son considerados precios con los cuales se pueden competir cómodamente ya que el producto “Landy” ronda alrededor de estos valores.

Por otra parte, se encuentran aquellos productos de competencia indirecta también conocidos como sustitutos, dentro de los cuales se encontraron distintas marcas de dulce de leche, manteca, mermeladas, quesos crema, pasta de avellanas y miel como principales competidores, algunos con características “light” o “dietéticos”. Dichos sustitutos corren con la ventaja de que el paladar de los consumidores ya se encuentra acostumbrado a estos sabores por lo que muchas veces los prefieren ante cualquier otro producto. Es un desafío para la empresa pero con correctas estrategias de comercialización y marketing se puede captar la confianza de los individuos y conseguir nuevos clientes. En cuanto a los precios de los mismos son similares a los de la competencia directa rondando entre los \$100 y \$500 pesos uruguayos que serían entre \$753 y \$3.768 pesos argentinos.



Fuente: elaboración propia

Luego de investigar se pudo concluir que la pasta de maní “Landy” es sumamente competitiva en todo sentido dentro de Uruguay. Su precio será totalmente accesible y su calidad de excelencia, por lo tanto, dicha barrera no sería una dificultad para la empresa. No hay que pasar por alto la amenaza de la competencia futura que puede ingresar al mercado tanto directa como indirectamente. La empresa exportadora debe estar sumamente preparada y presentarse firme en el mercado de destino para mantener los niveles de demanda que pueda llegar alcanzar y ganarse la lealtad del cliente.

Teniendo en cuenta la importación por parte de Uruguay de pasta de maní desde Argentina u otros países con los que posee relaciones comerciales no es un volumen elevado. Las mismas son de otros productos alimenticios o directamente provienen de otras industrias como las de maquinaria y automóviles. En conclusión, no es fuerte la competencia del ámbito externo.

A causa del mundo globalizado y repleto de información en el cual se encuentran los potenciales compradores de los distintos bienes y servicios que se encuentran en el comercio nacional e internacional, se espera que el hábito de consumo de pasta de maní crezca hasta un triple del nivel que existe hoy en día como consecuencia de distintos factores a mencionar.

En primer lugar, el mercado actual de pasta de maní es relativamente pequeño en los países latinoamericanos, de hecho, se acostumbra más su consumo en países del hemisferio norte como se puede ver por ejemplo en Estados Unidos o Canadá. Pero por otra parte no se puede negar que los países del sur suelen ser influenciados por países de esta índole, por lo cual lentamente debido a la información que circula por distintos medios de comunicación la pasta de maní se hace conocida y ha comenzado a introducirse en las dietas alimenticias de muchos individuos por distintas razones, pero sobre todo por las propiedades saludables que posee y que antes por falta de información no se conocían.

En segundo lugar, las cualidades que contiene benefician a muchos segmentos de la población. Es apta para ser consumida por personas intolerantes al gluten gracias a su

propiedad de ser sin tacc; también puede ser adquirida por el segmento que prefiere llevar hábitos veganos o vegetarianos diariamente siendo que dicho producto no posee agregados que provengan del reino animal; y de esta manera se encuentran una serie de ejemplos que favorecen tanto a los consumidores porque tienen a disposición un producto que se adapta a distintas variables, así como también a la empresa que los ofrece porque puede abarcar una mayor cantidad de posibles clientes. Su gran versatilidad permite darle distintas aplicaciones en variedad de comidas, logrando así una adaptación más rápida del producto al paladar de los consumidores.

Por último, es importante destacar que la sociedad en estos días ha tomado mayor conciencia sobre su manera de alimentarse prestando más atención en detalles como de dónde provienen los alimentos que ingieren, qué componentes poseen, cuán agresivo o no puede ser para la salud, observan la tabla nutricional si es que la posee, entre otros. Este hecho se convierte en una ventaja para la venta de pasta de maní a causa de que la misma contiene propiedades positivas e incluso especialistas en salud, como por ejemplo nutricionistas, suelen incorporarla dentro de distintas dietas.

Como conclusión, ingresar en este momento al mercado será una gran oportunidad para ganar terreno y captar una gran cantidad de clientes ganando su confianza y lealtad ante otros productos. Una vez que el mercado crezca y sea amplio la pasta de maní “Landy” logrará tener un buen lugar en el mismo, sobreviviendo a cualquier obstáculo que se le imponga. Ingresar el producto en el ámbito interno y externo es un gran desafío para la empresa, pero no imposible de lograr, estableciendo metas que generen un mayor crecimiento, prestigio y rentabilidad.

4.1.9 Barreras de Ingreso al Mercado Uruguayo

Con respecto a las barreras existentes para ingresar al mercado uruguayo, el mismo no posee ninguna dificultad en particular más que la documentación necesaria para la exportación y cumplir con las respectivas normas que se les imponen a los productos comercializados dentro del país vecino. Las mismas no son un impedimento porque se pueden cumplir todos los requerimientos.

Por un lado, se encuentran las barreras arancelarias que no se aplican porque la exportación no cuenta con aranceles. El porcentaje a abonar es de 0% siendo que Argentina comparte acuerdos comerciales con Uruguay por formar parte del Mercosur.

Solo cobran en destino una tasa de 0,5% + IVA sobre el valor CIF/CIP por los controles que realiza el Laboratorio Tecnológico del Uruguay para verificar el cumplimiento de las disposiciones bromatológicas nacionales de los productos alimenticios y bebidas importadas.

Por el contrario, la exportación cuenta con un Reintegro del 3.25%.

Y como barrera no arancelaria Uruguay solo exige una medida sanitaria y fitosanitaria asentada en un Certificado de Comercialización del Laboratorio Tecnológico del Uruguay. El mismo se emite con el fin de cumplir las disposiciones bromatológicas nacionales para darles a las mercancías importadas el mismo tratamiento que a los bienes de producción nacional, protegiendo la salud de los consumidores y asegurando prácticas leales en el comercio de alimentos.

4.2 Logística

La logística que se necesita para la exportación a Paysandú no es compleja. El producto se embla fácilmente y el traslado de la mercadería se realizará por transporte carretero gracias a la gran cercanía y los costos relativamente accesibles.

La pasta de maní se comercializará en frascos de vidrio que contendrán 330g concluyendo con un peso total de 500g cada uno sumando el peso del material del envase. Los mismos serán embalados en cajas con 12 unidades cada una, junto con hojas de cartón corrugado con el fin de evitar golpes y rupturas en la mercancía. Cada bulto tendrá un peso total de 8kg entre productos y embalajes. Las cajas se trasladarán sobre pallets de madera de 1.80m de largo x 1m de ancho, conteniendo cada uno 72 bultos, conformando un peso total de 580 kg sumando el embalaje y con 0.90m de alto apilando 6 cajas por columna dentro del mismo. Para mantener firme la carga los pallets se envolverán con film stretch que son de alta resistencia y evitan movimientos durante el traslado, además de rodear los mismos con zunchos para lograr que cada pallet quede en su respectivo lugar.

En esta oportunidad no se empleará un contenedor para transportar la carga, sino que se enviarán los pallets dentro de un camión cerrado siendo su estructura totalmente rígida y apta para llevar la mercadería en las condiciones antes descriptas.

Para más especificación:

- Frascos de 330g de peso neto y 500g de peso bruto (producto + envase)
- Cajas con 12 frascos cada una, teniendo un peso total de 8kg cada caja (producto + envase + embalaje)
- Pallets con 72 bultos cada uno, teniendo un peso total de 580kg por pallet (producto + envase + embalaje)

Cantidades y pesos totales que se enviarán de mercadería:

- Cantidad: 6.912 frascos de pasta de maní – Pesos: 2.281 kg netos y 3.456 kg brutos.
- Cantidad: 72 cajas por pallet – Pesos: 285 kg netos y 576 kg brutos.
- Cantidad: 8 pallets en total

Para ser exportada, la mercadería necesita un control aduanero para verificar que se encuentra en condiciones y así comenzar la operación, por lo que la carga deberá ser trasladada en primera instancia a un depósito fiscal en la ciudad de Rosario que posee una ubicación relativamente cercana a la fábrica donde se produce. Una vez que la Aduana habilita la mercadería para exportación, será transportada directamente a destino.

La pasta de maní será recibida en destino por intermediarios, quienes se encargarán de acercarla a los consumidores finales. En un principio dentro de Paysandú, a mayoristas y minoristas, y luego a otras ciudades uruguayas para hacer más extensa la cartera de clientes.

A fin de utilizar transporte carretero internacional se necesita como documentación una Carta de Porte Terrestre (CRT) y un Manifiesto Internacional de Carga o Declaración de Tránsito Aduanero (MIC/DTA) para cumplir con la reglamentación estipulada.

En la siguiente imagen se muestra la Matriz DFI realizada para determina el costo final de exportación:

Componentes		Cadena 1 = Costo
VALOR EXW		
		\$ 14.232,00
I - DIRECTOS		
Embalaje y marcado	Origen	\$ 555,00
Unitarización	Origen	
Consolidación	Origen	
Almacenaje intermed.	Origen	
	Destino	
Manipuleo intermedio	Origen	
	Destino	
Fletes	Origen	
	Internacional	\$ 1.300,00
	Destino	
Seguros	Origen	
	Internacional	\$ 81,00
	Destino	
Gastos en Terminales	Origen	
	Destino	
Carga y estiba	Internacional	
Transbordos/distrib.	Internacional	
Desestiba/descarga	Internacional	
Desunitarización	Destino	
Desconsolidación	Destino	
Documentación	Origen	\$ 161,00
	Destino	
Aduaneros	Origen	\$ 0,00
	Destino	
Bancarios	Origen	\$ 32,00
	Destino	
Agentes	Origen	\$ 210,00
	Destino	
Incentivos promoc.	Origen	\$ 525,00
Otros	Origen	
	Internacional	
	Destino	
SUB - TOTAL DIRECTOS		\$ 17.096,00
Costos / tiempos		
II - INDIRECTOS		
Administrativos	Origen	\$ 646,00
	Destino	
Inmovilización cap.	Origen	\$ 12.934,00
	Destino	
SUB - TOTAL INDIRECTOS		\$ 13.580,00
COSTO TOTAL		USD \$ 30.676,00

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se determinó el costo total de la exportación en dólares americanos:

COSTO TOTAL DE EXPORTACIÓN	
EXW	
Valor de la mercadería	\$ 14.232,00
Embalaje	\$ 555,00
TOTAL EXW	\$ 14.787,00
Documentación	\$ 161,00
Bancarios	\$ 32,00
Honorarios agentes	\$ 210,00
Incentivos promocionales	\$ 525,00
Administrativos	\$ 646,00
Inmovilización de capital	\$ 12.934,00
Flete Internacional	\$ 1.300,00
Seguro Internacional	\$ 81,00
TOTAL CIP	\$ 30.676,00

Fuente: elaboración propia

CIP Rosario USD 30.676

4.3 Sistema de Venta

Con el objetivo de formalizar correctamente el intercambio comercial se llevará a cabo un contrato de Compraventa Internacional donde se asentarán los derechos y obligaciones a cumplir por cada una de las partes firmantes. El mismo será entre el vendedor “Landy Snacks” y el comprador, que en esta ocasión es el intermediario en destino. El contrato minimiza posibles riesgos provenientes de la operación.

4.4 Sistema de Pagos y Cobros

Los pagos y cobros de la exportación se realizarán mediante un banco privado sumamente reconocido y con buena solvencia que tiene plaza en Argentina.

Siendo el medio de pago más simple, con menor costo y más utilizado en otras operaciones, se optará por una orden de pago; donde se abone un 60% del valor total de la operación para comenzar con la producción y el 40% restante contra embarque. La remuneración de la venta se efectuará en dólares americanos al tipo de cambio oficial.

Capítulo 5:

5.1 Estudio Técnico

5.1.1 Tamaño del Proyecto

La meta principal del proyecto es la creación de una nueva línea de producción de pasta de maní dentro de la fábrica que posee la empresa Landy Snacks en la ciudad de Rosario con el propósito de innovar y ofrecer un nuevo producto.

Se hará una importante inversión en maquinaria industrial y tecnología necesaria para la elaboración de pasta de maní, corriendo con la ventaja de que su producción es relativamente sencilla y en grandes cantidades permitiendo abastecer en tiempo y forma a la demanda. Se elaborarán 500kg por hora de pasta de maní logrando en un día, máximo día y medio o dos, cumplir con la producción necesaria para completar la exportación. Gracias a la capacidad que posee la maquinaria y la extensa vida del producto, se mantendrá un debido stock de mercancía, evitando posibles faltantes e incluso permitiendo comercializar la pasta de maní en el mercado interno si se desea.

Para más especificación:

- En una hora trabajada se realizarán 500 kg de pasta de maní.
- Aproximadamente en cinco horas trabajadas full time sin inconvenientes de por medio se realizarían 2.500 kg netos de pasta de maní.
- Siendo que se exportarán 2.281 kg netos, en un día completo de trabajo, incluso habiendo descansos, se completará la cuota necesaria.

En conclusión, con un día de producción full time y el aporte de un operario que se encargue de controlar la máquina se fabricarán las cantidades suficientes.

La materia prima será totalmente de origen nacional y se tendrá a disposición fácilmente. La empresa mantiene contacto desde hace tiempo con diversos proveedores de maní del centro y noroeste del país, existiendo disponibilidad de la misma durante todo el año. La adquisición de material de envasado y embalaje también se hará en el ámbito nacional existiendo variedad en proveedores con posibilidad de elegir el más conveniente.

La capacidad de producción cumpliría con las expectativas impuestas y los objetivos primordiales del proyecto. El principal mercado de destino en un principio es Paysandú introduciendo la empresa al comercio exterior. Pero con la cantidad de producción esperada se complementará el objetivo principal con la venta de pasta de maní en el mercado nacional desarrollando una correcta investigación del mercado y eligiendo los medios de inserción más eficientes.

Con enfoque en la exportación, la distribución del producto se desarrollará mediante transporte carretero internacional. La mercadería viajará a Paysandú sobre pallets y será protegida por cajas de cartón evitando posibles rupturas a causa de su fragilidad.

5.1.2 Localización

La fábrica donde se elaborará la pasta de maní se encuentra localizada al norte de la ciudad de Rosario en la provincia de Santa Fe. Su ubicación nunca fue trasladada de lugar e incluso se ha expandido sobre la misma superficie. De esta manera se beneficia la empresa porque se localiza en un punto intermedio entre el origen de la materia prima necesaria para la elaboración y el destino final de comercialización del producto, permitiendo sincronizar eficientemente el desarrollo del proyecto.



Fuente: elaboración propia

Es una zona totalmente urbanizada, cercana a las diferentes vías de comunicación que posee la ciudad y con buen abastecimiento de los servicios públicos básicos para el funcionamiento que necesita cualquier tipo de fábrica. Además, cuenta con la habilitación indicada para desarrollarse dentro de dicha zona donde convive con viviendas familiares.

En cuanto al factor ambiental, la firma está dentro de los parámetros aceptables que previenen daños en el medio ambiente. Con respecto a las condiciones climáticas, en caso de que sean desfavorables la fábrica puede seguir su curso con normalidad y continuar con sus actividades. Desde el punto de vista de la mano de obra, los empleados viven en zonas aledañas permitiendo que concurren a trabajar normalmente sea cual sea la condición climática del momento.

Por otra parte, totalmente distinta, puede llegar a perjudicar a los operarios la situación del transporte público ya que muchos de ellos se manejan por este medio y suelen haber paros de actividad durante toda una jornada.

De todas maneras, la mayoría de las variables que influyen directamente en la producción son más bien alentadoras permitiendo un buen futuro para el proyecto.

5.1.3 Materia Prima

Para la fabricación de pasta de maní se utiliza habitualmente como principal materia prima el maní conocido por el nombre blanchado que es un tipo de maní blanco y sin piel empleado comúnmente en la industria alimenticia, cuya condición necesaria para ser transformado en pasta es el ser tostado.

Otros ingredientes que suelen agregarse a la pasta son pizcas de sal y azúcar. En esta oportunidad se empleará solo estevia, ya que se buscan obtener características totalmente saludables.

Algunas marcas utilizan aditivos con el fin de que la pasta se obtenga las mismas condiciones durante todo su ciclo de vida y sea más homogénea. De todas maneras, el producto sin ellos sigue manteniendo su sabor y una vez que comienza a ser consumido vuelve a lograr su consistencia habitual.

En dichas condiciones, la misma tendrá un ciclo de vida de entre 12 y 24 meses.

Para sintetizar, si se elabora solo con maní tostado, estevia y sin aditivos se puede obtener una pasta de maní totalmente apta para consumo humano, manteniendo sus características saludables y sabores primordiales.

Trabajando de manera eficiente con el proceso productivo antes planteado, sin inconvenientes de por medio y funcionando con normalidad, se obtendrán con 1 kg de maní blanchado 3 frascos de 330g netos de pasta de maní en cada uno. Teniendo en cuenta que la máquina encargada de procesar el maní y convertirlo en pasta tiene una capacidad de producción de 500kg por hora, se podrán obtener en 5 horas de un día de producción los 2.281 kg netos de pasta de maní que serán exportados. La cantidad de maní en kilogramos es mayor a los kilogramos de pasta de maní obtenidos; por causa del proceso al cual es sometido el maní para ser convertido en pasta.

Para más especificación:

Cantidad de maní	Cantidad de frascos	Cantidad neta de pasta de maní por frasco	Cantidad total de pasta de maní
1 kg	3	330g	990g
2.304 kg	6.912	330g	2.281kg

Por otra parte, siendo aproximadamente una cucharada pequeña de 8gr (0.008kg) de estevia en polvo por cada frasco, es decir por cada 330g netos, sería un total de 55 kg de estevia que se necesitan para los 6.912 frascos, es decir para los 2.281 kg de pasta de maní.

Para más especificación:

Cantidad de estevia	Cantidad de frascos	Cantidad neta de pasta de maní
8g	1	330 g
55 kg	6.912	2.281 kg

Es importante destacar nuevamente que la materia prima se obtendrá de proveedores nacionales manteniendo stock y minimizando posibles faltantes. Los frascos de vidrio como el material de embalaje también serán del mercado doméstico sin necesidad de ser importados.

5.1.4 Proceso de Producción

El proceso de producción de la pasta de maní se considera poco complejo. Solo se necesitan de dos máquinas industriales para obtener el producto final, una para la elaboración de la pasta y otra para el envasado.

El proceso consta de las siguientes etapas:

- 1) En primer lugar, se tuesta el maní (en caso de no adquirirse ya tostado).
- 2) Luego se realiza una primera molienda.
- 3) La pasta lograda se traslada por medio de una bomba a una segunda etapa de molienda para brindarle una mayor firmeza.
- 4) Luego se dirige a un tanque homogeneizador para que sea mezclada correctamente.
- 5) Una vez terminada, se dirige la pasta obtenida a las canillas de envasado (Siendo opcional su utilización. Las mismas pueden envasar tambores de hasta 230 kg, pero por medio de una envasadora, apartada de la máquina principal, se podrá colocar la pasta en frascos de vidrios individuales).
- 6) En caso de llevar a cabo un envasado individual, se traslada la pasta de maní hacia una máquina envasadora. La misma funciona por medio de un pedal que debe ser accionado por un operario para rellenar los frascos con la cantidad deseada.
- 7) Una vez que la pasta y el frasco logran obtener una temperatura ambiente, se procede a su etiquetado de forma manual.

Teniendo en cuenta que la máquina de elaboración tiene una capacidad de producción de 500kg por hora, se puede concluir que con 5 horas de trabajo full time, sin inconvenientes de por medio y sin frenar, se puede obtener más de la cantidad de pasta de maní para completar las cantidades a exportar. Una de las razones por las que se analiza la posibilidad de destinar producción también al mercado interno.

Cantidad de horas trabajadas	Cantidad de producción
1 hora	500 kg
5 horas	2.500 kg

Cantidad total de operarios que se necesitan para el trabajo:

Trabajo	Cantidad de operarios
Manejo de máquina principal	1
Envasado	1
Etiquetado	2
Embalaje	2

La cantidad de operarios que figuran en el cuadro anterior es estimativa para cada actividad. Teniendo en cuenta que se llevarán a cabo en días diferentes, con destinar a dos empleados que ya trabajen en la fábrica, no será necesario contratar nuevos. Bastará con organizar correctamente las horas trabajadas por día y las demás actividades de la empresa para que todo se desarrolle en perfectas condiciones.

Los operarios realizarán en un día de ocho horas de trabajo, con una hora de descanso de por medio, la elaboración de la pasta de maní y su envasado. Al día siguiente en otras ocho horas, también con descanso, llevarán a cabo el etiquetado de los frascos y el embalaje de los mismos, colocando 12 frascos por caja con su respectivo material de protección para evitar que los mismo se golpeen dentro y por último colocando 72 cajas por pallets que serán envueltos con varias capas de film stretch para evitar movimientos.

En total serán dos días de 8 horas por jornada, sumando un total de 16 horas de trabajo, dejando la mercancía lista para exportar.

5.1.5 Maquinaria y Equipo

Para llevar a cabo el objetivo fundamental de este proyecto, una nueva línea de producción que fabrique pasta de maní, se necesitan tan solo dos máquinas en particular. Por un lado, aquella que elabora la pasta de maní y, por otro, la máquina envasadora de las cuales se mostrarán imágenes a continuación:



Fuente: www.peanutprocess.com

Fuente: www.peanutprocess.com

La máquina que elabora pasta de maní posee una capacidad de producción de 500kg/h, es fácil de manejar, se acciona mediante electricidad y gracias a su capacidad de funcionar mecánicamente solo necesita de un operario que la encienda y supervise.

La envasadora semiautomática también es fácil de utilizar. Se acciona mediante un pedal que debe ser presionado por un operario, mientras sostiene el frasco que se desea rellenar, permitiendo completar rápidamente una gran cantidad en poco tiempo. El mismo debe encargarse de colocar correctamente la tapa sobre el frasco para que quede cerrado herméticamente evitando alteraciones en el producto que contiene dentro. Posee una capacidad aproximada de llenar hasta 5 envases por minuto dependiendo de la velocidad.

Ambas son de origen extranjero, pero se encuentran disponibles en Argentina.

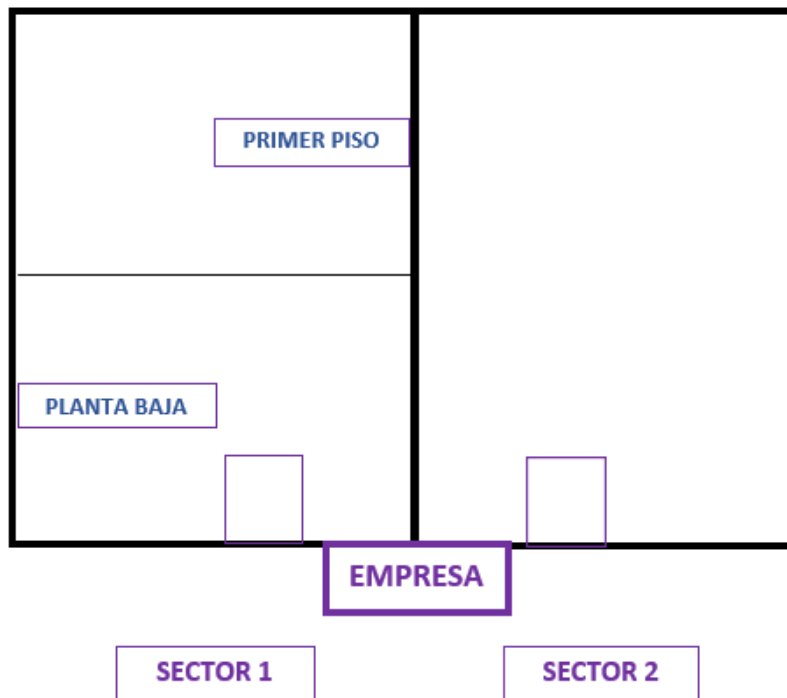
La forma de pago de ambas máquinas depende del acuerdo al cual se llegue con su proveedor. Incluso “Landy Snacks” puede adquirir un préstamo, en una entidad pública o privada, para obtener los fondos necesarios si así lo desea. Es importante destacar que actualmente la firma cuenta con respaldo financiero suficiente para enfrentar gastos, gracias a las ganancias obtenidas con la venta de los demás productos que ofrece al mercado.

Los costos de instalación y montaje van incluidos en el precio final de cada una. La máquina productora posee un gran tamaño y es más compleja a la hora de montar necesitando de personas idóneas en el tema.

Con respecto al tema vehicular solo se precisa de un autoelevador para trasladar los pallets con mercadería hacia el lugar de la fábrica donde se almacenarán y luego al medio de transporte por el cual serán trasladados a destino. La empresa cuenta con uno de ellos.

5.1.6 Edificios e Instalaciones

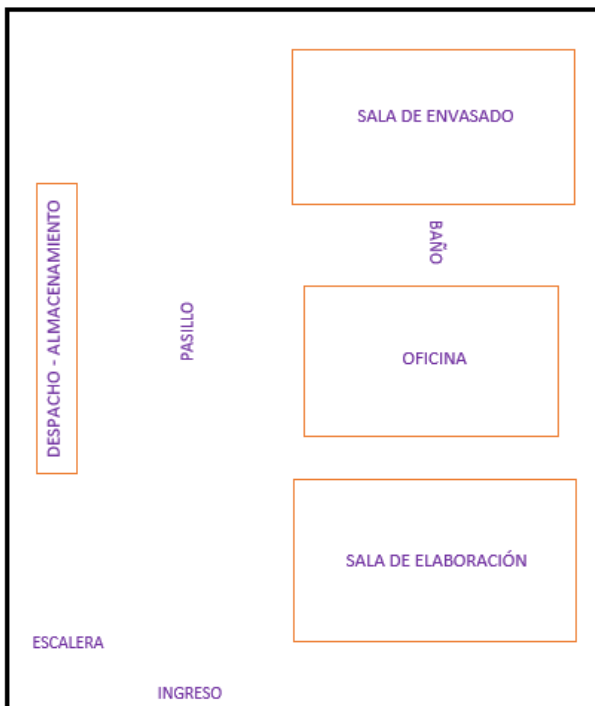
El edificio cuenta con lugar suficiente para la instalación de una nueva línea de producción, evitando la construcción de nuevas estructuras y habitaciones. La fábrica fue ampliada y deberá ser reacondicionada para el proyecto. A continuación, se encuentran los diagramas de la planta para visibilizar las distintas áreas que la misma posee:



Fuente: elaboración propia

SECTOR 1

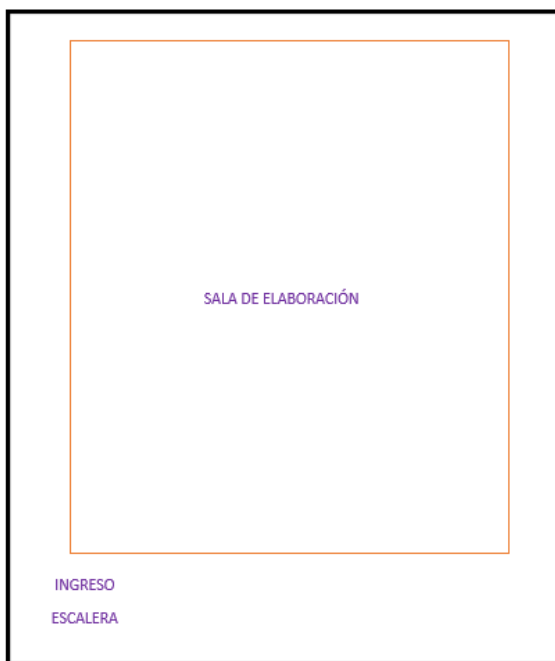
PLANTA BAJA



Fuente: elaboración propia

SECTOR 1

PRIMER PISO



Fuente: elaboración propia

SECTOR 2



Fuente: elaboración propia

En el sector número uno, tanto en planta baja como en el primero piso, se encuentran la sala de elaboración y envasado de los demás productos que elabora la empresa, junto con la oficina donde trabajan el gerente y sus secretarias administrativas.

En el sector número dos se encontrarán la nueva línea de producción y la máquina de envasado ubicadas dentro de la sala de elaboración. Mientras que el embalaje de la mercancía y el stock se harán en la sala de almacenamiento que cuenta con espacio ocioso.

La empresa es sumamente responsable llevando a cabo tareas de mantenimiento de forma habitual y continua para que todas sus instalaciones se encuentren en perfecto estado y puedan ser utilizadas tranquilamente por cada uno de los trabajadores.

Capítulo 6:

6. Estudio Organizacional

6.1 Función de Producción

Una de las principales actividades de una empresa es planificar los objetivos a cumplir desde el comienzo y la manera en la que se llevarán a cabo, para mantener una estructura y que todas aquellas personas que trabajan dentro persigan un mismo fin.

Inicialmente y como punto de partida del proyecto se implementará una nueva línea de producción de pasta de maní saludable dentro de la fábrica “Landy Snacks” para poder ofrecer un nuevo producto de calidad en el mercado. El primer destino de la pasta de maní será una ciudad en el extranjero, más específicamente Paysandú, llevando a cabo la primera exportación de la empresa con el fin de obtener crecimiento, mayor reconocimiento de marca, ampliación en la cartera clientes, entre otros beneficios.

Debido al gran volumen de pasta de maní que se puede obtener en un corto lapso de tiempo, gracias a la importante capacidad de producción que posee la maquinaria utilizada, se considera buen plan a posteriori la comercialización del producto dentro del mercado argentino para obtener más beneficios como empresa y brindarle una nueva opción de compra a la demanda nacional.

Los materiales y servicios esenciales para ejecutar el proyecto se adquirirán en el ámbito nacional, existiendo una gran disponibilidad de proveedores.

Durante el proceso de producción se harán controles de parte de los operarios y del jefe para chequear que todo se desarrolle de forma óptima y eficiente, al igual que el control de calidad del producto final.

El jefe de la empresa es sumamente responsable y está presente en todos los detalles para que la misma funcione con fluidez y acorde al reglamento, cuidando también de sus empleados. Los capacita y les brinda el material de seguridad indispensable, como ropa de trabajo de uso exclusivo dentro de la fábrica, para evitar posibles inconvenientes o accidentes laborales. Colabora con distintas inspecciones que se ejecutan durante el año para corroborar el buen comportamiento de la fábrica y de los que la componen.

6.2 Función Financiera

Con el fin de obtener buenos rendimientos y hacer crecer a la empresa es indispensables mantener un eficiente desarrollo financiero. Para conseguirlo se deben tener en cuenta una serie de aspectos y variables importantes.

6.2.1 Inversiones

Las inversiones estimadas para la ejecución del proyecto no son valores considerables con respecto al respaldo financiero que posee actualmente la empresa. El dueño se encuentra totalmente dispuesto a invertir el dinero que sea necesario para poder aumentar sus beneficios. Además, existen distintas herramientas de financiación que ofrecen entidades públicas y privadas a toda pyme que busca ampliar sus objetivos.

La inversión inicial será de \$23.000.000 y en un principio se abonará con los flujos de caja sin invertir que posee la firma gracias a las ventas de otros productos en el mercado.

6.2.2 Costos Producto Final

En el siguiente recuadro se especificarán los valores que conforman el precio final por unidad, incluyendo los costos de la pasta de maní, el envase y el embalaje. Cabe aclarar que todos los precios mencionados son por compras mayoristas.

*Producto:

Materia Prima	Precio x kg	Cantidad necesaria	Precio total
Maní blanchado tostado	\$1.232	2.304 kg	\$2.838.528
Estevia en polvo	\$6.148	55 kg	\$338.140
TOTAL			\$3.176.668

El precio total de la materia prima es de \$3.176.668 / USD 9.102

*Envases:

Material	Precio x unidad	Cantidad necesaria	Precio total
Frascos de vidrio de 330cc	\$184	6.912 u	\$1.271.808
Etiquetas	\$37.50	13.824 u (2 x frasco)	\$518.400
TOTAL			\$1.790.208

El precio total del material para envasado es de \$1.790.208 / USD 5.130

*Embalaje:

Material	Precio x unidad	Cantidad necesaria	Precio total
Cajas de cartón	\$136	576 u	\$78.336
Rollo cartón corrugado	\$11.282	1 u	\$11.282
Film Stretch	\$24.964	4 u	\$99.856
Cinta adhesiva	\$113	1 caja (36u)	\$4.088
TOTAL			\$193.562

El precio total del material de embalaje es de \$193.562 / USD 555. Los pallets sobre los que se embala la mercadería no necesitan comprarse ya que la fábrica posee en stock.

A) Costo total del producto final: \$4.966.876 / USD 14.232

Ítem	Precio
Producto	\$3.176.668
Envase	\$1.790.208
TOTAL	\$4.966.876

B) Costo total de la carga: \$5.160.438 / USD 14.786

Ítem	Precio
Producto final	\$4.966.876
Embalaje	\$193.562
TOTAL	\$5.160.438

6.2.3 Presupuesto Empresarial Mensual

En el siguiente cuadro se mostrarán una serie de costos que deberá abonar la firma para poner en marcha el proyecto de inversión, considerando que muchos de ellos pueden variar a causa de diferentes factores internos o externos:

COSTOS OPERATIVOS	
<i>Costos de Venta</i>	
Compra materia prima	\$ 3.176.668,00
Flete	\$ 60.000,00
Envases y etiquetas	\$ 1.790.208,00
Operarios	\$ 312.000,00
Marketing	\$ 80.000,00
Servicios	\$ 40.000,00
Impuestos	\$ 1.146.364,00
Subtotal	\$ 5.458.876,00
Total	\$ 6.605.240,00
<i>Costos Administrativos</i>	
Subcontratados	\$ 400.000,00
Material de librería	\$ 5.000,00
Total	\$ 405.000,00
<i>Otros gastos</i>	
Elementos de seguridad	\$ 165.000,00
Total	\$ 165.000,00
Gran Total	\$ 7.175.240,00

Fuente: elaboración propia

6.2.4 Punto de Equilibrio de Producción

Para determinar la cantidad de producción necesaria que permita un equilibrio en la empresa, sin generar pérdidas o ganancias, se realizó la siguiente operación:

PE: $\text{Costos fijos} / (\text{Precio de venta} - \text{Costo de venta})$

Costos fijos	\$7.175.240
Costo de venta	\$956
Precio de venta	\$1.549

PE: $\$7.175.240 / (\$1.549 - \$956) = 12.100$

Finalmente, la cantidad adecuada de producción para alcanzar un equilibrio es de 12.100 unidades. Suficiente para poder exportar y al mismo tiempo mantener en stock.

6.3 Función Recursos Humanos

En cuanto a los recursos humanos, es importante destacar que la fábrica cuenta con una serie de empleados aptos para desarrollar cualquier actividad. La empresa trabaja en producción hace muchos años por lo cual posee una gran disponibilidad de mano de obra e incluso suele incorporar personal siempre que sea necesario.

Con el fin de cumplir los objetivos y poder ejecutar de manera eficiente la nueva línea de producción, se necesitarán tan solo dos días de trabajo completo para lo cual se destinarán dos empleados. Uno de ellos se encargará de accionar y controlar la máquina principal de elaboración, y el segundo se ocupará de la envasadora.

Durante el segundo día ambos trabajadores desarrollarán las tareas de etiquetado y embalaje para lograr que todo el producto quede en perfecto estado dentro de las cajas y pallets en las cuales se enviarán a destino.

Los trabajos efectuados en dicha área serán supervisados por el jefe de la empresa o sus subordinadas encargándose habitualmente de controlar que la labor se lleve a cabo como corresponde y que todo funcione con total normalidad.

La mano de obra cuenta con excelentes condiciones trabajo dentro de la fábrica. La misma posee instalaciones en muy buen estado, al igual que los elementos de seguridad e higiene para protección de cada uno de ellos como guantes, botas, entre otros. Se destaca que los contratos de trabajo y el pago de los sueldos se llevan a cabo acorde con la ley y las reglamentaciones estipuladas por entidades que regulan dicho ámbito.

Uno de los objetivos empresariales es permitir que cada uno de los contratados realice sus actividades en un ambiente cómodo y seguro de trabajo para lograr sus metas de la mejor manera y que tanto el empleado como el empleador queden satisfechos.

6.4 Función del Mercado

6.4.1 Comercialización

Considerando que la producción de pasta de maní en un principio será destinada al exterior, el mejor medio de distribución para la misma será un canal indirecto largo. Este canal permite un buen mantenimiento de stock para abastecer la demanda en tiempo.

La empresa primeramente le venderá sus productos a un intermediario mayorista, quien luego se encargará de revender y repartir la mercancía a medios de distribución más pequeños como supermercados o dietéticas que tienen contacto directo con los posibles compradores de este tipo de productos, logrando llegar con mayor precisión al cliente objetivo, aunque se pierda gran parte del control de la cadena de distribución y contacto directo con el cliente final. Su riesgo se puede minimizar manteniéndose de forma reiterada en contacto con los intermediarios. Cualquier duda o consulta que se tenga con respecto al producto puede comunicarse directamente a la empresa mediante su página web o número de contacto que incluso se encontrarán plasmados en el envase.

6.4.2 Publicidad y Promoción

La publicidad y promoción son actividades fundamentales en la comercialización de un producto y más aún si es nuevo dentro de un mercado. En esta oportunidad, se encargarán de las mismas ambas partes, es decir la empresa vendedora y el intermediario en destino, impulsando a una gran distribución de la marca e información con respecto a los beneficios saludables que posee la pasta de maní “Landy”.

El proveedor brindará herramientas para publicidad en destino como cartelera y folletera, distribuidos en los distintos puntos de venta. Además de estar presente en redes sociales y portales uruguayos con el fin de hacer conocer la marca.

Es interesante la participación de “Landy Snacks” en distintas ferias comerciales de Uruguay para tener una llegada más directa a los posibles compradores. Se enviarán representantes de la entidad con el fin de que se comuniquen directamente con el público objetivo, conociéndolos mejor y distribuyendo información relevante sobre pasta de maní.

La firma cuenta con una excelente página web (www.landysnacks.com.ar) a la cual se puede ingresar para conocer más sobre la empresa, sobre los productos que se ofrecen o para comunicarse directamente con un representante.

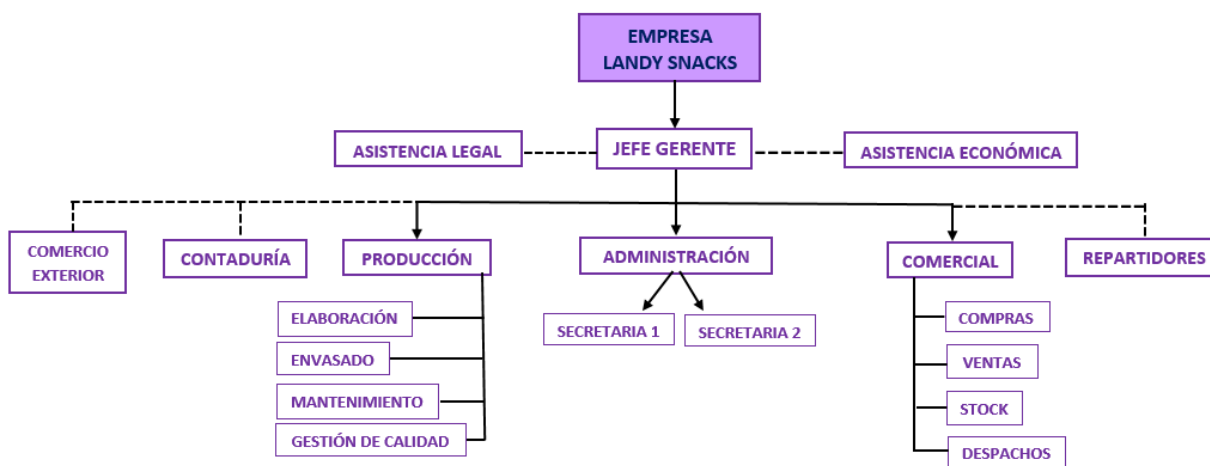
6.5 Requerimientos del Personal Especializado y No Especializado

Las características de la mano de obra que se dispondrá para fabricar el producto final fueron descriptas en párrafos anteriores, pero no se ha mencionado el requerimiento de personal especializado para llevar a cabo las capacitaciones, las tareas de marketing y de comercio exterior. Las mismas serán tercerizadas y subcontratadas únicamente para la realización de dicho proyecto sin poseer un departamento particular dentro de la empresa.

Para contratar operarios la entidad pide como mínimo requerimiento ser mayor de 18 años y tener estudios secundarios completos. Y, en cuanto a las labores profesionales tercerizadas, los responsables de contratación buscarán perfiles con experiencia en el tema con el objetivo de que realmente sumen al desenvolvimiento empresarial.

6.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es sumamente organizada y permite un adecuado funcionamiento. En la siguiente imagen se encuentra disponible su organigrama:



Fuente: elaboración propia

La estructura está compuesta por un jefe gerente dueño de la empresa, quien controla y administra la misma junto con sus secretarias. Posee un área de producción con 18 empleados donde se desarrollan las tareas de producción, envasado, mantenimiento y gestión de calidad. Por otra parte, se encuentra el área comercial donde solo 2 empleados se encargan de las actividades de compra, venta, stock y despacho de mercadería.

Dentro de los sectores subcontratados se encuentra el área de asistencia legal, de asistencia económica, de contaduría, de comercio exterior y por último los repartidores de mercancía que se encargan de su transporte a los clientes finales.

Capítulo 7:

7. Estudio Legal

7.1 Organización Jurídica

“Landy Snacks” es una pequeña mediana empresa de tipo individual con un único dueño encargado del control general de la misma sobre las distintas áreas que la componen.

7.2 Requisitos Legales

La firma posee una larga trayectoria en el mercado encontrándose registrada y habilitada correctamente para desarrollar sus funciones desde hace ya mucho tiempo cumpliendo con lo establecido en la ley.

De igual manera, la marca “Landy” con la cual se comercializará la pasta de maní se encuentra debidamente registrada en el Registro Nacional de Marcas protegiéndola ante posibles imitaciones y proporcionándole matices de prestigio al producto para mejorar la percepción de los consumidores.

Con respecto al desarrollo particular de la nueva línea de producción de pasta de maní, según lo dispuesto por el Código Alimentario Argentino (CAA), es obligatorio estar inscripto y autorizado por el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y por el Registro Nacional de Establecimiento (RNE) que llevan a cabo controles de índole sanitaria, comercial (incluso para poder exportar), entre otros.

Capítulo 8:

8. Estudio Económico

8.1 Inversiones Fijas y Diferidas

INVERSIONES FIJAS	
<i>Bienes</i>	<i>Valor</i>
Reacondicionamiento	\$ 3.000.000,00
Maquinaria y equipos	\$ 11.000.000,00
Vestimenta	\$ 150.000,00
Subtotal	\$ 14.150.000,00
INVERSIONES DIFERIDAS	
<i>Bienes</i>	<i>Valor</i>
Gastos de instalación	\$ 263.160,00
Material de seguridad	\$ 165.000,00
Capacitaciones	\$ 90.000,00
Subtotal	\$ 518.160,00
Gastos pre-operativos	Valor
Estudios técnicos	\$ 235.000,00
Subtotal	\$ 235.000,00
Gran Total	\$ 14.903.160,00

Fuente: elaboración propia

8.2 Flujos de Fondos Proyectos

Se proyectarán flujos de fondos al término de cinco años, siendo un proyecto de corto plazo. El objetivo es mantener las ventas con el exterior durante el mencionado período de tiempo.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS				
Inversión inicial	\$ 25.000.000,00			
	Precio por producto	Cantidad de frascos	Total de ingresos	Incremento
Primer año	\$ 1.549,00	12.100	\$ 18.742.900,00	
Segundo año	\$ 1.565,00	18.150	\$ 28.404.750,00	1,05
Tercer año	\$ 1.581,00	27.225	\$ 43.042.725,00	1,05
Cuarto año	\$ 1.597,00	40.837	\$ 65.216.689,00	1,05
Quinto año	\$ 1.613,00	61.256	\$ 98.805.928,00	1,05
TOTAL			\$ 254.212.992,00	

Fuente: elaboración propia

8.3 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión Inicial	\$ 25.000.000,00					
(+) Ingresos por ventas		\$ 18.742.900,00	\$ 28.404.750,00	\$ 43.042.725,00	\$ 65.216.689,00	\$ 98.805.928,00
(-) Costos de producción		\$ 7.175.240,00	\$ 10.853.700,00	\$ 16.443.900,00	\$ 24.910.570,00	\$ 37.733.696,00
(=) Utilidad marginal		\$ 11.567.660,00	\$ 17.551.050,00	\$ 26.598.825,00	\$ 40.306.119,00	\$ 61.072.232,00
(-) Costos fijos		\$ 6.912.000,00	\$ 6.984.576,00	\$ 7.057.914,00	\$ 7.132.022,00	\$ 7.206.908,00
(=) RAI		\$ 18.479.660,00	\$ 24.535.626,00	\$ 33.656.739,00	\$ 47.438.141,00	\$ 68.279.140,00
(-) Impuestos (35%)		\$ 6.467.881,00	\$ 8.587.469,00	\$ 11.779.858,00	\$ 16.603.349,00	\$ 23.897.699,00
(=) Utilidad neta		\$ 24.947.541,00	\$ 33.123.095,00	\$ 45.436.597,00	\$ 64.041.490,00	\$ 92.176.839,00
(=) FEO		\$ 24.947.541,00	\$ 33.123.095,00	\$ 45.436.597,00	\$ 64.041.490,00	\$ 92.176.839,00
FEA	\$ 25.000.000,00	\$ 24.947.541,00	\$ 33.123.095,00	\$ 45.436.597,00	\$ 64.041.490,00	\$ 92.176.839,00

Fuente: elaboración propia

8.4 Principales Indicadores Financieros: VAN / TIR / PRO

VAN		\$ 11.996.407,30			
TIR		128%		TASA COSTO DE OPORTUNIDAD	
				75% TCO (PF BNA)	
	FF PERÍODO 0	-\$ 25.000.000,00	-\$ 25.000.000,00	FF PERÍODO 0	
	FF PERÍODO 1	\$ 24.947.541,00	-\$ 52.459,00	FF PERÍODO 1	
	FF PERÍODO 2	\$ 33.123.095,00	\$ 33.070.636,00	FF PERÍODO 2	
	FF PERÍODO 3	\$ 45.436.597,00	\$ 78.507.233	FF PERÍODO 3	
	FF PERÍODO 4	\$ 64.041.490,00	\$ 142.548.723	FF PERÍODO 4	
	FF PERÍODO 5	\$ 92.176.839,00	\$ 234.725.562	FF PERÍODO 5	
¿EN CUÁNTO SE RECUPERA?	0,998416241	PRO	1 AÑO		-12 Meses

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis efectuado a través de los principales indicadores financieros se obtuvo información sumamente alentadora.

Por un lado, el VAN dio como resultado positivo \$11.996.407,30 siendo realmente beneficioso para el proyecto; al igual que la TIR que resultó ser del 128% siendo mayor a la tasa de oportunidad estimada. Por otra parte, el Período de Recupero (PRO) determinó que la inversión inicial se recuperará en el plazo de un año como mínimo considerando que es una cantidad de tiempo apropiada.

En síntesis, los números que lanzaron los indicadores son adecuados para el proyecto y generan grandes expectativas de éxito.

Capítulo 9:

9. Riesgos

Existen una serie de riesgos que pueden afectar al desarrollo del proyecto y que se deben enfrentar mediante planes de contingencia en caso de que suceden. Dentro de los principales se pueden enumerar:

-Climático: tener planes de contingencia para este riesgo es fundamental. Influye directamente en la obtención de materia prima para elaborar la pasta de maní, es decir sus cultivos, y el mantenimiento de stock.

-Cambiario: constante variación del tipo de cambio en Argentina puede influir en los costos generales de la operación, desde la etapa productiva hasta su comercialización. Como plan de contingencia se puede contratar un seguro que cubra este tipo de riesgos.

-Durante la actividad logística pueden surgir distintos inconvenientes:

*Durante el transporte interno. Pueden ocurrir situaciones imprevistas como huelgas sobre la ruta, accidentes de tránsito, desmejoramiento climático, entre otros sucesos que demoren el traslado de los productos. Un buen plan de contingencia para minimizar este riesgo podría ser el poseer una ruta alternativa con anticipación y mantenerse al tanto de la información que pueden brindar los medios de comunicación al respecto.

*Robo o siniestro durante el traslado. Sería de utilidad contratar seguros y mantener stocks para poder suplir la mercadería que sufra este tipo de imprevistos.

-Cambios de políticas: las políticas implementadas en distintos aspectos, sobre todo en comercio exterior, tanto en origen como en el país de destino. Sería indispensable un contrato de compraventa internacional que contenga los términos y condiciones a seguir por ambas partes firmantes, teniendo en cuenta este tipo de riesgos para evitar cambios inesperados en la operación.

-Rechazo del producto en destino: puede suceder que los consumidores no se adapten fácilmente al producto y opten por no adquirirlo. Se debe realizar un buen estudio de mercado teniendo en cuenta esta variable para elaborar una estrategia de contingencia en caso de que suceda.

-Pérdida futura de mercado: no es un producto difícil de imitar por lo que se puede generar competencia directa o indirecta a través de los productos sustitutos. Tener una estrategia planeada con anticipación, manteniendo la calidad del producto y la fuerte publicidad y promoción del mismo pueden minimizar este riesgo. Por otro lado, es importante mantener el mercado bien abastecido para que los consumidores por falta de mercadería no elijan otro producto.

Conclusión:

Concluyendo con la evaluación de los distintos puntos del proyecto sobre la instalación de una nueva línea de producción dentro de la fábrica “Landy Snacks” situada en la ciudad de Rosario, expandiendo al mismo tiempo su mercado cruzando fronteras nacionales y evolucionando como entidad en la industria alimenticia, se resuelve que cumple con los tres objetivos principales planteados al comienzo de su desarrollo los cuales son supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Si el equipo empresarial enfoca sus esfuerzos en las metas planteadas para lograr con objetividad y eficiencia cada parte del trabajo desarrollado, la firma puede obtener una serie de beneficios dentro de los cuales se pueden mencionar la ampliación del mercado abastecido, incorporación de conocimientos y nuevas tecnologías, internacionalización, una mayor cartera de productos a ofrecer, ganancias monetarias, crecimiento, entre otros.

Como es evidente, las ventajas son mayores a las desventajas que se presentan, considerando que todo proyecto de inversión trae consigo riesgos que deben correrse para poder progresar y en todo caso aprender al respecto.

Es importante que una empresa se globalice innovando y llevando a cabo nuevas ideas para avanzar de casillero y no quedarse atascada en el tiempo, existiendo la posibilidad de salir perjudicada y que incluso otras entidades logren sacarla de escena.

De hecho, en la actualidad existe una gran oportunidad de ingresar al mercado de la pasta de maní ya que es un espacio que aún se encuentra reducido, pero que está compuesto por una gran cantidad de clientes a conquistar para ofrecerles una nueva opción de compra saludable y accesible.

Referencias Bibliográficas:

“Línea de producción Automática de Mantequilla de Maní” (6 de Noviembre de 2022) <https://www.peanutprocess.com/es/linea-de-produccion-automatica-de-mantequilla-de-mani/>

“Alimentos autorizados y establecimientos habilitados” (13 de Junio de 2022) <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

“Manual de Buenas Prácticas Agrícolas” <https://www.fao.org/3/as171s/as171s.pdf>

“Productos – Maniagro” <https://www.maniagroargentina.com.ar/productos/>

“Todo Maní - Portal de la cadena manisera argentina” <http://www.todomani.com.ar/mani/notas.asp?nid=1523>

“Bajan restricciones a productos orgánicos y economías regionales: en Córdoba, festeja el maní: Actualidad” (15 de Diciembre de 2021) <https://www.lavoz.com.ar/agro/actualidad/bajan-retenciones-a-productos-organicos-y-economias-regionales-en-cordoba-festeja-el-mani/>

“Informa sisa maní 2021 2022” <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-siglo-21/seminario-de-practica/informe-sisa-mani-2021-2022/35998811>

“De potencia exportadora a fetiche del segmento fit” <https://www.cronista.com/apertura/empresas/de-potencia-exportadora-a-fetiche-del-segmento-fit-que-impulsa-las-ventas-de-mani-en-argentina/>

“La producción de maní 2022/23 caería con menor área de siembra” (30 de Enero de 2023) <https://ruralnet.com.ar/2023/01/30/la-produccion-de-mani-2022-23-caeria-con-menor-area-de-siembra/>

“Variedades Criadero El Carmen” <https://www.criaderoelcarmen.com.ar/es/variedades.html>

“Exportaciones mundiales y principales países exportadores de mantequilla de maní” <https://www.tridge.com/es/intelligences/peanut-butter/export>

“Datos Generales Uruguay”
https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/doc/presidencia/i_uruguay.pdf

“Uruguay: ubicación, historia, economía y características” (22 de Agosto de 2023)
<https://humanidades.com/uruguay/>

“Las exportaciones de la MiPymes a Uruguay subieron un 41% y superaron los US\$ 560 millones, el mayor monto en siete años” (11 de Abril de 2022)
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-exportaciones-de-las-mipymes-uruguay-subieron-un-41-y-superaron-los-us-560-millones-el>

“1.5.19 Uruguay – Exportaciones por grandes rubros”
<https://cancilleria.gob.ar/es/1519-uruguay-exportaciones-por-grandes-rubros>

“¿Cuál es el balance comercial de Uruguay con Argentina y Brasil?” (6 de Diciembre de 2022) <https://www.ambito.com/uruguay/cual-es-el-balance-comercial-argentina-y-brasil-n5601185#:~:text=Uruguay%20importa%20desde%20Argentina%20una,%2C%20pl%C3%A1sticos%2C%20veh%C3%ADculos%20y%20otros>

“El comercio con Uruguay va camino a cerrar un año record” (17 de Febrero de 2023) <https://eleconomista.com.ar/economia/el-comercio-uruguay-va-camino-cerrar-ano-record-n58687>

“El maní” <https://camaradelmani.org.ar/el-mani/>

“¿Es lo mismo mantequilla de maní que pasta de maní?” (14 de Febrero de 2023)
<https://www.elnarciso.cl/blog/pasta/es-lo-mismo-mantequilla-de-mani-que-pasta-de-mani.html#:~:text=%2C%20BFQu%C3%A9%20diferencia%20hay%20entre%20pasta,saludable%20la%20pasta%20de%20man%C3%AD>

“¿Es saludable comer mantequilla de maní?” (1 de Septiembre de 2017)
<https://cnnespanol.cnn.com/2017/09/01/es-saludable-comer-mantequilla-de->

[mani/#:~:text=Dos%20cucharadas%20soperas%20de%20mantequilla,hierro%2C%20potasio%20y%20vitamina%20E](#)

“Beneficios de la mantequilla de maní”

<https://www.saborusa.com.pa/post/beneficios-de-la-mantequilla-de->

[mani/#:~:text=Una%20porci%C3%B3n%20de%20mantequilla%20de,ayudar%C3%A1n%20a%20tu%20sistema%20inmunol%C3%B3gico](#)