

U.C.U.

**LICENCIATURA EN COMERCIO
INTERNACIONAL**



**Universidad de
Concepción del
Uruguay**

**PLAN DE EXPORTACIÓN DE BARRITAS DE CEREAL PARA EL MERCADO
DE URUGUAY**

**“TRABAJO FINAL PRESENTADO EN CONFORMIDAD AL SEMINARIO DE
PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE GRADO DE
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL”**

PROFESOR - TUTOR

ANÍBAL SEQUEIRA

RODRIGUEZ MARTOREL, MARIA PIA

PEREYRA, FLORENCIA MACARENA

ALUMNOS

FONTANA, CAMILA

L.U. 30776

JAWORSKI, AGOSTINA DALINA

L.U. 28260

KIHN, KATIA AGUSTINA

L.U. 31079

2022

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante la consultora ACK Exportaciones, brindaremos nuestro servicio de asesoramiento a la empresa Körn, que está ubicada en la ciudad de Santa Fé, provincia de Santa Fé, dedicada a la fabricación artesanal de barras de cereal saludables, cuyos ingredientes principales se basan en la avena, frutos secos y miel, que juntos conforman un suplemento ideal para tener una alimentación balanceada. Consta de una variedad de cinco sabores: pasas de uva, chips de banana y coco, chips de chocolate, cacao y mix de semillas y por último arándanos y chips de banana.

El objetivo del proyecto está basado en ampliar las posibilidades de crecimiento de la empresa, presentándoles una opción viable para poder hacerlo; considerando nuevos mercados atractivos y rentables, logrando así ampliar su producción para comenzar a exportar y obtener los beneficios vinculados con adquirir experiencia exportadora, conocer la competencia, obtener ingresos e incrementar el valor de la compañía y a su vez expandir el negocio.

Es clave destacar que la empresa a la cual representamos es una PyME familiar que se dedica a una producción artesanal realizada por sus dueños con insumos locales apoyando la industria nacional. Sus comienzos se dieron en la pandemia del 2020, adhiriéndose al boom de la tendencia fitness y ecológica, destacando su colaboración con el medio ambiente a través de la utilización de un packaging primario y secundario reciclable y las características nutricionales propias del producto a consumir.

La aceptación de este producto está fuertemente ligada a la tendencia del mercado actual con respecto a mantener una alimentación y producción consciente, ya que nuestro consumidor final (principalmente estudiantes, deportistas y personas que buscan cuidar su salud con una dieta adecuada) elegirá este producto porque cumple con los debidos aportes nutricionales que se necesitan. Cada uno de ellos podrá comparar la tabla nutricional de una barra de cereal de la competencia con la de la barra Körn, logrando notar una gran diferencia de calidad y cantidad de nutrientes favorables para la salud, en una medida justa que les brindará saciedad. Otras de las diferencias que podrá notar es que esta barra deja de lado las grasas saturadas que no contribuyen al bienestar corporal, así como también el sodio que pueden llegar a contener otras marcas industriales. Además, cabe destacar que este snack se consume sobre todo por su practicidad, remarcando la era proactiva en la que vivimos donde el ser humano vive su

cotidianidad bastante cargada de labores por lo cual es indispensable que su alimentación además de ser saludable también sea práctica.

Como proyectos a futuro, la empresa pretende elaborar productos aptos para celíacos (sin T.A.C.C.) y aptos para el consumo de personas veganas.

Por otro lado, se está trabajando con un Ingeniero en Alimentos, quien realiza trabajos en conjunto con la empresa, en el que buscarán la extensión de vida útil del producto para poder, en un futuro, exportar este producto a países más lejanos que requieran de una logística mucho más extensa.

En cuanto a la investigación financiera realizada, pensando en una relación comercial favorable y con una proyección futura de cinco años, hemos determinado una inversión inicial de USD 15,672.13, logrando así un Valor Actual Neto de USD \$11,126.82 y una Tasa Interna de Retorno del 12%.

ABSTRACT

Through the consultant ACK Exportations, we will provide our advisory service to the company Körn, which is based in the city of Santa Fé, Santa Fé province, the company manufactures artisanal healthy cereal bars whose main ingredients are based on oats, nuts and honey which all together make up an ideal supplement for a balanced diet. It consists of a variety of five flavors: raisins, banana and coconut chips, chocolate chips, cocoa and seeds mix and finally blueberries and banana chips.

The objective of the project is based on expanding the growth possibilities of the company, presenting them with a viable option to do so; considering new attractive and profitable markets, thus managing to expand its production to start exporting and obtain the benefits associated with acquiring export experience, knowing the competition, obtaining income and increasing the value of the company and in turn expanding the business.

It is important to highlight that the company we represent is a family SME (Small and Medium Enterprises) that is focused to artisan production carried out by its owners with local raw materials, supporting the national industry. The company started in the 2020 pandemic, adhering to the boom in the fitness and ecological trend, emphasizing its collaboration with the environment through the use of recycled primary and secondary packaging and the nutritional characteristics of the product to be consumed.

The acceptance of this product is strongly linked to the current market trend regarding maintaining a conscious diet and production, since our final consumer (mainly students, athletes and people who seek to take care of their health with a proper diet) will choose this product because it meets the appropriate nutritional contributions that are needed. Each one of them will be able to compare the nutritional table of a competitor's cereal bar with that of the Körn bar, noticing a great difference in quality and quantity of nutrients that are favorable for the health, in a fair quantity that will give them satiety. Another difference is that this bar leaves out saturated fats that do not contribute to the body well-being, as well as sodium that other industrial brands may contain. In addition, it should be noted that this snack is eaten for practical reasons,

highlighting the proactive era where people's lives are quite exhausting with their work so it is essential that their diet must be healthy and practical at the same time.

As further future projects, the company intends to elaborate suitable products for celiac people (Gluten Free) and suitable for vegans.

On the other hand, they are working with a Food Engineer who is currently working together with the company; they are trying to make the product last more time than it does today for future exporting reasons. The product is expected to be exported to other countries which require a much more extensive logistics.

Regarding the financial investigation carried out, thinking of a favorable commercial relationship and with a five-year future projection we have determined an initial investment of USD 15,672.13. Achieving a Net Present Value of USD \$11,126.82 and an Internal Rate of Return of 12%.

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	1
Abstract.....	3
Introducción.....	9
Descripción del negocio.....	10
Misión.....	10
Visión.....	10
Valores de la empresa.....	10
Eslogan.....	10
Antecedentes del negocio o proyecto.....	10
Forma de organización.....	11
Estrategia de ingreso al mercado meta.....	12
Descripción del producto o servicio.....	12
Clasificación arancelaria.....	13
Descripción mercadológica.....	14
Principales productos competidores.....	14
Tecnologías, normas y calidad.....	14
Mantenimiento y respaldo del producto o servicio.....	15
Investigación y desarrollo del producto.....	15
Análisis del mercado.....	16
Descripción de la región o país seleccionado.....	19
Descripción general.....	19

Aspectos económicos.....	19
Ecología y medioambiente.....	21
Aspectos demográficos.....	22
Ciudades más importantes.....	22
Balanza comercial.....	24
Mercado meta, segmentación y características del mismo.....	26
Investigación de mercado.....	26
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	26
Matriz FODA.....	27
Matriz de Atractividad.....	31
Aspectos políticos.....	32
Aspectos económicos.....	32
Aspectos comerciales.....	33
Aspectos logísticos.....	34
Aspectos culturales.....	34
Aspectos tecnológicos.....	34
Segmentación.....	35
Arquetipos de clientes.....	35
Análisis de la competencia.....	36
Barreras de acceso al mercado.....	39
Cuerpo directivo.....	40
Estructura organizacional de la empresa.....	40
Estructura organizacional del área internacional.....	40

Descripción de funciones.....	40
Asesores externos para el área internacional.....	41
Alianzas estratégicas.....	41
Operaciones.....	42
Producción.....	42
Personal.....	42
Servicio al cliente.....	42
Planes futuros de investigación y desarrollo.....	42
Logística internacional.....	43
Actividades de desarrollo del mercado.....	43
Requisitos formales para exportar/importar.....	45
Barreras arancelarias y no arancelarias.....	45
Cotizaciones (INCOTERMS), transporte y seguro.....	46
Envase/embalaje.....	46
Contratos, formas de pago, negociaciones, contratos en el extranjero.....	46
Costeo de exportación CIP en base al mercado meta.....	47
Estrategia de comercialización. Desarrollo del Marketing Mix Adaptado al mercado meta.....	49
Producto.....	49
Precio.....	49
Promoción.....	49
Distribución.....	50
Riesgos críticos.....	50

Riesgos internos.....	50
Riesgos externos.....	51
Planes de contingencia.....	52
Riesgos internos.....	52
Riesgos externos.....	52
Provisión de seguros.....	53
Proyecciones financieras.....	53
Requerimientos de inversión y proyección de su financiamiento para el proyecto.....	53
Determinación del flujo neto de caja, proyectado a cinco años y determinación del valor residual.....	54
Principales indicadores de rentabilidad del proyecto: VAN, TIR, PRO.....	54
Documentos.....	55
Certificado SENASA.....	56
Factura E.....	57
Certificado de Origen.....	58
Packing List.....	59
MIC/DTA.....	60
Permiso de Embarque.....	61
Carta de Porte.....	62
Conclusión.....	63
Bibliografía.....	64
Anexos.....	68

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es desarrollar nuestro rol como consultora en Comercio Exterior, “ACK Exportaciones”. Llevaremos a cabo una exportación de barras de cereal saludables al mercado uruguayo para la empresa KÖRN, la cual está enfocada en la necesidad que tienen las personas en la actualidad de consumir alimentos saludables para tener una mejor calidad de vida. Teniendo en cuenta las características que definen a la empresa a la cual asesoramos, una PyME familiar argentina creada por dos hermanos en el año 2021, apuntaremos a abastecer un segmento de mercado que consideramos el más acorde para nuestro producto.

Siguiendo las tendencias que se destacan hoy a nivel mundial de una economía verde con empresas que produzcan de manera sustentable alimentos de calidad para un estilo de vida saludable, nace la idea de presentar esta empresa que se dedica producir de manera consciente con el medio ambiente y con la salud de las personas, en un país donde por parte del gobierno se incentiva a promover estas tendencias ecologistas y de bienestar entre sus ciudadanos.

Como mencionamos anteriormente, el mercado que hemos seleccionado -mediante una detallada investigación-, se encuentra en la ciudad de Montevideo, en la República Oriental del Uruguay. Un país con características similares al nuestro en cuanto a cultura, costumbres, tendencias e idioma. Además, podemos determinar con nuestra investigación, que hablamos de un país económicamente estable, que se encuentra en crecimiento constante, acompañado políticamente y considerado librecambista, gracias a la apertura al comercio internacional que posee.

Como puntos claves, podemos mencionar que contamos con un alcance logístico favorable, que nos permitirá estar en nuestro destino elegido en pocas horas, siendo así, una gran ventaja a la hora del entendimiento cultural, negociaciones, reposición de stock y servicios post-venta.

Buscamos con este proyecto, lograr expandir el mercado al que esta empresa está dirigida, ampliando su horizonte de posibles clientes y con ello su posibilidad de crecimiento, considerando las mejores opciones de inserción, utilizando estrategias adecuadas y la publicidad correcta para este producto, resaltando sus fortalezas en cuanto a lo nutricional y su compromiso con el medioambiente.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

MISIÓN

Ofrecer un producto artesanal, saludable y de calidad, colaborando de esta manera con la creación de una mayor conciencia sobre una alimentación más sana y natural.

VISIÓN

Crecer en el desarrollo de nuevas variedades de barritas, incorporando la población vegana y celíaca; extender nuestro mercado tanto a nivel nacional como internacional, incorporando nuevas tecnologías que nos permitan mantener sus características artesanales.

VALORES

- Confianza.
- Eco Friendly.
- Ética.
- Transparencia.

ESLOGAN

“Un hábito saludable”. Este lema publicitario hace referencia a todo lo que el producto busca transmitir, representando fielmente la esencia de la empresa y contagiar el consumo de productos naturales impulsando hábitos saludables.

ANTECEDENTES DEL NEGOCIO O PROYECTO

Körn es una joven empresa familiar la cual fue fundada por dos hermanos en plena pandemia del Covid-19, en el año 2021 y radicada en la ciudad de Santa Fe, provincia de Santa Fe, Argentina.

Dicha empresa fabrica barras de manera artesanal utilizando ingredientes naturales cuidadosamente seleccionados. Este alimento saludable es elaborado a base de cereales, miel y frutos secos, sin conservantes ni aditivos.

Sin embargo, actualmente se está trabajando en nuevas variedades de barras y, en una próxima etapa, proyecta elaborar granola y galletas de avena.

Como principios básicos de la empresa, encontramos:

- Un producto *artesanal*.
- Un producto *saludable*.
- Una marca *sustentable*.
- Elaboración del producto con *materia prima de calidad*.

FORMA DE ORGANIZACIÓN



Fuente: elaboración propia

ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META

La empresa busca ingresar al mercado meta con una estrategia diferente a la que utiliza en el mercado local. Mientras que en el mercado local trabaja con una estrategia B2B, en el mercado objetivo buscará ingresar con una estrategia B2C, es decir, el comercio electrónico o e-commerce de empresa a consumidor, el que puede ser un consumidor final o una empresa distribuidora.

A su vez, la empresa posee un buen desarrollo de marketing y e-commerce gracias a su presencia en redes sociales a través de anuncios gráficos, con lo cual pretenden posicionarse en el mercado.

Como ejemplo podemos nombrar:

- Instagram: www.instagram.com/korn.barritas
- Facebook: www.facebook.com/kornbarritas
- Página web (Mi Tienda Nube): kornbarritas.mitiendanube.com

Sin embargo, se espera profundizar las herramientas anteriormente nombradas.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

La empresa fabrica barritas saludables, elaboradas a base de cereales, miel y frutos secos. Son un alimento natural, sin aditivos ni conservantes. Los productos se realizan de manera artesanal durante todo el proceso de producción, y el envasado y etiquetado se realiza de forma manual.

Las variedades que presentan pueden ser:

- Banana y coco.
- Chips de chocolate.
- Pasas de uva.
- Arándanos y banana.
- Cacao y mix de semillas.



Fuente: kornbarritas.mitiendanube.com

Tomando como referencia la barra de cereal de 50 gramos de chips de chocolate, podemos observar la tabla nutricional de la misma, compuesta por el valor energético, carbohidratos, proteínas, grasas totales (compuestas, a su vez, por grasas saturadas y grasas trans), fibra alimentaria y sodio.

Tabla nutricional

Variación: chips de chocolate

Medida casera: 1 unidad	Cantidad/porción	%VD(*)
Valor energético (Kcal/Ki)	118 = 540	6
Carbohidratos (g)	17,68	6
Proteínas (g)	1,81	3
Grasas totales (g)	4,5	9
Grasas saturadas (g)	0	0
Grasas trans (g)	0	0
Fibra alimentaria (g)	1,3	5
Sodio (g)	0	0

Ingredientes: avena, copos de maíz, maní, chocolate semiamargo, arroz, azúcar, nueces, miel, almendras y aceite.

CONTIENE AVENA, MANÍ, NUECES, ALMENDRAS, PUEDE CONTENER AVELLANAS, LECHE Y SULFITOS.

Fuente: elaboración propia

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

POSICIÓN ARANCELARIA

1904.20.00.190E

Declaración fundamental: Las demás. En envases inmediatos de contenido neto inferior o igual a 1kg. Preparaciones alimenticias obtenidas con copos de cereales sin tostar y copos de cereales tostados o cereales inflados.

PRODUCTOS A BASE DE CEREALES OBTENIDOS POR INFLADO O TOSTADO (POR EJEMPLO: HOJUELAS O COPOS DE MAÍZ); CEREALES (EXCEPTO EL MAÍZ) EN GRANO O EN FORMA DE COPOS U OTRO GRANO TRABAJADO (EXCEPTO LA HARINA, GRAÑONES Y SÉMOLA), PRECOCIDOS O PREPARADOS DE OTRO MODO, NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE.

DESCRIPCIÓN MERCADOLÓGICA

El segmento de mercado, es decir, el cliente objetivo general de estos productos, es un público de un espectro etario amplio. En primer lugar, partiendo de una edad en que una persona puede decidir realizar una compra; en segundo lugar, un segmento de clase media/alta; y, por último, un cliente con sus intereses enfocados en una alimentación sana, equilibrada y saludable.

PRINCIPALES PRODUCTOS COMPETIDORES

Encontramos que los principales productos competidores podemos dividirlos en tres segmentos:

- Productos de industria Argentina que son exportados a Uruguay: Cereal Mix y Nature Crops.
- Productos de industria uruguaya que se consumen en Uruguay: Natural Bars, Nutrilate y Agridulce.
- Productos de diversas industrias que se exportan a Uruguay: Quaker (EE.UU.) y &Joy (Brasil).

TECNOLOGÍAS, NORMAS Y CALIDAD

Normas: Nuestro producto al ser destinado para el consumo humano requiere de certificación fitosanitaria (SENASA) el cual nos permitirá acceder al mercado de Uruguay para luego comercializarlo.

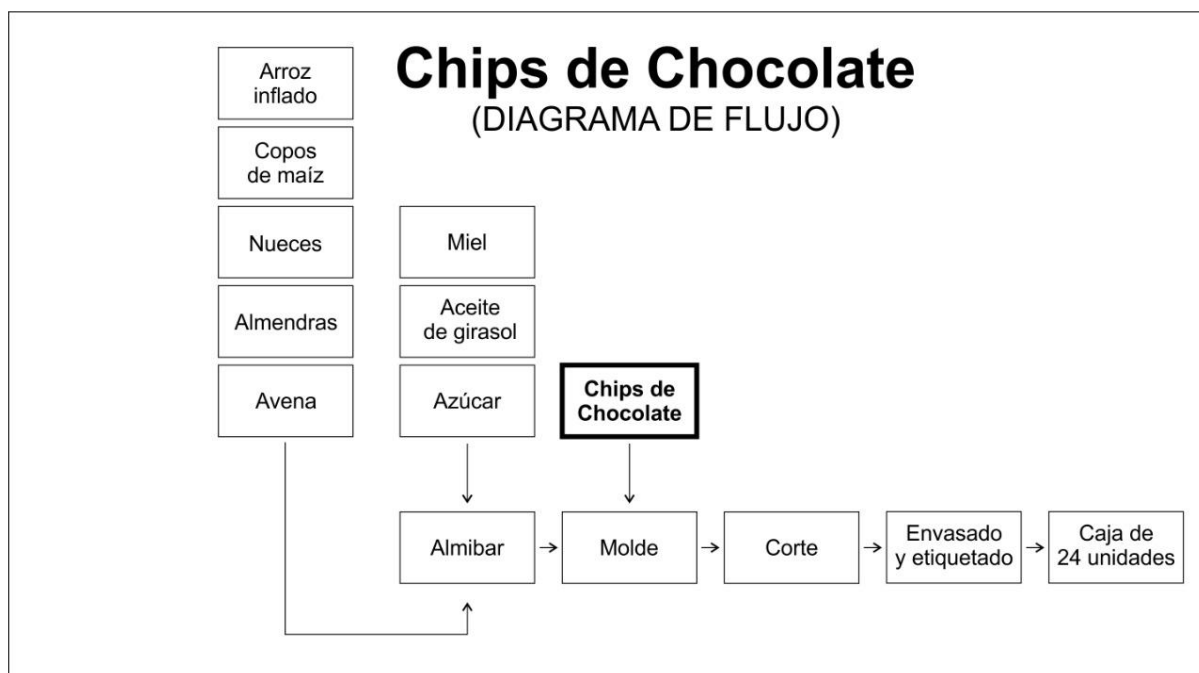
Calidad: La calidad de este producto va a ser certificada por nuestro Ingeniero en alimentos encargado de los controles fitosanitarios en la elaboración de este.

MANTENIMIENTO Y RESPALDO AL PRODUCTO O SERVICIO

Al ser un producto destinado al consumo humano no requiere un mantenimiento, ya que al salir de fábrica este mismo tendrá un lote que marcará la expiración de éste.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Para detallar en profundidad el desarrollo del producto, vamos a tomar como ejemplo el diagrama de flujo de las barras con chips de chocolate.



Fuente: aportado por Körn

Como primer paso se integran los ingredientes secos, tales como el arroz inflado, los copos de maíz, las nueces, las almendras y la avena.

Luego se incorpora el almíbar, preparado a base de miel, aceite de girasol y azúcar, para unir todos los ingredientes secos.

Posteriormente se le agregan los chips de chocolate y se distribuye la mezcla en un molde rectangular.

Una vez que se deja secar y reposar la mezcla en los distintos moldes, se corta la preparación en pequeños cuadrados con un peso de 50 gramos.

Por último, se envasa el producto, se lo etiqueta y se arman cajas de 20x8x8 cm, con 12 barras cada una.

A continuación se muestran imágenes del proceso productivo de las barras con chips de chocolate detallado anteriormente:



Fuente: imágenes aportadas por Körn

ANÁLISIS DEL MERCADO

Según los estudios realizados por Mintel, las marcas más importantes acentúan su ventaja competitiva mediante la introducción de nuevas fórmulas para atraer al consumidor. El ritmo de aparición de “innovaciones en miniatura” en el sector de barras se ha ido acelerando en los últimos años, con nuevas creaciones, tales como los bocaditos, las bolitas, los mini snacks, los cubos, etc. Además de aportar mayor comodidad y disfrute, estos formatos pequeños también permiten controlar mejor las porciones y se comparten más fácilmente.

En Europa continental, alrededor de la mitad de consumidores de barras en Alemania, Polonia, Francia e Italia, y casi las tres quintas partes de los consumidores españoles, creen que los formatos reducidos (como los bocaditos y las bolitas) resultan atractivos.

La textura es otro factor que permite cautivar los sentidos y ofrecer experiencias dignas de compartir. Para mejorar el disfrute del consumidor y animar el sector de barras, los fabricantes han enfocado sus esfuerzos de innovación hacia la introducción de multitexturas, incluidas las variedades multicapa, con relleno y con cobertura.

Las marcas más innovadoras están concentrando sus novedades alrededor de nuevas formulaciones de barras sin cereales y mezclas de frutos secos y fruta. Además de la carne, los fabricantes han intentado incorporar a las barras ingredientes tales como la halva, las bananas deshidratadas, el queso o el pescado, por citar solo algunos ejemplos.

Los últimos lanzamientos de productos ya reflejan la introducción de variedades más saludables, dirigidas a quienes buscan barras con más beneficios añadidos para la salud.

Un nuevo estudio presentado por la empresa Technavio analizó el mercado de barras de cereales. Encontró que el mercado debe llegar a facturar US\$14 mil millones para el 2020, un crecimiento anual de 3.79% de su nivel estimado de ventas de US\$12,06 mil millones en el 2016. El mercado más importante es las Américas, donde se destacan en su consumo Estados Unidos y Canadá. Europa es la segunda región más importante.

La categoría de barras de cereales se subdivide en 3 subsectores: barras de snack, barras nutricionales y otras barras. El subsector por lejos más importante es las barras de snack que acaparan casi 82% de las ventas totales.

Los analistas destacan varias razones para explicar el crecimiento continuado de este tipo de barras. La conveniencia es una tendencia muy importante. En países como Estados Unidos, Alemania y Dinamarca, las barras de cereales presentan una opción atractiva para el desayuno porque, en contraste a otros alimentos para el desayuno, se puede consumir en cualquier lugar. También estos productos benefician una imagen sana y muchos fabricantes han desarrollado barras con atributos como libre de, reducido en azúcar, bajo en grasas, enriquecido en proteína, con fibras o con un aporte significativo de ácidos graso omega-3.

El informe también reveló la distribución por canales de ventas. Los supermercados son lejos el canal más significativo, con más de 58% de las ventas. Otros canales importantes son tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras de alimentos y tiendas especialistas en alimentos sanos.

Un estudio realizado por “Informes de expertos” que examina a fondo el mercado de barras de cereal en Brasil, México, Argentina, Chile y otros países de América Latina, demuestra que se espera que crezca significativamente durante el período de pronóstico (2022-2027), impulsado por una mayor conciencia sobre la salud y la creciente demanda de refrigerios saludables.

El cambio en los hábitos alimentarios y la creciente preferencia de los consumidores por consumir bocadillos entre horas son factores que impulsan el mercado de barras de cereal en América Latina. Además, uno de los mayores impulsores del crecimiento ha sido la mayor demanda de snacks on-the-go. Dado que las barras de cereal abordan la necesidad de bocadillos para llevar y también son una alternativa más saludable a otros bocadillos, son uno de los artículos más comunes en los pasillos de los supermercados y tiendas de conveniencia.

A su vez, los actores clave también están experimentando con nuevas formas y sabores de barras de cereales para aprovechar la demanda y las preferencias de los consumidores. Sus intentos de ampliar su cartera y mejorar la estrategia de distribución están allanando aún más el camino para el crecimiento de la industria en el período de pronóstico. También se espera que las actividades de investigación y desarrollo (I + D) en esta industria introduzcan nuevos tipos de barras de cereales en el mercado en los próximos años, expandiendo así su alcance.

Por el canal de distribución, se distribuye la industria en:

- Tiendas de conveniencia.
- Supermercados / Hipermercados.
- Tiendas especializadas.
- Tiendas en línea.

DESCRIPCIÓN DE LA REGIÓN O PAÍS SELECCIONADO

DESCRIPCIÓN GENERAL

La República Oriental del Uruguay cuenta con una población de 3.473.727 de habitantes, según datos obtenidos del último censo realizado en el año 2020. La moneda en circulación utilizada por dichos habitantes es el Peso Uruguayo.

Cuenta con un PBI real de USD 75.06 mil millones, y a su vez, presenta un PBI per cápita de USD 21.600.

El porcentaje de pobreza ronda el 8.8%; y presentó una inflación anual de 7,75% en 2021, según datos aportados por Statista. Por otro lado, el riesgo país, según un informe aportado por INFOBAE, al 30 de marzo de 2022 Uruguay poseía un nivel de riesgo país de 125 puntos.

Entre los organismos a los que pertenece encontramos: el FMI, MERCOSUR, OEA, ONU, UNASUR; y los principales socios comerciales en cuanto a las importaciones son: Brasil, China, EEUU y Argentina.

En lo que respecta al marco político, presenta una forma de gobierno democrática republicana, el jefe de Estado es Luis Lacalle Pou (2021) y el Parlamento está formado por el Senado, la Cámara de Representantes y la Asamblea General.

ASPECTOS ECONÓMICOS

Uruguay se destaca en América Latina por ser una sociedad igualitaria, por su alto ingreso per cápita, sus bajos niveles de desigualdad y pobreza, y por la ausencia casi total de indigencia. En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa más del 60% de su población. Se ubica entre los primeros lugares de la región en relación con diversas medidas de bienestar, como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Oportunidad Humana y el Índice de Libertad Económica. La estabilidad de las instituciones y los bajos niveles de corrupción se reflejan en el alto grado de confianza que tienen los ciudadanos en el Gobierno. Según el Índice de Oportunidad Humana del Banco Mundial, Uruguay ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos tales como educación, agua potable, electricidad y saneamiento.

En julio de 2013, el Banco Mundial clasificó a Uruguay como un país de renta alta. Para 2018, el ingreso nacional bruto per cápita ascendía a US \$21.900 ajustados por paridad de poder de compra (PPC).

La economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4.1% entre 2003 y 2018. Aunque con una marcada desaceleración, el crecimiento económico continuó siendo positivo incluso en 2017 y 2018 a pesar de las recesiones experimentadas por Argentina y Brasil, alejándose de antiguos patrones en que el mismo se mostraba fuertemente sincronizado con el de sus principales vecinos. Políticas macroeconómicas prudentes y un compromiso con la diversificación de mercados y productos dentro de los sectores dominantes de agricultura y silvicultura han aumentado la capacidad del país para resistir los shocks regionales.

En cuanto a los mercados de exportación, estos se han diversificado con el fin de reducir la dependencia de la región: en 2018, Brasil y Argentina, tradicionales socios comerciales de Uruguay, representaban solamente 12% y 5% de las exportaciones de bienes, respectivamente. Los principales socios comerciales en la actualidad son China (26%) y la Unión Europea (18%). Dos características fundamentales -un sólido pacto social y la apertura económica- sustentan el camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida que Uruguay ha transitado con éxito durante la última década.

De acuerdo con la medición oficial, la pobreza moderada pasó del 32,5% en 2006 al 8,1% en 2018, mientras que la indigencia o pobreza extrema ha prácticamente desaparecido: reduciéndose del 2,5% al 0,1% durante el mismo periodo. En términos de equidad, los ingresos del 40% más pobre de la población uruguaya han aumentado más rápidamente que el crecimiento promedio de los ingresos de toda la población. Sin embargo, persisten importantes disparidades: el porcentaje de la población bajo la línea nacional de pobreza es significativamente más alto en el norte del país; entre los niños y jóvenes (17.2% para menores de 6 años y 15.0% y 13.9% para los grupos comprendidos entre 6 y 12 años y 13 y 17 años, respectivamente); y entre la población afro-descendiente (17.4%).

Las políticas sociales inclusivas se han enfocado en ampliar la cobertura de los programas, por ejemplo, alrededor del 90% de la población de más de 65 años está cubierta por el sistema de

pensiones: este es uno de los coeficientes más altos en América Latina y el Caribe, junto con Argentina y Brasil.

El buen desempeño macroeconómico también se reflejó en el mercado de trabajo que registró niveles de desempleo históricamente bajos en 2011 (6,3%) aunque, ante la marcada desaceleración en el crecimiento, el mismo ha aumentado a 8,0% en 2018.

A pesar de los logros de Uruguay, una serie de limitaciones estructurales, particularmente en las áreas de inversión en infraestructura, integración en cadenas de valor globales y la educación y formación de capacidades, pueden obstaculizar el avance hacia objetivos de desarrollo sostenido. El fuerte desempeño institucional en otras áreas, tales como la confianza en el gobierno, la escasa corrupción y un enfoque político basado en consensos, así como un gran compromiso para fortalecer los arreglos institucionales, le da al país una base firme sobre la cual continuar renovando su contrato social y establecer políticas para atacar las limitaciones actuales.

Uruguay sigue manteniendo un marco macroeconómico adecuado aunque en un entorno externo mucho más complicado. INFO: Banco Mundial (Oct 16, 2019).

ECOLOGÍA Y MEDIOAMBIENTE

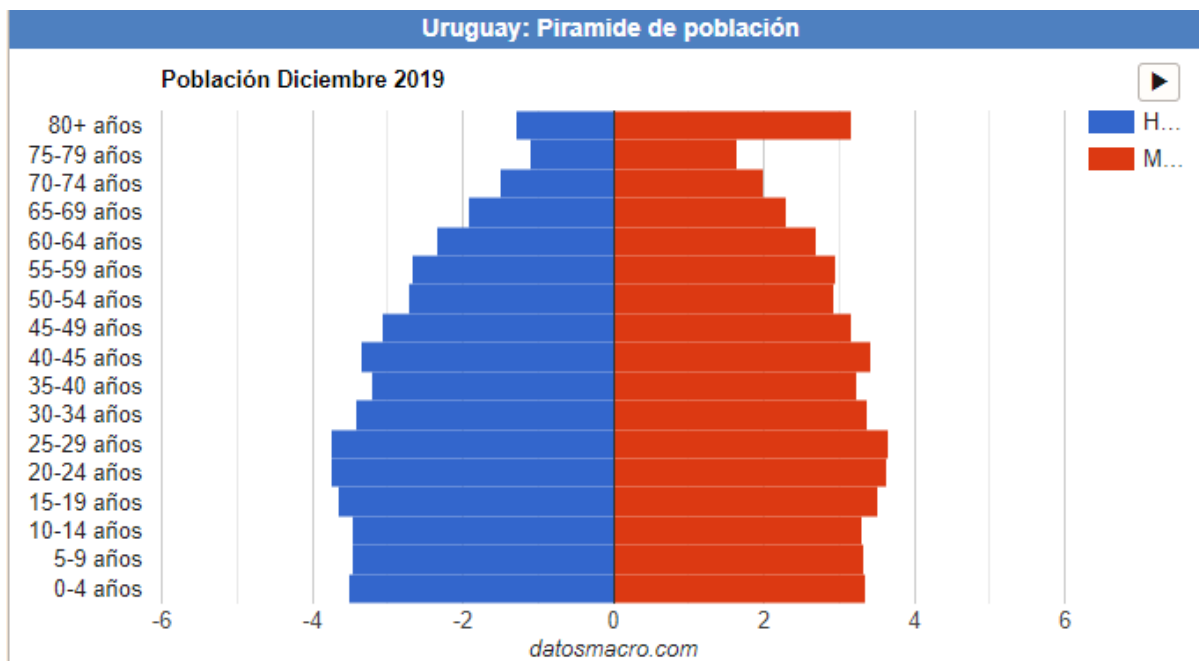
En cuanto a este factor, la sociedad tanto a nivel mundial como a nivel país está tomando cada vez más conciencia sobre los efectos que produce la contaminación al medio ambiente.

Se está remarcando cada vez más la tendencia de una “economía circular”, en la cual las empresas productoras de bienes y servicios están tomando un rol fundamental ya que forman parte de esto a partir de llevar a cabo medidas para una producción más sustentable evitando contaminar lo menos posible, como por ejemplo; un packaging reciclable, materia prima orgánica, métodos de producción sustentables, colaboración con distintas organizaciones encargadas del cuidado del medio ambiente, etc. Este factor es clave a la hora de sumar valor a la empresa, ya que con esto conseguimos la fidelidad del cliente porque no solo nos estaría eligiendo por la calidad de nuestro producto, sino también por ayudar a una buena causa.

Teniendo en cuenta esta tendencia, el gobierno de Uruguay lanzó un premio nacional de ambiente “Uruguay Sostenibles” para reconocer acciones que trabajan en la sostenibilidad como forma de mitigar los problemas presentes vinculados con el ambiente, así en la promoción de buena

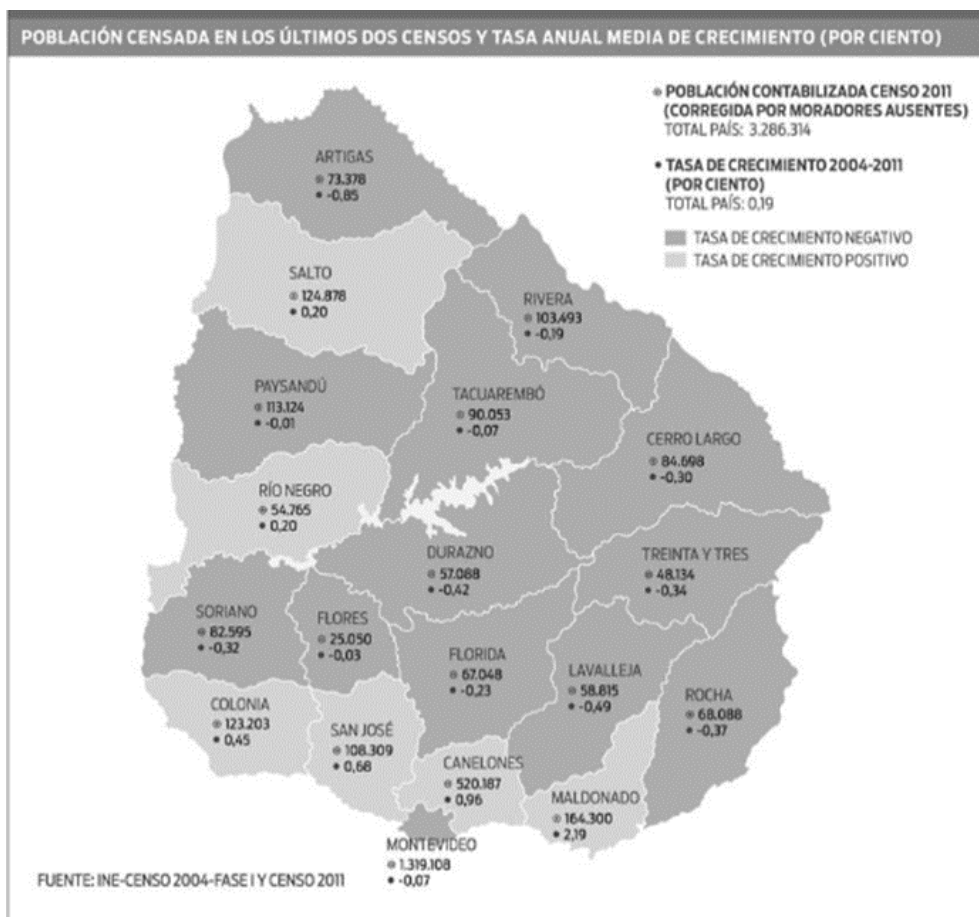
prácticas y generación de conciencia ambiental, para indicar en el presente y legar un mejor ambiente a las futuras generacione.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS



CIUDADES MÁS IMPORTANTES

- Montevideo (1.9 millón de habitantes).
- Salto (100 mil habitantes).
- Paysandú (90 mil habitantes).
- Rivera (78 mil habitantes).
- Maldonado (62 mil habitantes).
- Tacuarembó (54 mil habitantes).
- Melo (51 mil habitantes).
- Mercedes (41 mil habitantes).
- Artigas (40 mil habitantes).
- Minas (38 mil habitantes).

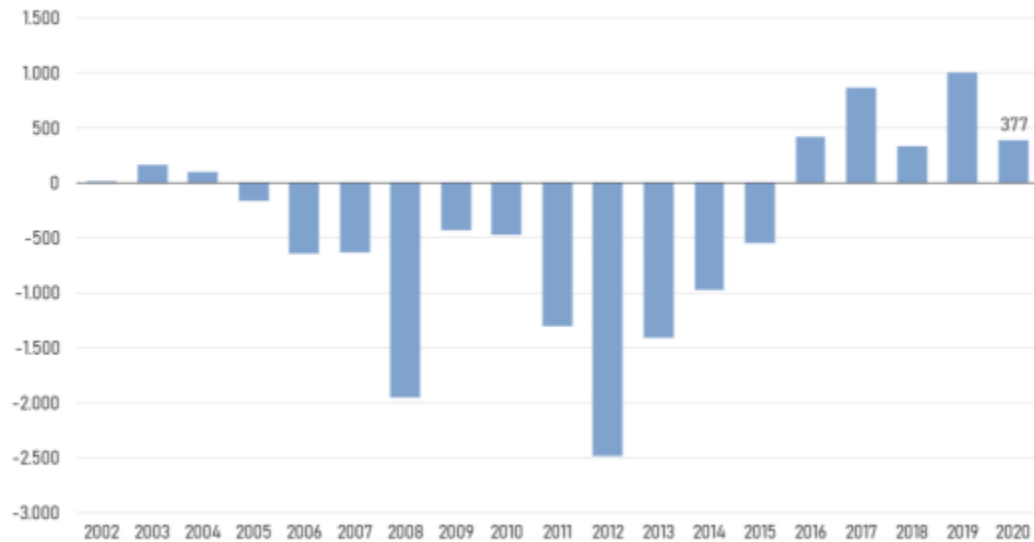


Fuente: Censo 2011

BALANZA COMERCIAL

Gráfico 1.1 - Evolución del saldo de la balanza comercial de bienes

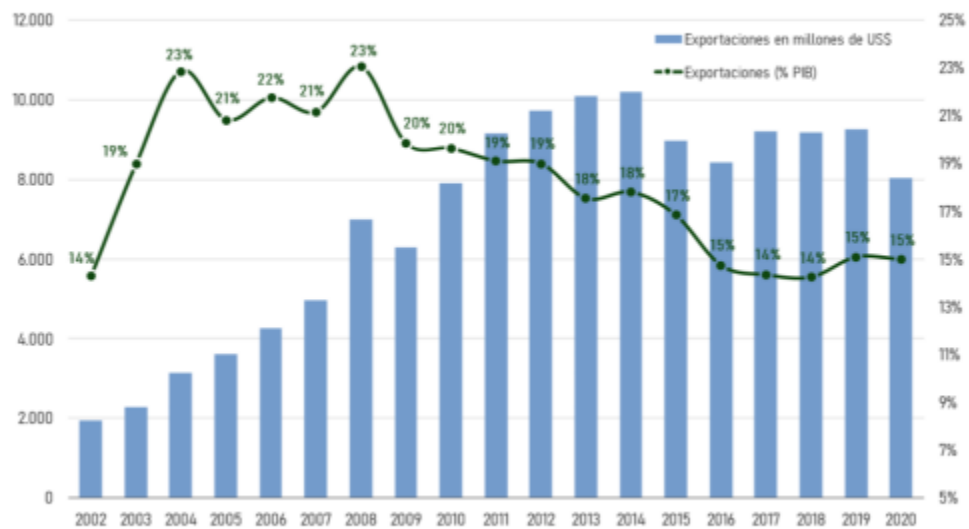
(Saldo anual, en millones de USD corrientes)



Fuente: DEE en base a SmartDATA, BCU y estimaciones propias

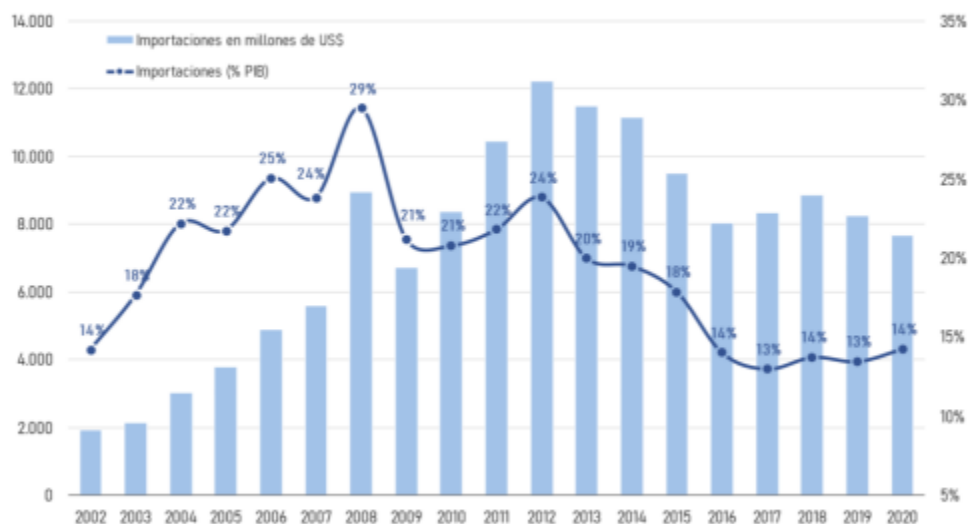
Gráfico 1.3 - Evolución de las exportaciones

(Saldo anual)



Fuente: DEE en base a SmartDATA, BCU y estimaciones propias

Gráfico 1.4 – Evolución de las Importaciones
(Saldo anual)



Fuente: DEE en base a SmartDATA, BCU y estimaciones propias

Cuadro 2.1 – Balanza comercial por los principales socios comerciales

País	En millones de USD		
	Exportaciones	Importaciones	Saldo comercial
CHINA	2.102	1.469	632
BRASIL	1.190	1.604	-414
ESTADOS UNIDOS	548	909	-361
ARGENTINA	373	1.022	-649
ALEMANIA	189	228	-40
HOLANDA (PAÍSES BAJOS)	351	51	300
ITALIA	257	138	119
MÉXICO	169	187	-18
TURQUÍA	201	58	143
ARGELIA	208	48	160
Resto países y otros ajustes (2)	2.455	1.951	504
Total	8.044	7.667	377

(1) El monto de importación puede estar subvaluado debido a la compra de petróleo no computado por la DNA

(2) Combustible, energía, determinadas exportaciones e importaciones de ZI industriales y ajuste de OFa FOB

Fuente: Dirección de Estudios Económicos en base a SmartDATA / Trade Map

MERCADO META. SEGMENTACIÓN, MEDICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL MISMO

A través de los distintos análisis que se realizan a continuación se seleccionó como mercado meta Uruguay.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

1. *Poder de negociación de clientes:* el mercado de barras de cereal, suele ser un mercado muy exigente en factores tales como calidad, nutrientes que aporta, precio, entre otros. Por lo tanto, se debe identificar a los clientes más importantes con los que se puedan establecer lazos comerciales a largo plazo, enfocándonos en que el volumen de venta vaya incrementando con el pasar del tiempo.

Este punto se debe enfrentar mediante, por ejemplo, la mejora en los canales de venta o proporcionar un nuevo valor añadido, teniendo en cuenta las exigencias del mercado.

2. *Poder de negociación de proveedores:* este producto contiene materias primas naturales, provenientes de la industria nacional, por lo cual tendremos una amplia gama de proveedores a disposición para elegir el que nos brinde mejores precios en relación a la calidad buscada, y que por lo tanto, influya menos en el precio final.
3. *Fuerzas competitivas:* ante un aumento de la oferta relacionada al producto que ofrecemos, podemos mejorar nuestra competitividad reduciendo algunos costos que repercutan en el precio final, aumentando la publicidad y los canales de distribución.
4. *Amenaza de productos sustitutos:* nuestro mercado cuenta con una amplia variedad de productos vinculados a lo saludable, que podrían llegar a constituir una amenaza sustituyendo al nuestro (como, por ejemplo, galletitas saludables, copos de cereales, turrone, snacks saludables, entre otros). Sin embargo, brindamos un snack con alto valor agregado, con sabores novedosos y elevados valores nutricionales, lo cual lo convierte en un producto muy competitivo.

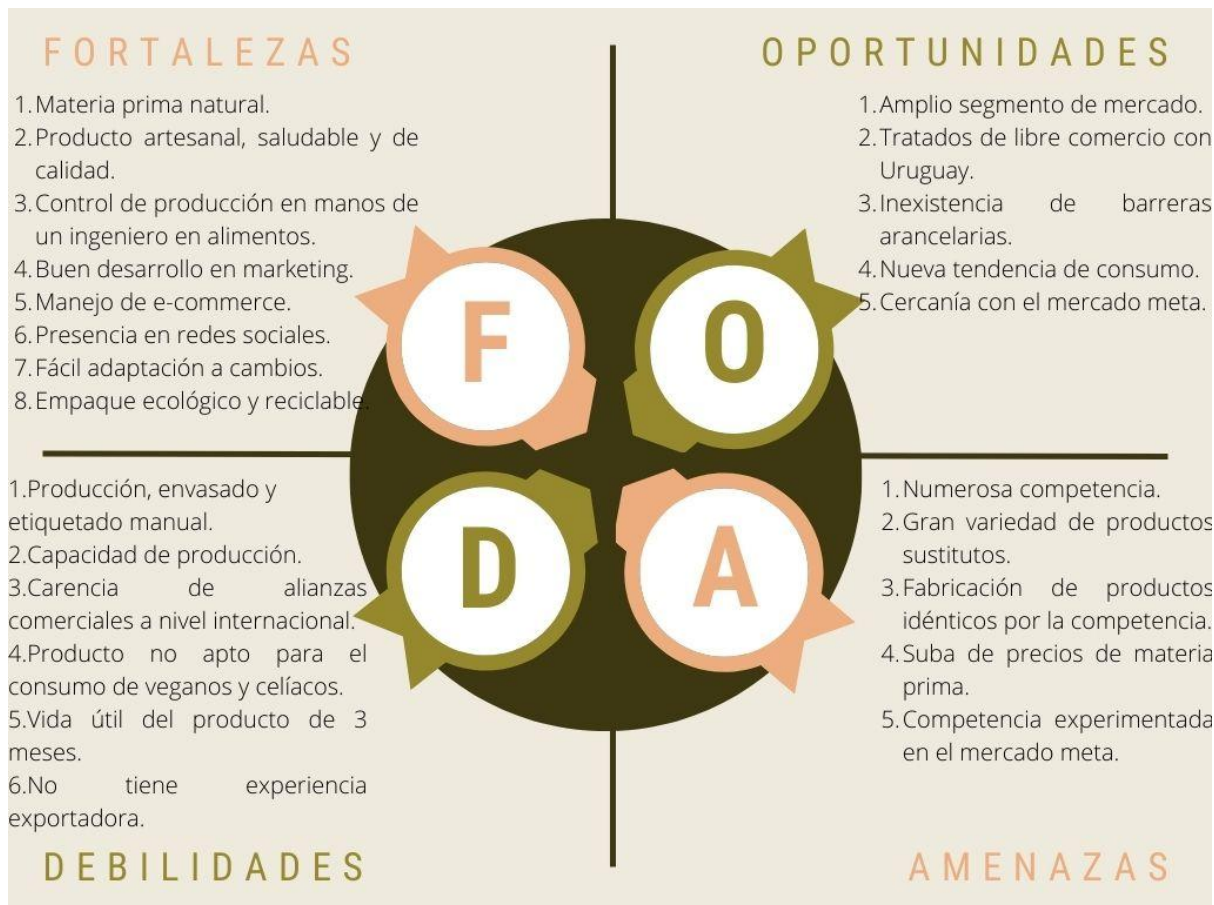
En caso de que llegaran a aparecer productos que puedan sustituir al nuestro, debemos mejorar nuestras estrategias para contrarrestar las posibles consecuencias. Tales

estrategias pueden girar en torno a desarrollar mejores campañas publicitarias, sumar canales de venta y/o lanzar ofertas atractivas para los clientes actuales y otros que puedan ingresar.

5. *Rivalidad entre competidores*: este mercado posee una muy elevada rivalidad entre competidores, ya que con el tiempo aparecen nuevos competidores con productos más novedosos. En contraparte, los puntos que más resaltan de nuestro producto y que nos hace fuertes frente a la competencia son:
- Es un producto natural, sin conservantes, ni colorantes artificiales, y tampoco contiene sodio, puntos indispensables con los que otras barras (como las industriales) están en amplia desventaja respecto al nuestro.
 - Colabora con el medioambiente, ya que su envase es reciclable, tema que es crucial hoy en día.
 - Aporta nutrientes muy importantes para llevar una vida saludable, lo cual es un factor fundamental al que le prestan atención las personas que llevan dicho estilo de vida.

MATRIZ FODA

Basándonos en el mercado elegido (Uruguay) y teniendo como referencia la variable producto, podemos determinar la siguiente matriz FODA:



Estrategias FO:

F1 - O4: Aprovechando la oportunidad de una nueva tendencia hacia el consumo saludable, mediante el uso de nuestra materia prima natural.

F2 - O4: Aprovechamiento de nuestro producto en cuanto a lo artesanal, saludable y de calidad para imponernos en la nueva tendencia de consumo del mercado objetivo.

F4 - O1: Ya que nuestra empresa posee un buen desarrollo en marketing, utilizarlo para llegar a un amplio segmento de mercado.

F6 - O1: Uso de las redes sociales por parte de nuestra empresa para imponernos en un amplio segmento de mercado.

F7 - O1: Al ser una empresa pequeña, es fácilmente adaptable a cambios que puedan exigirse por parte del amplio segmento de mercado.

F8 - O4: Nuestro producto posee un empaque ecológico y reciclable, apto para las exigencias de la nueva tendencia de consumo hacia productos que sean amigables con el medioambiente.

Estrategias FA:

F2 - A1: Al ser un producto artesanal, saludable y de calidad, poseemos una ventaja competitiva frente a la competencia en numerosos aspectos de la tabla nutricional.

F4 - A2: Visualizar nuestro producto como una novedad, utilizando nuestras herramientas de marketing, haciéndole frente a la gran variedad de productos sustitutos.

F5 - A1: Enfrentar la numerosa competencia haciendo uso de las habilidades en e-commerce, punto importante que muchas veces algunas empresas no tienen bien desarrollado.

F7 - A4: Al ser una empresa pequeña, fácilmente adaptable a circunstancias que se interpongan tales como la suba de precios en materia prima, puede recurrir a soluciones tales como la sustitución de cierta materia prima o la busca de proveedores alternativos.

F8 - A3: Al ser un producto fácil de producir de manera idéntica por parte de la competencia, podemos tomar como punto diferencial el hecho de que poseemos un empaque ecológico y reciclable.

Estrategias DA:

D1 - A3: el contar con una producción, envasado y etiquetado manual nos va a dar una notoria diferencia con la competencia industrial, podremos controlar y adaptar los precios de la materia prima a nuestro beneficio.

D3 - A1: al no contar con una alianza estratégica previa, se puede prever formar una alianza con algún producto sustituto, como una forma de pack/complemento. Lo cual atraerá clientes de otro sector del mercado al nuestro.

D6 - A5: el hecho de exportar nos dará experiencia exportadora, y el tener competencia altamente experimentada en el mercado nos servirá como un aprendizaje de los rivales, lo que nos ayudará a crear nuevas formas de comercialización/estrategias que potenciarán nuestra fuerza gerencial.

D2 - A4: teniendo en cuenta que tenemos una producción reducida y que existe una constante suba de precios, podríamos prever la compra de materia prima por más cantidad, y así lograr ser más competitivos con nuestro precio final.

Estrategias DO:

D5 - O5: puede considerarse que tiene una corta vida útil nuestro producto si nos referimos a una exportación de larga distancia, pero en este caso nuestro mercado meta se encuentra cerca por lo cual se aprovecharía al máximo su utilidad.

D3 - O2: el tratado de libre comercio que tenemos con Uruguay nos facilitará la exportación y la posibilidad de formar alianzas estratégicas con terceros.

D6 - O5: el que nuestro mercado meta se encuentre a una corta distancia y se hable el mismo idioma hará que no sea altamente compleja la exportación por lo cual no nos impedirá el no tener experiencia previa.

D1 - O4: aprovechando la nueva tendencia por productos artesanales y naturales le sacaremos el máximo rendimiento a nuestro producto.

D4 - O1: al tener un amplio segmento de mercado podemos potenciar otras cualidades de nuestro producto que abarcará más grupos.

D5 - O6: presentamos una vida útil del producto de tan solo 3 meses, pero se están realizando pruebas a base de antioxidantes naturales con posibilidad de alargar la misma.

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD

VARIABLES	Puntaje máximo	URUGUAY PAÍS A	CHILE PAÍS B
ASPECTOS POLÍTICOS	100	65	35
Relaciones políticas	15	10	5
Situación social	35	25	10
Situación política interna	15	10	5
Nivel de riesgo país	35	20	15
ASPECTOS ECONÓMICOS	200	100,5	99,5
Tamaño del PBI	35	10	25
Crecimiento del PBI	25	12,5	12,5
PBI per cápita	70	40	30
Nivel de apertura	35	18	17
Inflación o deflación	35	20	15
ASPECTOS COMERCIALES	200	100,5	99,5
Preferencias arancelarias	20	10	10
Barreras paraarancelarias	30	15	15
Limitaciones ambientales	10	6	4
Normas técnicas	10	4	6
Acceso al negocio	25	12,5	12,5
Sistema de canales	15	8	7
Existencia sustitutos	30	15	15
Ambiente competitivo	40	20	20
Barreras económicas	20	10	10
ASPECTOS LOGÍSTICOS	200	150	60
Distancias	80	60	20
Incidencia costo-flete	90	70	30
Complejidad logística	30	20	10
ASPECTOS CULTURALES	200	105	95
Incidencia de la cultura en el producto	90	40	50
Nivel de relación de la cultura externa con Arg	70	45	25

Características negociadoras de la cultura local	40	20	20
ASPECTOS TECNOLÓGICOS	100	31	29
Incidencia de la tecnología en el producto	40		
Requerimiento ISO 9001	40	20	20
Adaptación necesaria del producto	10	5	5
Adaptación por factor ambiental	10	6	4
TOTAL	1000	552	418
RATIO			

JUSTIFICACIÓN DE LA MATRIZ DE ATRACTIVIDAD

ASPECTOS POLÍTICOS:

- Relaciones políticas: Se remarca una fuerte relación en cuanto a acuerdos bilaterales entre Uruguay, igualmente debemos tener en cuenta los desacuerdos ideológicos de los actuales presidentes pero esto no marca un inconveniente a la hora de establecer una relación comercial.
- Situación social: Encontramos un gran desarrollo social, con un índice muy bajo de pobreza.
- Situación de la política interna: Podemos encontrar una población que confía en el gobierno que los dirige y se percibe una respuesta positiva a los intereses de esta población por parte del gobierno. Además, se destaca la escasa corrupción, un enfoque político basado en consensos, así como un gran compromiso para fortalecer los arreglos institucionales.
- Nivel de riesgo país: según un informe aportado por Infobae, encontramos que al 30 de marzo de 2022, en puntos básicos, Uruguay presentó un nivel de riesgo país de 125 puntos, siendo el país con menor puntaje en relación a 15 países latinoamericanos.

ASPECTOS ECONÓMICOS:

- Tamaño del PBI: Uruguay cuenta con un PIB de 53,63 miles de millones USD (2020) y Chile con un PIB de 252,9 miles de millones USD (2020) , teniendo en cuenta la gran diferencia territorial entre los países, cabe destacar que el PIB Uruguayo mantiene un importante crecimiento sostenible.
- Crecimiento del PBI: según datos aportados por el Banco Mundial, el valor más reciente (2020) con respecto a Uruguay, es de -5,9%. En comparación con Chile, la diferencia es ínfima ya que este país presenta un porcentaje de -5,8%.
- PBI per cápita: en el año 2020 Uruguay ocupó el primer lugar en el ranking de los países sudamericanos con mayor Producto Bruto Interno per cápita, teniendo en cuenta además, la gran diferencia de población con respecto a otros países como Chile.

- Nivel de apertura: Podemos observar que desde el 2021 se han producido aumentos importantes en las importaciones de un 37,76%.
- Inflación o deflación: según datos encontrados en la página del Banco Mundial, se puede observar que Uruguay presentó un nivel de inflación de 7,7% en el año 2021, mientras que Chile tuvo un porcentaje de 4,5%.

ASPECTOS COMERCIALES:

- Preferencias arancelarias: Al pertenecer al MERCOSUR encontramos el beneficio de tener un derecho de importación intrazona 0%.
- Barreras paraarancelarias: Falta de protección de derechos de imagen y propiedad intelectual en productos textiles, audiovisuales, software, alimentos curados generalmente con DO como el chorizo e incluso patentes farmacéuticas. Además de Discriminación en el acceso a las compras públicas.
- Limitaciones ambientales: en Uruguay encontramos que hay una mayor concientización con respecto al medioambiente y su debido cuidado, ya sea en reciclaje, reducción en el uso de plásticos, etc.
- Normas técnicas: Analizando las normas técnicas que posee Uruguay, podemos encontrar que en dicho país se ha creado el Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, el cual, posee numerosas normativas a la hora de examinar la importación de un producto.
- Acceso al negocio: Uruguay garantiza el acceso a un amplio mercado con muchos beneficios en el aspecto de los negocios, ya que es un país estable, con un buen clima de negocios, beneficios fiscales e incentivos gubernamentales.
- Sistema de canales: si bien Uruguay cuenta con los canales de comercialización básicos, como lo son los puntos de venta físicos y el e-commerce, posee una numerosa posibilidad de puntos de venta físicos (sean mayoristas o minoristas), como supermercados, autoservicios, almacenes tradicionales, quioscos y shoppings; y un buen desarrollo del comercio electrónico.
- Existencia de sustitutos: Existencia de gran variedad de productos sustitutos como galletitas saludables, copos de cereales, turrone, snacks saludables, etc.

- Ambiente competitivo: Encontramos una amplia competencia de marcas muy reconocidas
- Barreras arancelarias: de acuerdo al tratado de integración que tienen ambos países con Argentina, presentan facilidades arancelarias.

ASPECTOS LOGÍSTICOS:

- Distancias: Nos encontramos a muy corta distancia del mercado meta.
- Incidencia costo-flete: El costo del flete será mucho menor debido a la corta distancia.
- Complejidad logística: Encontramos un camino mucho más directo, con menores obstáculos en cuanto al tiempo, canales logísticos/comerciales.

ASPECTOS CULTURALES:

- Incidencia de la cultura en el producto: en un estudio analizado por la BBC se demuestra que Uruguay ocupa el puesto n° 47 en el ranking de países más saludables del mundo, lo que indica que este país tiene tendencia al consumo de productos saludables tales como nuestros snacks.

Además, otro estudio demuestra que la salud es la principal motivación para los consumidores uruguayos a la hora de elegir alimentos.

- Nivel de relación de la cultura externa con Argentina: Uruguay presenta una cultura muy similar en relación con nuestro país, lo que es un factor muy importante y beneficioso.
- Características negociadoras de la cultura local: la cultura negociadora en Uruguay es muy importante para dicho mercado. Si nos remitimos al punto “acceso al negocio” nombrado anteriormente, podemos encontrar que este país tiene un buen clima de negocios propicio para desarrollar relaciones comerciales.

ASPECTOS TECNOLÓGICOS:

- Incidencia de la tecnología en el producto:
- Requerimiento ISO 9001: ambos países forman parte del “Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad” por lo cual se debe registrar bajo normas ISO 9001 el producto.

- Adaptación necesaria del producto: el mercado uruguayo, al tener una tendencia hacia el consumo de productos saludables, no requiere de adaptaciones en el producto ya que el mismo cumple con las exigencias de dicho mercado.
- Adaptación por factor ambiental: remitiéndonos al punto “limitaciones ambientales” podemos observar que Uruguay tiene una concientización desarrollada en cuanto al uso de plásticos y el reciclaje, por lo que el packaging de nuestro producto no sería un problema en cuanto a la adaptación ya que el mismo es reciclable.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El segmento de mercado, es decir, el cliente objetivo general de estos productos, es un público de un espectro etario amplio. En primer lugar, partiendo de una edad en que una persona puede decidir realizar una compra; en segundo lugar, un segmento de clase media/alta; y, por último, un cliente con sus intereses enfocados en una alimentación sana, equilibrada y saludable.

Podemos definir dos segmentos dentro del amplio espectro de clientes: por un lado, jóvenes (estudiantes secundarios/universitarios) que consumen estos productos en cantinas y kioscos, como “snack” saludable; y por otro lado, personas que practican deportes, que buscan determinado rendimiento físico y cuyo estilo de vida se encuadra en la búsqueda de productos saludables que vayan de la mano con dicha actividad.

ARQUETIPOS DE CLIENTES

Persona con hipertensión: Tenemos a nuestro arquetipo de cliente Juan, un hombre de 45 años con problemas de presión tras haber llevado una vida poco saludable. Es una persona que trabaja en una empresa hace 20 años, en donde tiene bastante exigencia, en sus ratos libres pasa tiempo con sus hijos y su esposa. No tiene una vida deportiva activa, más bien sedentaria ya que llega cansado del trabajo. Juan decide hacerse un chequeo médico ya que constantemente se sentía mareado y con dolores fuertes de cabeza, resulta que su médico le informa que tiene presión alta por estrés y una alimentación poco saludable alta en sodio, su nutricionista le da una dieta a seguir en donde incluye nuestras barritas ya que cumplen con todo lo que Juan necesita.

Persona Deportista: Nuestra clienta ideal es Catalina, tiene 30 años y es deportista. Pasó por todo los tipos de deportes que existen hasta triunfar en atletismo, más específicamente runner de montaña. Como bien sabemos los atletas deben tener una buena alimentación con alimentos de calidad para poder rendir en sus entrenamientos, Cata nos comenta que al pasar todo el día fuera de su casa y arriba de una montaña debe llevarse alimentos estratégicos y prácticos que cumplan con sus macros. Tenemos el producto ideal para ofrecerle nuestras barritas, ya que cuentan con distintos ingredientes que en conjunto aportan la dosis necesaria de energía y saciedad de la manera más práctica para nuestros deportistas como Cata.

Estudiante joven: No puede faltar en nuestra lista de clientes Valentin, es ese cliente que su edad es de 18, un joven que estudia y trabaja por lo cual el tiempo que tiene para dedicarle a la alimentación es muy acotado, además de tener en cuenta que Valen al ser de una generación joven consciente del mundo que lo rodea, sigue y apoya fuertemente lo que son las tendencias eco friendly y sustentables. Encontramos que nuestro producto es ideal para el ya que podemos ofrecerle todo lo que él busca, somos una empresa sostenible que se preocupa por el medio ambiente, podríamos nombrarnos como una “empresa verde” que fabrica artesanalmente alimentos saludables para las personas y amigables con la tierra, también tenemos que tener en cuenta la practicidad que le ofrecemos a nuestro joven universitario que podrá transportar nuestro producto a donde quiera y podrá consumirlo a la hora que pueda.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A la hora de compararnos con la competencia, debemos resaltar que los ingredientes de nuestro producto son ingredientes de calidad, 100% naturales y enteros tales como:

- **Avena:** es un grano entero, el cual contiene grandes fuentes de energía por su contenido de carbohidratos y proteínas, además de aportar fibra soluble e insoluble, una gran diversidad de vitaminas, minerales y antioxidantes que ayudarán a un correcto funcionamiento intestinal. Tanto su consumo como sus amplios beneficios están avalados por un sin fin de estudios científicos, entre los que podemos citar:

“(…) la avena posee efectos beneficiosos para la salud contra los problemas gastrointestinales (Anderson y Bridges 1993; Wrick 1993, 1994; Stark y Madar 1994), (..) e incluso podría tener efectos anticancerosos (..)” (Oku 1994; Salminen et al. 1998; Gallaher 2000).

“<https://www.derechoenzapatillas.com/2020/la-avena/#:~:text=Los%20estudios%20cient%3%ADficos%20revelan%20que,1998%3B%20Gallaher%202000>”.

- **Copos de maíz:** es un carbohidrato almidonado derivado del maíz, el cual tiene propiedades diuréticas, alto nivel de carbohidratos, son ricos en magnesio, fibra, antioxidantes y vitaminas B1, B3 y B9.
- **Maní:** es un fruto seco con una alta concentración de ácidos grasos, que aporta grandes beneficios para la salud y está recomendado por numerosos organismos encargados del cuidado de la alimentación, tales como:

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) los incluye entre los alimentos recomendables ‘para una dieta saludable’. Su contenido en proteínas y aminoácidos, minerales como el potasio, magnesio y el fósforo, vitamina E y ácido fólico, contribuye a alargar la vida. Entre los beneficios se menciona que mejoran la función del corazón, son activos en la lucha contra el cáncer, reducen el riesgo de Alzheimer, entre otros.”

“En el Congreso Internacional del Maní (Córdoba, 2017), la investigadora australiana Alison Coates, comparó este alimento con el aceite de oliva, debido a sus propiedades para disminuir el colesterol “malo”. También dijo que ayuda a pacientes con diabetes a disminuir el azúcar en sangre.”

“https://www.croppers.com.ar/nota/nota/46/salud_comer-mani-es-saludable-/#:~:text=Su%20contenido%20en%20prote%C3%ADnas%20y,riesgo%20de%20Alzheimer%2C%20entre%20otros.”

- **Chocolate semiamargo:** es un tipo de chocolate elaborado con granos de cacao tostado sin la adición de leche, al cual se le asocian propiedades antioxidantes, buenas para la memoria, y hasta afrodisíacas, además de producir dopamina y endorfina (conocidas hormonas de la felicidad). *“Un estudio realizado por científicos de la Universidad de Harvard demostró que comer chocolate cinco o más veces a la semana impacta*

significativamente el riesgo de enfermedad cardiovascular, aproximadamente en un 57 por ciento.” <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/food-features/dark-chocolate/>

- **Miel:** esta sustancia se utiliza en nuestro producto con el objetivo de constituir un endulzante natural ya que, a diferencia del azúcar, esta contiene un 20% menos de sacarosa y 320 calorías cada 100 gramos (frente a 400 calorías cada 100 gramos en el caso del azúcar). Además contiene numerosos minerales como calcio, potasio, fósforo y magnesio, así como vitaminas de los grupos B y C.

Por otro lado, cabe destacar la inexistencia de conservantes artificiales, colorantes, aceites hidrogenados, aceite de palma, dextrosa, saborizantes químicos, sodio, y un sin fin de compuestos altamente nocivos para la salud que muchas marcas de nuestra competencia utilizan, principalmente aquellas barritas de origen industrial.

Tomando como referencia el cuadro que se presenta a continuación, podemos ver la comparación de nuestra barrita Körn con las de otras marcas competidoras en el mercado meta. Entre ellas encontramos Quaker, Arcor, Nature Crops, Nutrilate, &Joy y Natural Bars, todas ellas en su presentación que contiene algún componente con cacao.

MARCA	PRODUCTO	GRAMOS	CALORIAS	HIDRATOS DE CARBONO	GRASAS	G. TRANS	G. SATURADAS	PROTEINAS	FIBRAS	SODIO
KORN	CHIPS DE CHOCOLATE	50	118	17,68	4,5	0	0	1,81	1,3	0
QUAKER	CHOCOLATE	40	180	21,6	8,7	0	1,8	3,9	1,9	109
ARCOR (Cereal Mix)	FRUTILLA Y CHOCOLATE	26	86	17	2,5	0	0,9	0,9	2,7	61
NATURE CROPS	QUINOA Y CHOCOLATE	40	172	24,6	6,6	-	1,6	2,9	1,6	0,09
NUTRILATE	CASTAÑAS Y CHOCOLATE	22	85	15	2,4	0	0,5	0,9	0,9	33
&JOY	NUECES Y CACAO	25	100	8,2	5,8	0	0,9	3,7	3,4	0

Fuente: elaboración propia

Si comparamos en primer lugar nuestra barrita de 50 gramos con la de 40 gramos de la marca Quaker, podemos ver que Körn es competitiva en calorías (ya que presenta una diferencia de 162

calorías), en hidratos de carbono, grasas trans y sodio. Mientras que en aspectos tales como las proteínas y fibras posee ventaja la competencia.

Observando en segundo lugar la barrita de Cereal Mix (Arcor), podemos ver que la misma posee ventaja en las calorías, hidratos de carbono, y fibras. Sin embargo, en cuanto a grasas saturadas, proteínas y sodio, Körn es más competitiva.

En tercer lugar tenemos la barrita Nature Crops, que tiene ventaja en proteínas y fibras, mientras que Körn en hidratos de carbono, grasas saturadas y sodio.

Por último, encontramos la barrita &Joy, la cual es competitiva en calorías, hidratos de carbono, proteínas y fibras. En contrapartida, nuestra barrita posee ventaja en grasas saturadas.

Haciendo este análisis se llegó a la conclusión de que tanto la marca Cereal Mix, como &Joy, podrían ser las más competitivas para nuestro producto.

BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO

Respecto al arancel: contamos con un arancel 0% a la hora de comerciar con Uruguay, ya que contamos con un tratado de libre comercio (TLC) por pertenecer al Mercosur. Esto representa una enorme ventaja a la hora de ingresar, ya que significa menos costos para agregarle al valor final de nuestro producto.

En cuanto a barreras relacionadas a nuestra competencia, podemos visualizar una amplia variedad de marcas dedicadas a comercializar productos similares al nuestro, pero consideramos que a pesar de ello, lograremos destacarnos siendo una marca con ideas novedosas, llevando un producto saludable, práctico y delicioso al alcance del consumidor.

CUERPO DIRECTIVO

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA INTERNACIONAL

La empresa Körn aún no ha desarrollado un área internacional, por lo que ha tenido que recurrir a asesores externos, en este caso a ACK Exportaciones.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

En primer lugar encontramos al primer dueño de la empresa, el cual, es el jefe responsable de las áreas de ventas (clientes del mercado doméstico) y e-commerce (todo lo referido al comercio electrónico); producción (control de calidad y organización de la elaboración de las barritas);

diseño, marketing y social media (encargado de las actividades referidas a la mercadotecnia y redes sociales).

En segundo lugar se encuentra el socio gerente, quien se encarga de la administración de pagos, compras (proveedores) y logística (transporte y distribución).

Por último encontramos dos empleadas encargadas de la parte de elaboración, envasado y etiquetado de las barritas, todo en forma manual.

ASESORES EXTERNOS PARA EL ÁREA INTERNACIONAL



Fuente: elaboración propia

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Esta empresa al no poseer experiencia exportadora, no ha desarrollado alianzas estratégicas foráneas. Sin embargo, con el asesoramiento del área internacional planea poder llegar a establecer lazos con mercados externos que le sirvan para futuras operaciones comerciales.

OPERACIONES

PRODUCCIÓN

PERSONAL

En cuanto al personal seleccionado para la elaboración de estos productos contamos con los dos fundadores de la empresa los cuales se encargan de los aspectos financieros, comerciales y administrativos, dos empleados que se encargan de la elaboración y empaquetado, y un Ingeniero en alimentos quien es el que realiza la ficha de elaboración del producto.

SERVICIO AL CLIENTE

El cliente a la hora de realizar la compra podrá encontrar en el packaging la redes de comunicación y contacto con la empresa, donde tendrá a su disposición las distintas herramientas que lo ayudarán a solucionar su problema, reclamo o necesidad, ya que ofrecemos información del producto y servicio post-venta en caso de que el producto tenga fallas. Además, mediante la suscripción a la página web recibirá novedades y distintas promociones acorde a sus preferencias.

PLANES FUTUROS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como primer proyecto a futuro tenemos como objetivo implementar productos sin T.A.C.C. para lograr alcanzar un mercado que, en parte, es excluido y así poder satisfacer sus necesidades.

Como segundo proyecto, con la ayuda del Ingeniero en alimentos, se va a proceder a desarrollar la extensión de vida útil de las barritas para poder acceder y comercializar con mercados más lejanos y que requieren, por lo tanto, de un mayor tiempo de tránsito.

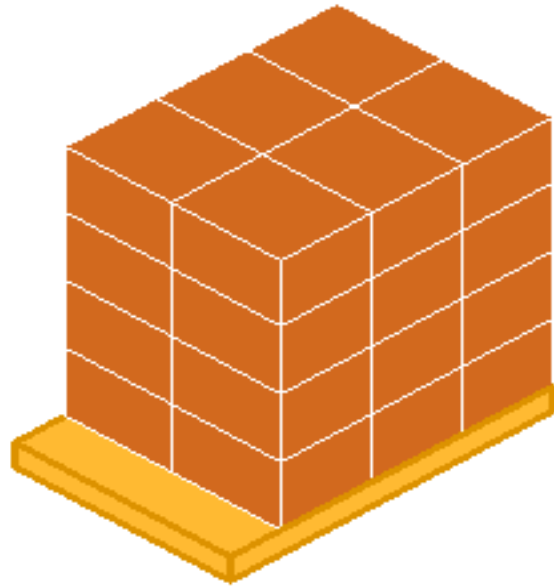
LOGÍSTICA INTERNACIONAL

ACTIVIDADES DE DESARROLLO DEL MERCADO

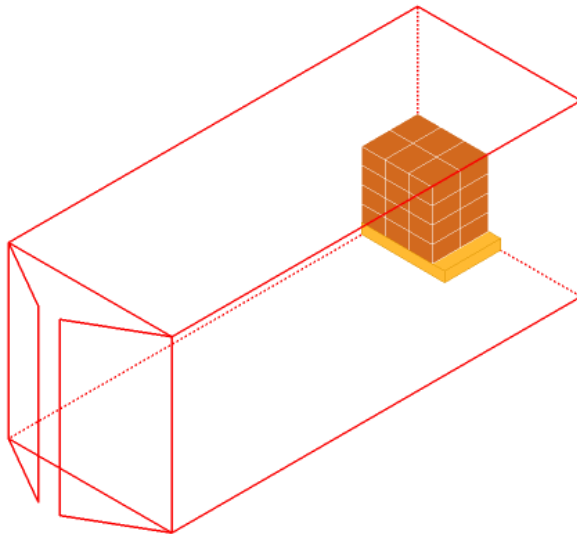
La operación de exportación se realizará bajo la cláusula CIP. La misma comenzará en la ciudad de Santa Fe, provincia de Santa Fe, Argentina, en donde el transportista cargará los cinco pallets que son fruto de la venta concretada. Posteriormente el camión se dirigirá al depósito fiscal ubicado en la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, Argentina en donde realizará los trámites correspondientes al permiso de la aduana. Por último, tomará destino hacia la ciudad de Montevideo, departamento de Montevideo, en la República Oriental del Uruguay, capital de dicho país en donde entregará la mercadería al importador.

La mercadería será palletizada de la siguiente forma:

- 24 cajas de barras x Master Box → x5 pallets = 2880 cajas de barras.
- 6 Master Box de base x 4 de alto = 24 Master Box por pallet → x5 pallets = 120 MB.
- Un total de 34.560 barras.
- 1 palet de cada sabor:
 - Chips de chocolate.
 - Arándanos y chips de banana.
 - Cacao y mix de semillas.
 - Banana y coco.
 - Pasas de uva.
- Pesos:
 - Peso neto = 345,6 por pallet → x5 pallets = 1.728 kg.
 - Peso bruto = 358,704kg por pallet → x5 pallets = 1.793,52 kg.
 - Cubicaje = 1.05984 m³ → x5 pallets = 5.2992 m³.



Creado con: SeaRates.com



Creado con: SeaRates.com

REQUISITOS FORMALES PARA EXPORTAR/IMPORTAR

El primer requisito para comenzar a exportar es estar inscripto en la Dirección General Impositiva y ante la Dirección General de Aduanas-esta inscripción es obligatoria-

Para realizar esta inscripción, es necesario completar el formulario OM1228 E.

Luego te otorgarán un número de inscripción. Este se activa para poder operar en cualquier aduana argentina como exportador.

Luego deberemos entregar la documentación solicitada por la aduana (dos ejemplares de la planilla de solicitud emitida (Formulario OM1228 E). Original y copia del Documento de Identidad correspondiente. Original y Fotocopia de CUIT.)

Régimen con menos requisitos para exportar en Argentina:

Exporta Simple: (...)”te permite resolver tu logística de forma rápida y segura. Con tan solo una computadora podés programar envíos de tus productos a cualquier parte del mundo. Este programa está dirigido principalmente a emprendedores y PyMEs que quieran exportar. Los únicos requisitos son tener CUIT y clave fiscal de AFIP nivel 3. No es necesario presentar ninguna documentación, ni inscribirte en el Registro de Importadores y Exportadores.”(...).GRANDI (2018).

BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Entre las barreras arancelarias podemos encontrar:

- Aranceles “ad-valorem”.
- Aranceles específicos.
- Sistema de preferencias.

En contrapartida, las barreras no arancelarias o paraarancelarias más comunes son:

- Restricciones sanitarias.
- Etiquetado
- Trámites aduaneros excesivos.
- Acuerdos preferenciales con terceros países.

COTIZACIONES (INCOTERMS), TRANSPORTE Y SEGURO

La cotización a utilizar en la operación será CIP, es decir, que el exportador cubrirá la operación hasta la entrega de la mercadería en destino, el costo del transporte internacional y el seguro internacional.

ENVASE/EMBALAJE

El producto se presenta en su formato de 50 gramos, en envases primarios de plástico reciclable y en envases secundarios de cartón, los que contienen 12 barras cada uno. Por último, estos se introducen en Master Box de cartón resistente.



Fuente: <https://kornbarritas.mitiendanube.com/>

CONTRATOS, FORMAS DE PAGO, NEGOCIACIONES, CONTACTOS EN EL EXTRANJERO

La forma de pago será con pago anticipado (30% - 70%), ya que es una primera entrega y no será de un costo muy elevado y el instrumento de pago se hará mediante transferencia bancaria.



COSTEO DE EXPORTACIÓN CIP EN BASE AL MERCADO META

	AÑO 1
EXW	USD \$12,172.13
FCA	USD \$14,290.97
CPT	USD \$16,040.97
CIP	USD \$16,090.99

Q AÑO 1	34560
Q AÑO 2	55296
Q AÑO 3	82944
Q AÑO 4	124416
Q AÑO 5	186624

CONCEPTO	IMPORTE
MERCADERÍA	USD \$12,041.81
POSICIÓN ARANCELARIA	1904.20.00.190E
TIPO DE CAMBIO VENDEDOR AFIP	143,5
UNIDADES POR CAJA	12
CAJAS POR MASTERBOX	24
MASTERBOX POR PALLETS	24
CANTIDAD DE PALLETS	5
TOTAL DE UNIDADES EN LA OPERACIÓN	34560
PESO NETO PALLET	345,6 kg
PESO BRUTO PALLET	358,704kg
TOTAL PESO NETO (KG)	1.728 kg
TOTAL PESO BRUTO (KG)	1.793,52 kg
CBM POR PALLET	1.05984 m3
CBM CARGA	5.2992 m3
EXW UNIT POR PRESENTACIÓN	USD \$0.35
EXW POR CAJA	USD \$101.43
EXW POR PALLET	USD \$2,434.43
TOTAL EXW FACTURA EN USD	USD \$12,172.13

GASTOS FISCAL CONSOLIDADO	USD \$105.45
VERIFICACIÓN ADUANERA	USD \$21.00
OTROS GASTOS A CONSIDERAR	USD \$62.02
HONORARIOS DESPACHO	USD \$145.00
GASTOS OPERATIVOS DESPACHO	-
TOTAL GASTOS	USD \$333.47
TOTAL EXW + GASTOS	USD \$12,505.60
RENTABILIDAD PRETENDIDA X	USD \$1,217.21
HONORARIOS GESTION PROFESIONAL	USD \$365.16
DERECHOS DE EXPORTACIÓN	Sin costo
REINTEGROS DE EXPORTACIÓN	1%
DOCUMENTACIÓN	USD \$203.00
TOTAL FCA + GASTOS	USD \$14,290.97
TOTAL FCA + GASTOS UNIT	USD \$0.41
CPT UNITARIO(COSTO ECONÓMICO)	USD \$0.41
CPT POR CAJA	USD \$4.96
CPT POR MASTERBOX	USD \$119.09
CPT TOTAL FACTURA	USD \$16,040.97
FLETE INTERNACIONAL	USD \$1,750.00
SEGURO INTERNACIONAL	USD \$50.02
CIP UNITARIO(COSTO ECONÓMICO)	USD \$0.47
CIP POR CAJA(COSTO ECONÓMICO)	USD \$5.59
CIP POR MASTERBOX	USD \$27.94
CIP POR PALLET	USD \$3,218.20
CIP TOTAL OPERACIÓN	USD \$16,090.99

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN. DESARROLLO DEL MARKETING MIX ADAPTADO AL MERCADO META

PRODUCTO

Nuestro objetivo además de vender el producto como tal es vender nuestra filosofía de marca, en la cual el cliente al adquirir el producto, va a adquirir una experiencia saludable hacia su persona; ya que nuestro producto lo va a propiciar de nutrientes suficientes para afrontar el día con la mejor energía.

Tanto el producto físico como sus atributos no van a sufrir modificaciones, ya que buscamos resaltar la calidad que posee el mismo. Por otro lado, el envase va a mantener su material y diseño, ya que lo consideramos novedoso al ser amigable con el medioambiente. En cuanto a la estrategia de marca, adoptaremos la estrategia de extensión de marca, es decir, la marca utilizada en el mercado nacional es la misma que usaremos en el extranjero.

PRECIO

Por un lado, en lo que respecta a la operación de exportación, la cotización a utilizar será CIP. La forma de pago será con pago anticipado (30% - 70%), ya que es una primera entrega y no será de un costo muy elevado y el instrumento de pago se hará mediante transferencia bancaria.

Por otro lado, si nos referimos al mercado meta, la estrategia de precio con la que ingresaremos al mismo será de un precio medio.

PROMOCIÓN

La variable de promoción se hará mediante la publicidad en redes sociales, aprovechando el uso de este medio para llegar al público objetivo; la red social que más fuerza tendrá será Instagram. A su vez, utilizaremos al máximo la página web con la que cuenta la empresa en la plataforma mitiendanube.

Por otro lado, se hará participación en ferias y exposiciones comerciales que se realicen en distintas localidades de Uruguay.

DISTRIBUCIÓN

En primer lugar, en cuanto al canal de distribución, elegimos el canal indirecto largo, ya que el producto va desde el fabricante hacia un distribuidor en destino; este se encargará de que llegue a distintos minoristas y estos, a su vez, al consumidor final.

Este canal nos brinda la ventaja de que se logra una amplia cobertura, una estructura de ventas controlable y una distribución más rápida. Sin embargo, la desventaja es que tendremos menor contacto con el cliente.

No hay que dejar de lado su seguimiento, para evitar vacíos o insatisfacción de nuestros clientes. El envío de nuestra mercadería a los distribuidores será negociado de manera particular a conveniencia de los clientes. La estrategia que usaremos en los canales de distribución será intensiva, dado que es un producto comestible y buscamos que el producto se venda lo mejor posible, además de que incluye a la gran mayoría de la población siendo un producto que se puede consumir cotidianamente.

RIESGOS CRÍTICOS

RIESGOS INTERNOS

DEPENDENCIA DE CLIENTES

La empresa puede encontrarse con el riesgo de no generar suficientes ventas en el mercado objetivo para obtener alguna rentabilidad de la operación o, en su defecto, cubrir al menos los costos de la exportación. Esto se traduciría en pérdidas que, al ser una PyME, no está preparada para soportar.

MALA GESTIÓN DIRECTIVA

Puede ocurrir que los altos cargos deleguen mal las órdenes a sus inferiores, lo cual significa una ineficiencia operacional en la cadena de valor.

FALLAS OPERACIONALES

A diferencia de la anterior, se puede dar una situación en la que los empleados no hagan una buena administración de sus tareas.

RIESGOS ESTRATÉGICOS

Puede suceder que la empresa no pueda adaptarse a cambios que ocurran en el corto/largo plazo como, por ejemplo, cambios en la capacidad productiva (la empresa está acostumbrada a producir en cantidades reducidas y con un límite de stock, pero ante una expansión o aumento del consumo de sus productos, puede ocurrir que no pueda adaptarse fácilmente a la tarea de producir en mayores cantidades).

RIESGOS EXTERNOS

CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Pueden surgir nuevas normas y leyes que anteriormente no se hayan tenido en cuenta y que sean de obligatorio cumplimiento.

INFLACIÓN DEL PAÍS EXPORTADOR

Ante un escenario claramente inflacionario en Argentina, se puede producir una brusca suba en los precios de las materias primas utilizadas para la producción del producto, lo que se traduce en mayores costos y, por ende, un aumento en el precio final de venta.

CAMBIOS POLÍTICOS

Pueden darse cambios tanto en la política de Argentina (como por ejemplo las elecciones presidenciales de 2023), como en la política de Uruguay, lo que trae consigo enormes cambios en lo económico y comercial.

LA COMPETENCIA

Al ser un mercado con una amplia competencia, puede ocurrir que ésta lance productos con un mayor valor agregado o más innovadores que opaquen al nuestro.

RIESGO PAÍS

Al tener un país exportador con un alto porcentaje en las tasas de interés, inseguridad de inversiones y cambio de divisas, puede generar desconfianza por parte del país importador para realizar futuras operaciones.

PLANES DE CONTINGENCIA

RIESGOS INTERNOS

En el caso de la *dependencia de clientes*, se podría realizar una cartera de clientes fijos que nos asegure las ventas e ingresos durante el período; o, en su defecto, buscar nuevos clientes para mantener ventas y/o expandir el mercado mediante la participación en ferias, exposiciones y misiones comerciales.

En cuanto a la *mala gestión directiva*, los directivos deben asegurarse de tomar las decisiones cuidadosamente en tiempo y forma.

Para evitar *fallas operacionales*, los empleados (al igual que los directivos de la empresa) deben realizar su labor correctamente y con los debidos recaudos; a su vez, deben realizarse capacitaciones para la mejora continua de éstos.

Los *riesgos estratégicos* podrían evitarse si la empresa se anticipa y/o prevé posibles cambios para enfrentarlos antes de que se produzcan.

RIESGOS EXTERNOS

En cuanto al *cumplimiento normativo*, la empresa debe estar actualizada en materia de nuevas leyes competentes que surjan, tanto en el país exportador como en el importador.

En el caso de la *inflación del país exportador*, Argentina tiene un contexto inflacionario con mucha incertidumbre, por lo que la empresa debe estar informada sobre la suba de precios y, en su caso, disminuir costos (como, por ejemplo, buscar proveedores con precios más bajos).

Al igual que la inflación, la empresa debe estar informada sobre los *cambios políticos* que surjan durante el proceso y las correspondientes consecuencias que traigan aparejados.

Para hacer frente a *la competencia* que surge del mercado, la empresa debe mantener un estándar específico de calidad, ofreciendo un producto con altos valores competitivos.

Si se produce cierta desconfianza por parte del país importador debido al *riesgo país*, la empresa debe ofrecer seguridad al comprador de que la venta se va a concretar en tiempo y forma.

PROVISIÓN DE SEGUROS

Cuando una compañía de seguros habla de provisiones se refiere a las reservas que han de realizar las empresas de seguros para hacer frente a las obligaciones futuras contraídas con sus asegurados.

- Reclamo de cobertura.
- Evaluación de daños.
- Remuneración por daños.

PROYECCIONES FINANCIERAS

REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y PROYECCIÓN DE SU FINANCIAMIENTO PARA EL PROYECTO

Para la realización del proyecto necesitaremos una inversión inicial de USD 15.672,13, que será utilizado para ampliar la producción considerablemente, realizar las estrategias de promoción y publicidad necesarias para que la marca comience a ser reconocida en el mercado meta y fomentar de esta forma su consumo.

MONTO DE INVERSIÓN			
VALOR EXW	Materia prima, producción, costo real del producto	USD	12,172.13
PROMOCIÓN	Ferias, exposiciones y misiones comerciales	USD	3,000.00
PUBLICIDAD	Redes sociales, página web, folletería, etc	USD	500.00
		USD	15,672.13

Fuente: elaboración propia

DETERMINACIÓN DEL FLUJO NETO DE CAJA, PROYECTADO A CINCO AÑOS Y DETERMINACIÓN DEL VALOR RESIDUAL

PROYECCIÓN FINANCIERA							
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Inversión inicial	-USD 15,672.13						
Ingresos por ventas		USD 16,090.99	USD 26,260.49	USD 40,178.55	USD 61,473.19	USD 94,053.98	
Costos de producción		USD 12,172.13	USD 19,740.67	USD 30,203.23	USD 46,208.10	USD 70,693.17	
Utilidad marginal		USD 3,918.86	USD 6,519.82	USD 9,975.33	USD 15,265.09	USD 23,360.81	
Costos fijos		USD 208.19	USD 212.35	USD 216.60	USD 220.93	USD 225.35	
Amortización		USD 696.86	USD 696.86	USD 696.86	USD 696.86	USD 696.86	
Utilidad bruta		USD 3,013.81	USD 5,610.61	USD 9,061.87	USD 14,347.30	USD 22,438.60	
Impuesto a las ganancias		USD 1,054.83	USD 1,963.71	USD 3,171.65	USD 5,021.55	USD 7,853.51	
Utilidad Neta		USD 1,958.98	USD 3,646.90	USD 5,890.21	USD 9,325.74	USD 14,585.09	
Flujo de Efectivo Operativo	-USD 15,672.13	USD 1,958.98	USD 3,646.90	USD 5,890.21	USD 9,325.74	USD 14,585.09	

Teniendo en cuenta una inversión inicial USD 15.672,13 y realizando una proyección financiera a cinco años de la empresa, tanto los costos como los ingresos fueron calculados con un incremento anual del 2%.

PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO:

VAN,

TIR,

PRO

	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
FEO	-USD 15,672.13	USD 1,958.98	USD 3,646.90	USD 5,890.21	USD 9,325.74	USD 14,585.09	
CCTN	-USD 1,567.21	USD 195.90	USD 364.69	USD 589.02	USD 932.57	USD 1,458.51	
GAF	-USD 3,484.30	-	-	-	-	-	
FEA	-USD 20,723.64	USD 1,763.08	USD 3,282.21	USD 5,301.19	USD 8,393.17	USD 13,126.58	
VAN	USD \$11,126.82						
TIR	12%						

FLUJOS	ACUMULADO				
2022	-USD	20,723.64			
2023	-USD	18,960.57			
2024	-USD	15,678.36			
2025	-USD	10,377.17			
2026	-USD	1,984.00			
2027	USD	11,142.58			
PRO		0.1511435551	4 AÑOS	1.813722661	MESES

En base a la evaluación de la proyección financiera, hemos podido determinar un Valor Actual Neto (VAN) de USD 11.126,82 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12%, logrando recuperar la inversión inicial en un período de cuatro años y dos meses.

DOCUMENTOS

Los documentos que son requeridos para realizar la exportación se detallan a continuación:

- Certificado SENASA.
- Factura E.
- Certificado de Origen.
- Packing List.
- MIC/DTA.
- Permiso de Embarque.
- Carta de Porte.

Certificado SENASA:

SID:		ORIGINAL	
República Argentina / Argentine Republic Ministerio de Agroindustria / Ministry of Agro-Industry Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria / National Service for Agri-food Health and Quality		REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY THE REPUBLIC ORIENTAL OF URUGUAY	
CERTIFICADO SANITARIO / HEALTH CERTIFICATE <i>Para la exportación de CEREAL BARS / For the export of CEREAL</i>			
Pais Exportador / Exporting Country: AR Pais de origen de las barras de cereal / Country of origin of the derived cereal bars / : AR		Autoridad Sanitaria Competente / Competent Authority : SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) / NATIONAL SERVICE FOR AGRI-FOOD HEALTH AND QUALITY (SENASA) Responsable de la Certificación / Issuing Agency SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) / NATIONAL SERVICE FOR AGRI-FOOD HEALTH AND QUALITY (SENASA)	
I. IDENTIFICACION DE LAS BARRAS DE CEREAL: / I. IDENTIFICATION OF CEREAL BARS: cereal bars			
Barras de cereal de: / cereal bars of: CREAL <small>(especie animal) - (animal species) (来源动物种类)</small>		Embalaje del producto: / Packaging of the product: MASTERBOX	Número de piezas o unidades de embalaje/ Number of cuts or packages 120 boxes
Nº de bultos / Nº of Packaging	Nombre del Producto / Name of the product:		Nº de lotes / Batch number
120 boxes	Cereal bars in 0,06kg boxes		1.728 kg
120	◀ Totales: / Total: ▶		1.728
Marca: / Mark: KORN		Fecha de elaboración / Date of production : 29/12/2022 Fecha de vencimiento / Shelf life: 29/03/2023	DESDE / FROM AL / TO DESDE / FROM AL / TO
II. PROCEDENCIA DE LAS BARRAS DE CEREAL: / II. ORIGIN OF CEREAL BARS: Iriarte 701, Santa Fe, Argentina			
III. DESTINO DE LAS BARRAS DE CEREAL: / III. DESTINATION OF CEREAL BARS: Montevideo, Uruguay.			
Las barras de cereal son expedidas desde: The meat are be sent from (lugar de expedición) - (place of departure) – Santa Fé - ARGENTINA a: - LA REPUBLICA ORIENTAL DE URUGUAY: - THE REPUBLIC ORIENTAL OF URUGUAY (pais y puerto de destino) - (country and port of destination) : Uruguay			
Pais de tránsito / Transit countries		Número de precinto:	
Número(s) de contenedor(s): Container(s) number:		Seal number:	
por el medio de transporte siguiente: Means of transport, vehicle/ flight/ train/ ship number:: truck			
Nombre y dirección del expedidor: KORN BARRITAS. / Pje. Iriarte 701, Santa Fe, Argentina Name and address of consignor:			
Nombre y dirección del destinatario: SOLYAL IMPORTACION Y DISTRIBUCIÓN / AV. DAMASCO A. LARRAÑAGA M174,12000 MONTEVIDEO URUGUAY Name and address of consignee:			

C
e
r
t
i
f
i
c
a
d
o



Factura E:

ORIGINAL				
Razón Social: KORN BARRITAS Domicilio Comercial: IRIARTE 701, SANTA FÉ, PROVINCIA DE SANTA FÉ, ARGENTINA Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> E COD. 19 </div>		
		FACTURA DE EXPORTACIÓN Compr. Nro: 0098-00000005 Fecha de Emisión: 25/01/2023 CUIT: 3071033862. Ingresos Brutos: 9217174568 Fecha de Inicio de Actividades: 15/02/2020 IVA EXENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN		
Señor(es): SOLYAL IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN ID Impositivo: 212030770013		Domicilio: AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 S12, 12000 MONTEVIDEO, URUGUAY.		
Divisa: USD Destino del Comprobante: AV. DAMASCO A. LARRAÑAGA M174,12000 MONTEVIDEO URUGUAY				
Forma de Pago: wire transfer %30 in sight, 70% deffered.		Incoterms: CIF		
Ítem	Descripción	Cantidad	Precio Unit. (USD)	Total por ítem (USD)
0001	Cereal Bar in 1.793,52kg box	12 cereal bar x primary box / 24 primary box x Packing box	USD 0,46	USD 15.984,95

Tipo de Cambio: USD 1 - \$143,50	Divisa: USD - Dólar Estadounidense
Importe Total: USD 15.984,95	
"MERCADERÍA DE PRIMERA CALIDAD, SIN DEFECTOS" ORIGEN DE LA MERCADERÍA: ARGENTINA. TIPO DE CAMBIO 1 US\$ - \$ 143,50 "IVA EXENTO. OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN"	

 Comprobante Autorizado	CAE N°: 62227040597625 Fecha de Vto. de CAE:
<small>Esta Administración Federal no se responsabiliza por la veracidad de los datos ingresados en el detalle de la operación</small>	
 3071033862719009862227040597625201206074	





Certificado de Origen:


**CERTIFICADO DE ORIGEN
CERTIFICATE OF ORIGIN**

1. Exportador (Nombre, Dirección, País) - Exporter (Name, Address, Country) KÖRN BARRITAS Iriarte 701, Santa Fe, Provincia de Santa Fe, Argentina		Identificación del Certificado (Número) 547415000 Reference N° of Certificate	
2. Importador (Nombre, Dirección, País) - Importer (Name, Address, Country) Av Damaso A. Larrañaga M174 S12, 12000 Canelones, Departamento de Canelones, Uruguay.		NOMBRE DE LA ENTIDAD EMISORA DEL CERTIFICADO CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR DE GUALEGUAYCHU	
3. Consignatario (Nombre, Dirección, País) - Consignee (Name, Address, Country) Av Damaso A. Larrañaga M174 S12, 12000 Canelones, Departamento de Canelones, Uruguay.		DIRECCION España 130 Telefax: 0054-03446-420938 E-mail: comercioexterior@codegu.com.ar	
4. Lugar de Embarque Previsto - Place of Shipment Planned Santa Fe, Argentina		CIUDAD (2820) Gualeguaychú - Entre Ríos - Argentina	
5. Medio de Transporte Previsto - Means of Transport Planned Truck		6. País de Destino Final - Country of Final Destination Republica Oriental del Uruguay	
7. N° de Orden N° order	8. Código Arancelario Tariff Item Number	9. Denominación de Mercadería Description Of Goods	10. Peso o Cantidad Weight or Other Quantity
01	1904.20.00.190E	Cereal bars of different taste x bars 50gr	1.793,52 kg
11. Observaciones - Observations			
<p><small>* Cualquier duda que pudiera presentarse sobre la autenticidad o veracidad de los datos contenidos en el presente certificado, podrá aclararse requiriendo información al Área de Origen de Mercaderías dependiente de la SUBSECRETARÍA DE POLÍTICA Y GESTIÓN COMERCIAL de la SECRETARÍA DE INDUSTRIA Y COMERCIO del MINISTERIO DE INDUSTRIA, en la Avenida Julio Argentino Roca N° 651 - Piso 6 - Sector 31, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.</small></p> <p><small>* Any doubt that might arise regarding the authenticity or accuracy of the information contained in this certificate, may be clarified by requiring information to the Area of Origin of Goods attached to the Asistente Subsecretaría de Política y Gestión Comercial of the Ministry of the Industry and Trade, Ministry of Industry, located on Avenida Julio Argentino Roca No. 651 - 6th Floor - Sector 31, City of Buenos Aires.</small></p>			
12. DECLARACIÓN DEL PRODUCTOR FINAL O DEL EXPORTADOR DECLARAMOS QUE LAS MERCADERÍAS MENCIONADAS EN EL PRESENTE FORMULARIO SON ORIGINARIAS DE LA REPÚBLICA ARGENTINA DECLARATION BY THE PRODUCER OR EXPORTER THE UNDERSIGNER HEREBY DECLARES THAT THE MENTIONED GOODS WERE PRODUCED IN ARGENTINA		13. CERTIFICAMOS LA VERACIDAD DE LA DECLARACIÓN QUE ANTECEDE DE ACUERDO CON LA LEGISLACIÓN VIGENTE EN LA REPÚBLICA ARGENTINA. IT IS HEREBY CERTIFIED THE AUTHENTICITY OF THE PREVIOUS DECLARATION IN ACCORDANCE WITH THE APPLICABLE LEGISLATION IN ARGENTINA	
Fecha: Date:		Fecha: 25/01/2023 Date:	



Packing List:

PACKING LIST

Exporter : Körn Barritas Iriarte 701, Santa Fe, Provincia de Santa Fe, Argentina. 342-586571		Invoice No. : E01 Invoice DT : 25/01/2023				
		IEC NO : 1234567890 PAN NO : ABCDE1234F GSTN NO : 24ABCDE1234F1GH				
		Buyer's Ref. & Date : P.O/P.I No.: 01 DATE : 25/01/2023				
Consignee : AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 S12, 12000 MONTEVIDEO, URUGUAY.	Notify Party : AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 S12, 12000 MONTEVIDEO, URUGUAY.	Country of Origin of Goods : Argentina				
		Country of Final Destination : Republica Oriental del Uruguay				
Carried By : Truck	Place of receipt by pre-carrier : Ciudad de Santa Fe	Port of Discharge : Montevideo, Uruguay	Port of Loading Rosario, Santa Fe			
Terms and Payment : Wire transfer %30 in sight, 70% deferred						
Container No	Custom Seal No	Line Seal No	Lorry/Truck No			
Packing	Description of Goods	HS Code	Unit	Quantity	NET WT. KGS.	GROSS WT. KGS.
Carton box	Cereal Bars of different taste x 50gr		Boxes	120	1728	1793, 52
			Total	120	1793,92	
Net Weight : 1728KG Gross Weight : 1793,52						
AUTHORIZED SIGNATORY 						





MIC/DTA:

MIC/DTA Manifiesto Internacional de Carga por Carretera / Declaración de Tránsito Aduanero Manifiesto Internacional de Carga Rodoviaria / Declaración de Tránsito Aduanero			
1 Nombre y domicilio del porteador / Nombre e endereço do transportador TRANSPORTE GINO - Florentino Ameghino 832, B1603 Villa Martelli, Provincia de Buenos Aires		3 Tránsito aduanero / Tránsito aduanero <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	4 N° 20AR340593F
		5 Hoja / Folha 1 / 1	6 Fecha Emisión / Data de emissão 25/01/2023
		7 Aduana, ciudad y país de partida / Alfândega, cidade e país de partida ROSARIO, SANTA FÉ, ARGENTINA Lugar Operativo 5 0 0 6 2 0 1 6 2 0 0	
2 Rol de contribuyente / Cadastro geral de contribuintes		8 Ciudad y país de destino final / Cidade e país de destino final MONTEVIDEO - URUGUAY	
9 CAMIÓN ORIGINAL / Nombre y domicilio del propietario / CAMIÓN ORIGINAL / Nome e endereço do proprietário MARCOS GONZALEZ - GINO TRANSPORTE FLORENTINO AMEGHINO 832 B1603 VILLA MARTINELLI, PRORV BUENOS AIRES SEGURO 03-52-00066203-52-000662 VENC 27/01/2023 ARGENTINA		16 CAMIÓN SUSTITUIDO / Nombre y domicilio del propietario / CAMIÓN SUSTITUIDO / Nome e endereço do proprietário	
10 Rol de Contribuyente / Cadastro geral de contribuintes	11 Placa de Camión / Placa do caminhão	17 Rol de Contribuyente / Cadastro geral de contribuintes	18 Placa de Camión / Placa do caminhão
12 Marca y número / Marca e número INTERNACIONAL 1HSRKDDR1PH488939	13 Capacidad de arrastre (t) / Capacidade de arrasto (t)	19 Marca y número / Marca e número	20 Capacidad de arrastre (t) / Capacidade de arrasto (t)
14 Año / Ano 2023	15 <input type="checkbox"/> Semirremolque <input type="checkbox"/> Remolque <input type="checkbox"/> Placa:	21 Año / Ano	22 <input type="checkbox"/> Semirremolque <input type="checkbox"/> Remolque <input type="checkbox"/> Placa:
23 N° carta de porte / Nº de carta de porte 016016014MGG20 ZVÁR	24 Aduana de destino / Alfândega de destino	33 Remiteente / Remetente IRIARTE 701, SANTA FÉ, PROVINCIA DE SANTA FÉ, ARGENTINA	
25 Moneda / Moeda DOL	26 Origen de las mercancías / Origem das mercadorias ARGENTINA	34 Destinatario / Destinatário AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 S12, 12000 CANELONES, DEPARTAMENTO DE CANELONES, URUGUAY.	
27 Valor FOB / Valor FOB 14.123,5	28 Flete en US\$ / Frete em US\$ 1750	29 Seguro en US\$ / Seguro em US\$ 50	35 Consignatario / Consignatário AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 S12, 12000 CANELONES, DEPARTAMENTO DE CANELONES, URUGUAY.
30 Tipo de bultos / Tipo dos volumes 5	31 Cantidad de bultos / Quantidade de volumes	32 Peso bruto (kg) / Peso bruto (kg) 1.793,52kg	36 Documentos Anexos / Documentos anexos
37 Número de los precintos / Número dos lacres			
38 Marcas y números de los bultos, descripción de las mercancías / Marcas e números dos volumes, descrição das mercadorias BARRITAS A BASE DE CEREAL, MIEL Y FRUTOS SECOS, SIN CONSERVANTES NI ADITIVOS. ACONDICIONADOS EN 5 PALLETS CON 24 CAJAS CADA PALLET MERCADERIA EN TRANSITO POR ARGENTINA CON DESTINO A URUGUAY			
Declaramos que las informaciones presentadas en este Documento son expresión de verdad, que los datos referidos a las mercancías fueron transcritos exactamente conforme a la declaración del remitente, los cuales son de su exclusiva responsabilidad, y que esta operación obedece a lo dispuesto en el Convenio sobre Transporte Internacional Terrestre de los países del Cono Sur. Declaramos que as informacoes prestadas neste Documento são expressão de verdade, que os dados referentes as mercadorias foram transcritos exatamente conforme a declaração do remetente, os quais são de sua exclusiva responsabilidade, e que esta operação obedece ao disposto no Convenio sobre Transporte Internacional Terrestre dos Países do Cono Sul.		40 N° DTA, ruta y plazo de transporte / Nº DTA, rota e prazo de transporte SANTA FÉ-PARANÁ-CRESPO- NOGOYÁ- ROSARIO DEL TALA- BASAVILBASO- URDINARRAIN- GUALEGUAYCHÚ- FRAY VENTOS- MERCEDES- PALMITAS- CARDONA- NUEVA HELVECIA- LIBERTAD- CUIDAD DEL PLATA- CANELONES PLAZO MÁXIMO 3 DÍAS	
39 Firma y sello del porteador/Assinatura e carimbo do transportador		41 Firma y sello de Aduana de Partida / Assinatura e carimbo de Alfândega de Partida	
Fecha / Data		Fecha / Data 25/01/2023	

REGISTRADO




Permiso de Embarque:

senasa		Permiso de Tránsito				Ministerio de Agroindustria Presidencia de la Nación	
				153-14929773		N° 1325 - A - 30918 Solicitud N°: 1325 - A - 35631 ORIGINAL Pagina 1 de 1	
LUGAR DE EMISION SANTA FE, SANTA FE, ARGENTINA		DIA 25	MES 01	ANO 2023	HORA DE SALIDA 14:18	TEMPERATURA	
Autorízase al establecimiento N° Oficial KORN BARRITAS a transportar los siguientes productos inspeccionados							
FECHA DE ELABORACIÓN: 29/12/2022				MERCADERIA: 34560 BARRITAS DE CEREAL ACONDICIONADAS EN 5 PALLETS CON 24 CAJAS			
FECHA DE VENCIMIENTO: 29/02/2023				CADA UNO			
Cant.	Descripción	Peso Neto	Peso Bruto	UM			
34.560	BARRITAS A BASE DE CEREAL, MIEL Y FRUTOS SECOS, SIN CONSERVANTES NI ADITIVOS.	1.728	1.793,52	kg			
34.560	Totales	1.728	1.793,52	kg			
En el camión patente N° FRD534 habilitación SENASA N° 2-248944 Precinto/s N° A 0052864/65/66 destino Establecimiento Oficial -							
ESTE DOCUMENTO ES VALIDO POR 2 DIAS							
INTERVIENE							
----- Aclaración Firma				----- Firma Inspección Veterinaria			





Carta de Porte:

 Carta de Porte Internacional por Carretera Conocimiento de Transporte Internacional por Rodovía		<small>El transporte realizado bajo esta Carta de Porte Internacional está sujeto a las disposiciones del Convenio sobre el Contrato de Transporte y la Responsabilidad Civil del Porteador en el Transporte Terrestre Internacional de Mercaderías, las cuales anulan toda estipulación que se aparte de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario. O transporte realizado so amparo de este Conocimiento de Transporte Internacional está sujeto a disposiciones de Convenio sobre el Contrato de Transporte y a Responsabilidad Civil del Transportador no Transporte Terrestre Internacional de Mercaderías, as quais anulam toda estipulação que se aparte de ellas em prejuizo do remetente ou do consignatario.</small>	
1 Nombre y domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente KORN BARRITAS IRIARTE 701, SANTA FÉ, PROVINCIA DE SANTA FÉ, ARGENTINA		2 Número / Numero 016016014MGG2020AR	
4 Nombre y domicilio del destinatario / Nome e endereço do destinatario AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 512, 12000 CANELONES, DEPARTAMENTO DE CANELONES, URUGUAY.		3 Nombre y domicilio del porteador / Nome e endereço do transportador TRANSPORTE GINO FLORENTINO AMEGHINO 882, B1603 VILLA MARTELLI, PROVINCIA DE BUENOS AIRES.	
6 Nombre y domicilio del consignatario / Nome e endereço do consignatario AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 512, 12000 CANELONES, DEPARTAMENTO DE CANELONES, URUGUAY.		5 Lugar, país de emisión / Localidade e país de emissão SANTA FÉ - ARGENTINA	
9 Notificar a / Notificar a: AV. DAMASCO A. LARRAGAÑA M174 512, 12000 CANELONES, DEPARTAMENTO DE CANELONES, URUGUAY.		7 Lugar, país y fecha en que el porteador se hace cargo de las mercancías / Localidade, país e data em que o transportador se responsabiliza pela mercadoria SANTA FÉ - ARGENTINA - 25/01/2023	
		8 Lugar, país y plazo de entrega / Localidade, país e prazo de entrega MONTEVIDEO - URUGUAY 27/01/2023	
		10 Porteadores sucesivos / Transportadores sucessivos	
11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios / Quantidade e categoria de volumes, marcas e números, tipo de mercadorias, contêineres e peças BARRITAS A BASE DE CEREAL, MIEL Y FRUTOS SECOS, SIN CONSERVANTES NI ADITIVOS. ACONDICIONADOS EN 5 PALLETS CON 24 CAJAS CADA PALLET MERCADERIA EN TRANSITO POR ARGENTINA CON DESTINO A URUGUAY GENSSET; FVGS 277078-0 SELLO: HS476531		12 Peso bruto en Kg. / Peso bruto em kg. PB: 1.793,52kg PN: 1.728 kg	
		13 Volumen en m. cúb. / Volumen em m. cu. 5.2992 m3	
		14 Valor Fysoz. FCA 14.123,5 Moneda / Moeda USD	
15 Gastos a pagar / Custos a pagar Flete / Fretos Seguro / Seguro Otros / Outros	Monto Remitente / Valor remitente 1750 Moneda / Moeda USD	Monto Destinatario / Valor destinatario Moneda / Moeda USD	16 Declaración del valor de las mercancías / Declaração do valor das Mercadorias CATORCE MIL CIENTO VEINTITRES DOLARES ESTADOUNIDENSES CON 50 CENTAVOS DE DOLAR
TOTAL	1800 USD	USD	17 Documentos anexo / Documentos anexos
19 Monto del flete externo / Valor do frete externo			18 Instrucciones sobre formalidades de aduana / Instruções sobre formalidades de alfândega
20 Monto de reembolso contra entrega / Valor de reembolso contra entrega			
21 Nombre y firma del remitente o su representante / Nome e assinatura do remetente ou seu representante Fecha / Data <small>Las mercancías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador oportunamente en buen estado, bajo las condiciones pautadas que figuran al dorso. As mercadorias consignadas neste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador oportunamente em bom estado, sob as condições pautadas que figuram no verso.</small>			
23 Nombre, firma y sello del porteador y su representante / Nome, assinatura e selo do porteador e seu representante Fecha / Data			22 Declaraciones y observaciones / Declarações e observações 24 Nombre y firma del destinatario o su representante / Nome e assinatura do destinatário ou seu representante Fecha / Data



CONCLUSIÓN

Mediante el análisis tanto logístico como comercial que se realizó por parte de ACK Exportaciones se puede concluir que el desarrollo del plan de exportación del producto tendrá una gran aceptación por parte del mercado al que apunta la empresa KÖRN ya que a la hora de comercializarlo, si bien presenta una cierta desventaja de inexperiencia -debido a que estaría incurriendo en un mercado nuevo- se logró estratégicamente cubrir las posibles amenazas que se pudiesen presentar, además de destacar como punto central que este snack se consume sobre todo por su practicidad, remarcando la era proactiva en la que vivimos donde el ser humano vive su cotidianidad cargada de labores por lo cual es indispensable que su alimentación además de ser saludable también sea práctica.

En cuanto a lo logístico poseemos distintos factores como la cercanía entre ambos países que veremos reflejada a la hora de relacionarnos y que, culturalmente ayudarán a que nuestro producto sea aceptado rápidamente. Otro factor importante es la tendencia que se vive en ambos países, ya que es muy común que debido a esta cercanía, los consumidores tengan las mismas tendencias de consumo y que se contagien unos a otros estas modas de consumo, como en este caso, que nos basamos en una moda de fitness y de buena alimentación.

A través de un análisis financiero este proyecto resulta rentable ya que a partir del cuarto año ya se cubriría el total de la inversión dejando un año de margen para las ganancias.

BIBLIOGRAFÍA

- Material de cátedras:

-Régimen Económico y financiero III.

-Marketing Avanzado.

-Promoción de mercados externos.

-Logística Internacional I y II.

-Inglés IV.

-Gestión Financiera de la empresa.

-Matemática Financiera.

-Teoría y Prác. Eval. de Proyectos.

- Páginas web:

Felipe Zuluaga (14/11/2019) Mintel: las cuatro tendencias globales del mercado de barras de cereales:

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/304636/mintel--las-cuatro-tendencias-globales-de-l-mercado-de-barras-de-cereales-y-energeticas>

Ministerio de Ambiente(06/04/2022) :

<https://www.gub.uy/ministerio-ambiente/comunicacion/noticias/premio-nacional-ambiente-uruguay-sostenible>

EMR (2021) Mercado Latinoamericano de barras de cereal :

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-barras-de-cereal>

Anónimo (2022) Pirámide poblacional Uruguay:

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/uruguay>

Cámara de Industrias Uruguay (2022) Balanza Comercial Uruguay:

<http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/38979/1/balanza-comercial-de-bienes-del-uruguay---2020.pdf>

Carlos Pelliza (2021) Tarifas Deposito Fiscal:

<https://www.cacec.com.ar/DescargarArchivo/tarifario-servicios-deposito-fiscalnacional-julio-2021/Mj11Nw==/fc7b12645d93479a778a79a1ce991029>

Google Maps (2022) Ruta desde Santa Fé hasta Montevideo

<https://www.google.com/maps/dir/K%C3%B6rn+barritas,+Pasaje+Iriarte,+Santa+Fe,+Santa+Fe+Province/Montevideo+Departamento+de+Montevideo,+Uruguay/@-33.2338058,-60.8248434,7z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x95b5a94f461a8815:0x78397178b0dabb8a!2m2!1d-60.6758447!2d-31.6164587!1m5!1m1!1s0x959f80ffc63bf7d3:0x6b321b2e355bec99!2m2!1d-56.1645314!2d-34.9011127!3e0>

Banco Central (2022)

<https://www.bcra.gob.ar/>

Victoria Plaza (2022) Uruguay Panorama General

<https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>

Anónimo(2021) Uruguay Descripción general

https://datacommons.org/place/country/URY?utm_medium=explore&mprop=amount&popt=EconomicActivity&cpv=activitySource%2CGrossDomesticProduction&hl=es

BancoMundial(2021) Crecimiento del PBI

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=UY>

Statistica Research Department(2022)El producto interno bruto de Chile – Datos estadísticos

<https://es.statista.com/temas/8899/pib-de-chile/#dossierKeyfigures>

Datos Macro(2022)Uruguay-Importaciones de mercancías

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/importaciones/uruguay#:~:text=Las%20importaciones%20supusieron%20ese%20a%C3%B1o,fueron%20menores%20que%20las%20importaciones.>

Universidad de Harvard (2022) La fuente de nutrición

<https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/food-features/dark-chocolate/>

Beevo (2022) ¿Miel o azúcar? ¿Cuál es mejor?

<https://beevo.net/blog/miel-o-azucar-que-es-mejor-para-endulzar/#:~:text=El%20az%C3%BAcar%20est%C3%A1%20compuesto%20100,cada%20100%20gramos%20de%20az%C3%BAcar>

Anónimo (2022) Como importar en Argentina

<https://www.comoimportarenargentina.com.ar/requisitos-para-exportar-en-argentina/>

Ing. Agr. M. Alejandra SARQUIS (2002) BARRERAS ARANCELARIAS y NO ARANCELARIAS

<https://www.iri.edu.ar/images/Documentos/primercongreso/economia/sarquis.pdf>

Seguros.es (2022) Provisiones

<https://www.seguros.es/provisiones/>

Grupo Banco Mundial (2022). Inflación Uruguay

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=UY>

TIBA (24/07/2018)

<https://www.tibagroup.com/es/exportar-uruguay#:~:text=Algunas%20de%20estas%20barreras%20no,chorizo%20e%20incluso%20patentes%20farmac%C3%A9uticas.>

Instituto Uruguayo de Normas Técnicas

<https://www.unit.org.uy/normalizacion/normas/>

Uruguay XXI (09/11/2018). Inversión en Uruguay

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/las-siete-razones-que-hacen-de-uruguay-el-mejor-lugar-para-hacer-negocios/>

BBC NEWS MUNDO 26 febrero 2019 “Cuáles son los países más saludables del mundo y cómo se posiciona América Latina en esa lista”

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-47372455>

ISO 9001 (2015)

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

EMR. Estudio del mercado de barras de cereal de Uruguay.

www.informesdeexpertos.com

ANEXOS

Matriz DFI

Matriz de costos y tiempos

COMPONENTES EN ORIGEN	Altern. (1)	Tiempo (1)
I - DIRECTOS		
EXW	USD \$12,172.13	1 día
1. Embalaje y marcado	USD \$91.99	1 día
2- Unitarización	USD \$38.33	1 día
3- Consolidación		
4. Almacenaje intermed.		
5. Manipuleo intermedio	USD \$62.02	1 día
6. Flete interno		
7. Seguro interno		
8. Gastos en Terminales		
9. Documentación	USD \$203.00	5 días
10. Aduaneros	USD \$145.00	1 día
11. Bancarios	USD \$4.80	1 día
12. Agentes	USD \$166.00	1 día
13. Incentivos promoc.	1%	
14. Otros		
II- INDIRECTOS		
1. Administrativos	USD \$365.16	
2. Inmovilización cap.		

Componentes transp.inter	Altern. (1)	Tiempo (1)
1. Flete	USD \$1,750.00	1 día
2. Carga y estiba		
3. Seguro	USD \$49.43	2 días
4. Transbordos/distrib.		
5. Desestiba/descarga		
6. Otros		

Matriz lineal de tiempos

Rubros	Secuencia de días							
Momento cero								
Prod. terminado	1	2	3	4	5	6	7	8
ALTERNATIVA 1								
Embalaje/marcado								
Unitarización								
Documentación								
Transporte interno								
Aduaneros								
Bancarios								
Agentes								
Incentivos promocionales								
Indirectos administrativos								
Transito internacional								
Seguro internacional								

Matriz Resumen

Componentes		Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo	Tiempo
VALOR EXW = USD 12.173							
I - DIRECTOS							
Embalaje y marcado	Origen	USD \$91.99	1 día				
Unitarización	Origen	USD \$38.33	1 día				
Consolidación	Origen						
Almacenaje intermed.	Origen						
	Destino						
Manipuleo intermedio	Origen	USD \$62.02	1 día				
	Destino						
Fletes	Origen						
	Internacional	USD \$1,750.00	1 día				



	Destino	-					
Seguros	Origen	USD \$49.43	2 días				
	Internacional						
	Destino						
Gastos en Terminales	Origen						
	Destino						
Carga y estiba	Internacional						
Transbordos/ distrib.	Internacional						
Desestiba/des carga	Internacional						
Desunitarizac ión	Destino						
Desconsolida ción	Destino						
Documentaci ón	Origen	USD \$203.00	5 días				
	Destino						
Aduaneros	Origen	USD \$145.00	1 día				
	Destino						
Bancarios	Origen						
	Destino						
Agentes	Origen	USD \$166.00	2 días				
	Destino						
Incentivos promoc.	Origen						
Otros	Origen						
	Internacional						
	Destino						
- TOTAL DIREC							
Costos / tiempos							
II - INDIRECTOS							
Administrativ os	Origen	USD					



		\$365.16					
	Destino						
Inmovilización cap.	Origen						
	Destino						

