



FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA
Y RELACIONES INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Licenciatura en Gestión de Negocios Internacionales

Trabajo Final Integrador

**Plan de Negocios de Exportación de Artoys
a la República Oriental del Uruguay**

Alumna: Cias, Ana Belén

Docente: Lic. Musto, Osvaldo

Rosario, septiembre de 2025

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RESUMEN EJECUTIVO	4
3. NATURALEZA DEL PROYECTO	6
3.2. Objetivos de Internacionalización	7
3.3. Equipo Directivo y Recursos Humanos	8
3.4. Misión, Visión y Valores	9
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO	9
4.1. Especificaciones y Adaptaciones	9
4.2. Proceso Productivo y Tecnología	10
4.3. Costos, Precios y Estrategia de Valor	11
5. ANÁLISIS DEL MERCADO DE DESTINO: URUGUAY	12
5.1. Perfil del Mercado y Oportunidad Detectada	12
5.2. Análisis Cuantitativo y Cualitativo	13
5.3. Barreras de Acceso, Normas y Regulaciones	13
5.4. Análisis de la Competencia	14
6. ESTRATEGIA DE INSERCIÓN Y MARKETING INTERNACIONAL	15
6.1. Selección y Priorización de Mercados	15
6.2. Estrategia Comercial y Canales de Distribución	15
6.3. Estrategia Digital y Promocional	16
6.4. Alianzas y Socios Estratégicos	17
7. ORGANIZACIÓN Y PLAN OPERATIVO	17
7.1. Estructura Organizacional y Funciones	17
7.2. Servicios Externos, Seguros y Asesoría	18
7.3. Marco Legal y Licencias	19

8. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	19
8.1. Inversión Inicial y Capital de Trabajo	19
8.2. Proyecciones de Ventas y Resultados	20
8.3. Flujo de Fondos y Punto de Equilibrio	20
8.4. Indicadores de Rentabilidad y Sensibilidad	21
9. GESTIÓN DE RIESGOS Y PLAN DE CONTINGENCIA	22
9.1. Identificación de Riesgos	22
9.2. Plan de Contingencia	23
9.3. Oportunidades derivadas de la gestión de riesgos	24
10. CONCLUSIONES	25
BIBLIOGRAFÍA	26
ANEXO 1: FICHAS TÉCNICAS DEL PRODUCTO Y FOTOGRAFÍAS	28
ANEXO 2: PRECIO DE VENTA EN EL MERCADO INTERNACIONAL	30

1. Introducción

La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) se ha consolidado como un proceso estratégico fundamental para el crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad en el contexto de economías globalizadas y altamente dinámicas (Kotler & Keller, 2016; Fanjul, s.f.). En América Latina, la integración regional a través de bloques como el MERCOSUR ha facilitado el acceso a nuevos mercados, permitiendo a empresas innovadoras expandir su alcance más allá de las fronteras nacionales y aprovechar sinergias culturales, logísticas y comerciales (Aduanas Uruguay, 2023).

En este escenario, la elaboración de un plan de internacionalización se convierte en una herramienta imprescindible para orientar la toma de decisiones, optimizar recursos y minimizar riesgos (Fanjul, s.f.; Borello, 2000). Un plan de negocios de exportación no solo permite estructurar y comunicar la visión estratégica de la empresa, sino que también facilita la cohesión interna del equipo, la coordinación de acciones y la evaluación permanente de resultados y oportunidades de mejora (Manual UNL, 2020).

El presente trabajo tiene como objetivo la formulación de un plan de negocios de exportación para la empresa argentina Artoys S.R.L., especializada en el desarrollo y producción de juegos de mesa educativos. En particular, se analizará la viabilidad de exportar su producto “Túnel del Tiempo” al mercado uruguayo, en el marco de las oportunidades que ofrece el comercio intra-MERCOSUR y la creciente demanda de productos lúdico-educativos en la región.

La metodología empleada integra el análisis de fuentes académicas, manuales de referencia y guías prácticas para la elaboración de planes de negocios internacionales (CETRI Litoral, s.f.; Pantanali, s.f.; Bonomelli, 2016; Borello, 2000), así como la aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico, análisis de mercado, evaluación financiera y gestión de riesgos. El trabajo se estructura en torno a los siguientes ejes: descripción de la empresa y su equipo, análisis del producto y su proceso productivo, estudio del mercado de destino, formulación de estrategias de inserción y marketing internacional, organización y plan operativo, análisis económico-financiero, gestión de riesgos y recomendaciones para la internacionalización sostenible.

De este modo, se busca no solo evaluar la factibilidad de la exportación, sino también sentar las bases para una estrategia de internacionalización robusta, replicable y alineada con las mejores prácticas internacionales, contribuyendo al fortalecimiento de la presencia regional de Artoys S.R.L. y al desarrollo de capacidades exportadoras en el sector lúdico-educativo argentino.

2. Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios de exportación tiene como finalidad evaluar la viabilidad y definir la estrategia de internacionalización de Artoys S.R.L., una empresa argentina dedicada al diseño, fabricación y comercialización de juegos de mesa educativos con enfoque histórico y cultural. El proyecto se centra en la exportación del juego “Túnel del Tiempo” al mercado uruguayo, seleccionado tras un exhaustivo análisis de oportunidades, barreras y tendencias de consumo en la región.

Artoys S.R.L. cuenta con más de una década de experiencia en el sector lúdico-educativo, habiéndose posicionado en el mercado nacional como referente en innovación, calidad y valor pedagógico. La empresa ha desarrollado una red de colaboradores interdisciplinarios y ha participado en ferias y eventos internacionales, lo que le ha permitido adquirir conocimientos sobre logística, normativas y estrategias de inserción regional.

La detección de oportunidades comerciales para la exportación de juegos de mesa como “*Túnel del Tiempo*” se fundamenta en el estudio de las tendencias de consumo, los cambios socioculturales recientes y las particularidades del mercado regional.

Aunque parezca paradójico, en un mundo cada vez más digitalizado, la industria del diseño, desarrollo y fabricación de juegos de mesa experimenta un crecimiento y diversificación pocas veces visto.

En primer lugar, los juegos de mesa han experimentado un crecimiento sostenido en su demanda a nivel mundial durante la última década, impulsado por el interés en alternativas al entretenimiento digital y por la valorización del tiempo compartido en familia (NPD Group, 2022). Esta tendencia se consolidó tras la pandemia de COVID-19, cuando los consumidores redescubrieron actividades de ocio en el hogar, generando un incremento significativo en las ventas globales del sector (Euromonitor International, 2021).

En segundo lugar, se observa un cambio en las preferencias educativas y culturales. Padres, madres y docentes buscan productos que combinen entretenimiento con aprendizaje, lo que convierte a los juegos de mesa educativos en herramientas innovadoras de apoyo pedagógico. Organismos internacionales como la UNESCO (2022) han destacado la relevancia de materiales no digitales para complementar la enseñanza formal y estimular la creatividad.

Un aspecto clave en esta transformación es la llamada tendencia “back to analog”, que describe el retorno a experiencias físicas y tangibles frente a la saturación digital. Según Board Game Atlas (2022), este fenómeno se manifiesta en el auge de juegos de mesa, vinilos, libros impresos y actividades culturales presenciales, todas ellas valoradas por su capacidad de generar conexiones humanas más auténticas. En este sentido, los juegos de mesa no solo son percibidos como entretenimiento, sino como una práctica social que fomenta la interacción, el pensamiento crítico y la construcción de memoria colectiva (Zagal & Deterding, 2018).

En el mercado uruguayo, la oportunidad radica en que, si bien existen empresas locales que ofrecen propuestas educativas (como Habichuelas, Macachín, Pika, Chau Pantallas y Zampin), la oferta vinculada a contenidos históricos es limitada. *Túnel del Tiempo* se posiciona entonces como un producto diferenciado, con potencial para cubrir una necesidad insatisfecha en consumidores interesados en propuestas culturales y educativas de calidad (Gobierno de la Provincia de Santa Fe, 2018).

Finalmente, la cercanía geográfica, la afinidad cultural y la pertenencia al Mercosur reducen costos logísticos y barreras arancelarias, consolidando a Uruguay como un mercado de prueba adecuado para iniciar el proceso de internacionalización de este producto.

La estrategia de inserción contempla una tirada inicial de 500 unidades, distribuidas a través de librerías educativas, jugueterías didácticas y plataformas de e-commerce, complementada por campañas de comunicación digital, alianzas con instituciones educativas y participación en ferias culturales. Se prevé una inversión inicial de \$8.600.000 ARS, que incluye costos de producción, packaging, logística, marketing y capital de trabajo. La utilidad estimada es del 42%, equivalente a unos USD 8.120, lo que valida la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto. Un punto de equilibrio alcanzable con la venta de 347 unidades y una TIR estimada en 46% y un VAN de USD 260.

El equipo directivo de Artoys S.R.L. está conformado por profesionales con experiencia en diseño, producción, marketing y gestión internacional, y se prevé la incorporación de especialistas en comercio exterior y consultores legales para fortalecer la capacidad exportadora. La estructura organizacional es flexible y orientada a la innovación, permitiendo adaptarse a las exigencias del mercado internacional y gestionar alianzas estratégicas con distribuidores, instituciones educativas y organizaciones culturales en Uruguay.

El plan de negocios identifica y analiza los principales riesgos asociados a la operación, incluyendo fluctuaciones cambiarias, barreras logísticas, competencia y cambios regulatorios, y propone planes de contingencia y monitoreo continuo para mitigar su impacto.

En síntesis, la exportación de “Túnel del Tiempo” a Uruguay representa una oportunidad estratégica para Artoys S.R.L., permitiendo su inserción en el mercado internacional, el fortalecimiento de su presencia regional y el desarrollo de capacidades competitivas en el sector. El presente plan de negocios proporciona una hoja de ruta integral, fundamentada en el análisis riguroso y la aplicación de las mejores prácticas internacionales, para alcanzar los objetivos de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

3. Naturaleza del Proyecto

3.1. Descripción del Negocio y Breve Historia

Artoys S.R.L. es una empresa argentina fundada en Córdoba en 2012, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de juegos de mesa educativos con un fuerte enfoque en la historia, la cultura y los valores latinoamericanos. La empresa surge a partir de la premisa “aprender es divertido”, con el objetivo de ofrecer alternativas lúdicas que promuevan el aprendizaje activo, la memoria colectiva y la identidad regional. Desde sus inicios, Artoys ha apostado por la innovación pedagógica, la calidad en los materiales y la colaboración interdisciplinaria, integrando en su equipo a diseñadores, ilustradores, historiadores, educadores y especialistas en psicopedagogía.

El catálogo de Artoys supera los 30 productos, entre los que se destacan juegos de cartas, maquetas, juegos de mesa tradicionales y las dos versiones originales de

“Túnel del Tiempo”. La empresa ha logrado posicionarse en el mercado argentino como referente en el segmento lúdico-educativo, participando activamente en ferias nacionales e internacionales, lo que le ha permitido adquirir experiencia en logística, normativas de exportación y tendencias globales del sector. Si bien hasta el momento su foco principal ha sido el mercado interno, Artoys ha recibido interés de compradores extranjeros y ha identificado oportunidades de expansión en mercados regionales, especialmente en el ámbito del MERCOSUR.

La decisión de internacionalizar la empresa responde tanto a la madurez alcanzada en el mercado local como a la identificación de una demanda insatisfecha de juegos educativos con identidad latinoamericana en países vecinos. El presente plan de negocios constituye el primer paso formal hacia la inserción sistemática de Artoys en los mercados internacionales, comenzando por Uruguay como mercado piloto.

3.2. Objetivos de Internacionalización

La internacionalización de Artoys S.R.L. se fundamenta en una visión estratégica de crecimiento sostenible, diversificación de mercados y consolidación de la marca como referente regional en el sector lúdico-educativo. Los objetivos generales y específicos del proceso de internacionalización son los siguientes:

Objetivo general:

- Posicionar el juego “Túnel del Tiempo” en el mercado uruguayo, incrementando las ventas y la presencia internacional de la marca.

Objetivos específicos:

- Ejecutar la primera exportación de 500 unidades a Uruguay en el primer año.
- Establecer una red de distribución con librerías educativas, jugueterías didácticas y plataformas de e-commerce.
- Desarrollar alianzas estratégicas con instituciones educativas y organizaciones culturales en Uruguay.
- Ampliar la línea exportable a cinco juegos en un plazo de tres años.
- Fortalecer las capacidades internas de la empresa en comercio exterior, logística internacional y marketing digital.

- Generar aprendizajes y buenas prácticas que permitan replicar el modelo de internacionalización en otros mercados latinoamericanos.

Estos objetivos están alineados con las recomendaciones de la literatura especializada, que enfatiza la importancia de definir metas claras, medibles y realistas para orientar el proceso de internacionalización y facilitar la evaluación de resultados (Fanjul, s.f.; Pantanali, s.f.; Manual UNL, 2020).

3.3. Equipo Directivo y Recursos Humanos

El equipo directivo de Artoys S.R.L. está conformado por profesionales con experiencia en diseño, producción, marketing, gestión educativa y administración de empresas. El gerente general, Juan Ardini, lidera el proceso de internacionalización, aportando una visión estratégica y una sólida red de contactos en el sector. El área de diseño y desarrollo está a cargo de especialistas en juegos, ilustradores y pedagogos, responsables de la creación y adaptación de los productos. La producción cuenta con personal capacitado en control de calidad, montaje y logística, mientras que el área comercial y de marketing se encarga de la promoción, ventas y atención al cliente.

Para afrontar el desafío de la internacionalización, la empresa ha identificado la necesidad de fortalecer su equipo con especialistas en comercio exterior, logística internacional y marketing digital. Se prevé la contratación de un consultor externo para asesorar en aspectos legales y aduaneros, así como la capacitación continua del personal en temas de exportación, negociación internacional y gestión intercultural (Manual UNL, Borello, 2000).

La estructura organizacional es flexible y orientada a la innovación, permitiendo la adaptación a los cambios del entorno y la incorporación de nuevas competencias. Se promueve una cultura de trabajo colaborativo, aprendizaje permanente y compromiso con la misión y los valores de la empresa, lo que constituye una fortaleza clave para el éxito del proceso de internacionalización.

3.4. Misión, Visión y Valores

Misión: Ofrecer alternativas de entretenimiento que promuevan el aprendizaje, la memoria colectiva y la identidad latinoamericana.

Visión: Ser reconocida como una de las principales fábricas de juegos y juguetes de Argentina y Latinoamérica, no sólo por nuestra calidad sino también por crear juegos que enseñen valores y fomenten una conciencia social y natural.

Valores:

- **Aprendizaje:** Crecer jugando y jugar aprendiendo, aprender es un viaje que nunca termina y es en ese recorrido donde nos volvemos mejores personas.
- **Integridad:** Cada nuevo juego que desarrollamos comienza con una premisa, además de divertir ¿Qué valores o enseñanzas aporta?
- **Diversión:** Nos esforzamos por crear experiencias de juego únicas.
- **Originalidad:** Una parte de nuestra producción se dedica a juegos creados íntegramente por nosotros.
- **Innovación:** Buscamos nuevas ideas y formas de mejorar nuestros juegos y procesos.
- **Comunidad:** Valoramos la interacción social y la comunidad de jugadores, fomentando la conexión entre nuestros clientes.

4. Análisis del Producto

4.1. Especificaciones y Adaptaciones

“Túnel del Tiempo” es un juego de mesa educativo diseñado para estimular el aprendizaje histórico y el pensamiento crítico a través de la dinámica lúdica. El producto se presenta en dos versiones: “Ciencias y Descubrimientos” e “Inventos”, ambas orientadas a niños, jóvenes y adultos a partir de los 8 años. Cada versión contiene 100 cartas temáticas, un tablero ilustrado, fichas, dados y un manual de instrucciones. El diseño gráfico es atractivo y colorido, con ilustraciones originales que refuerzan el valor pedagógico y la identidad latinoamericana del juego.

El empaque está pensado para facilitar el almacenamiento y la logística internacional: la caja mide 152 mm x 196 mm x 36 mm y cada caja contiene 20 unidades para

optimizar el transporte y reducir costos logísticos. El producto cumple con las normativas de seguridad y etiquetado exigidas tanto en Argentina como en Uruguay, incluyendo información sobre el fabricante, país de origen y advertencias para el uso escolar (Manual UNL, 2020; Bonomelli, 2016).

Se han considerado realizar adaptaciones en el lenguaje de las instrucciones, el diseño del empaque y la inclusión de referencias culturales que faciliten la identificación del público objetivo. Pero para esta primera experiencia en el mercado uruguayo no ha sido necesario.

El valor diferencial del producto radica en su enfoque pedagógico, la calidad de los materiales, la originalidad de la propuesta y la capacidad de adaptarse a distintos contextos educativos y familiares. Estas características lo posicionan como una alternativa innovadora frente a los juegos de mesa tradicionales y los productos importados de grandes marcas internacionales (Borello, 2000).

El producto se encuentra clasificado bajo la partida arancelaria NCM 9504.40.00 ("Juegos de mesa, incluidos los juegos electrónicos").

4.2. Proceso Productivo y Tecnología

El proceso productivo de "Túnel del Tiempo" se desarrolla íntegramente en Argentina, integrando fases creativas, técnicas y logísticas bajo estrictos controles de calidad. El ciclo productivo se inicia con el desarrollo conceptual y pedagógico, donde un equipo interdisciplinario define los objetivos didácticos, redacta las tarjetas de contenido y establece las mecánicas del juego. Esta etapa, que dura aproximadamente dos semanas, constituye el núcleo de valor educativo del producto.

Posteriormente, el juego pasa a la fase de diseño gráfico y maquetación, en la que ilustradores y diseñadores utilizan software profesional para crear la identidad visual, el tablero, las cartas y el manual. Esta etapa requiere entre una y dos semanas y culmina con la preparación de los archivos para impresión, respetando los estándares técnicos del sector gráfico.

La producción material de los componentes se realiza en talleres gráficos certificados, utilizando cartulina laminada mate para las tarjetas, cartón gris de alta densidad para el tablero y microcorrugado litografiado para las cajas. Los dados y fichas se adquieren a proveedores especializados, mientras que los instructivos se imprimen

en papel ilustración. El proceso de impresión y fabricación insume entre diez y quince días y es supervisado por el área de producción de Artoys.

El corte, troquelado y laminado de los componentes se realiza con maquinaria industrial, permitiendo obtener productos con bordes redondeados y superficies protegidas. El ensamblaje y control de calidad se efectúan manualmente, verificando que cada caja contenga todos los elementos en condiciones óptimas. Finalmente, los juegos completos se embalan en cajas de 20 unidades y se etiquetan conforme a las exigencias logísticas y arancelarias de exportación.

El proceso productivo está diseñado para ser eficiente, escalable y sostenible, priorizando el uso de materiales reciclables, tintas no tóxicas y proveedores nacionales certificados. La empresa evalúa periódicamente la incorporación de nuevas tecnologías y la optimización de procesos para mejorar la competitividad y la capacidad de respuesta ante aumentos de demanda (Manual UNL, 2020; Borello, 2000).

4.3. Costos, Precios y Estrategia de Valor

El análisis de costos distingue entre costos fijos (diseño, desarrollo, marketing, estructura administrativa) y costos variables (materiales, impresión, ensamblaje, embalaje, logística). El costo total estimado por unidad es de \$17.200 ARS o USD 13,76, considerando la producción en tiradas de 500 unidades. Este costo incluye todos los insumos, mano de obra, control de calidad, embalaje y etiquetado para exportación.

A continuación, se detalla:

Concepto	Costo unitario estimado	Observaciones
Cartas (100 unidades)	\$ 3,200.00	Impresión a todo color, cartulina de alta calidad
Tablero ilustrado	\$ 2,400.00	Cartón rígido, impresión a color
Fichas	\$ 1,000.00	Plástico o cartón duro
Dados	\$ 800.00	Dados plásticos estándar
Manual de instrucciones	\$ 600.00	Impresión a color, 12 páginas
Caja empaque	\$ 3,600.00	Caja rígida con diseño completo
Diseño gráfico (prorrateo)	\$ 1,000.00	Incluye ilustraciones originales y retoques
Mano de obra directa	\$ 2,000.00	Armado, control de calidad
Costos indirectos	\$ 1,100.00	Luz, alquiler, mantenimiento, maquinaria
Logística interna	\$ 500.00	Embalaje, almacenamiento
Total estimado por unidad	\$ 17,200.00	

La estrategia de precios se basa en el valor percibido por el cliente y en el análisis comparativo con productos similares en el mercado uruguayo. El precio de venta sugerido es de \$37.500 ARS / USD 30 por unidad, lo que permite un margen de contribución del 42%. Este margen es suficiente para absorber fluctuaciones en los costos logísticos, impositivos o de marketing, y para reinvertir en el desarrollo de nuevos productos y acciones de promoción.

La política de precios contempla la posibilidad de realizar ajustes según la evolución del mercado, la respuesta de los consumidores y la competencia. Se prevé la implementación de promociones, descuentos por volumen y acuerdos especiales con instituciones educativas y distribuidores. La estrategia de valor se fundamenta en la diferenciación por calidad, contenido pedagógico y diseño, permitiendo justificar un precio superior al de los juegos estándar sin generar barreras de acceso significativas (Manual UNL, Borello, Pantanali)

5. Análisis del Mercado de Destino: Uruguay

5.1. Perfil del Mercado y Oportunidad Detectada

Uruguay se presenta como un mercado atractivo para la internacionalización de productos educativos y culturales, en virtud de su estabilidad política, alto nivel de alfabetización (98,7%), fuerte valoración de la educación y la cultura, y pertenencia al MERCOSUR, lo que elimina barreras arancelarias para productos originarios de Argentina (INE Uruguay, 2023; Aduanas Uruguay, 2023). El país cuenta con una población de aproximadamente 3,5 millones de habitantes, de los cuales más del 90% reside en zonas urbanas, concentrándose en Montevideo y otras ciudades intermedias como Canelones, Maldonado y Salto.

El sistema educativo uruguayo es reconocido por su apertura a la innovación pedagógica, impulsada por políticas públicas como el Plan Ceibal, que promueve la integración de recursos didácticos alternativos en el aula (Plan Ceibal, 2022). El consumo per cápita de productos culturales y educativos es elevado en comparación con otros países de la región, y existe una demanda insatisfecha de juegos de mesa con enfoque histórico y latinoamericano, especialmente en el segmento de familias con niños en edad escolar, docentes, bibliotecas y organizaciones culturales.

La oportunidad detectada radica en la tendencia creciente hacia el aprendizaje activo, la transmisión de valores culturales y la preferencia por productos que integren

diseño, calidad y contenido pedagógico. El auge de los juegos de mesa educativos, acelerado por la pandemia de COVID-19, ha generado un nicho poco saturado en el mercado uruguayo, donde la competencia local se orienta mayormente a temáticas ambientales o de alfabetización digital, dejando espacio para propuestas innovadoras como “Túnel del Tiempo” (CELAG, 2023; Ministerio de Cultura Argentina, 2022).

5.2. Análisis Cuantitativo y Cualitativo

Desde el punto de vista cuantitativo, el mercado uruguayo de juegos de mesa educativos muestra un crecimiento sostenido, con una proyección de ventas anuales de entre 500 y 1.500 unidades para productos de nicho en una etapa inicial. El precio promedio de los juegos importados oscila entre USD 18 y 60, lo que posiciona a “Túnel del Tiempo” en un rango competitivo y accesible para el consumidor local.

El análisis cualitativo revela que los consumidores uruguayos valoran la originalidad, el contenido pedagógico y la estética de los productos, mostrando una alta receptividad hacia propuestas con sentido social y coherencia ética, incluso si su costo es levemente superior al promedio (CELAG, 2023). Las familias, docentes y bibliotecas buscan herramientas lúdicas que complementen la enseñanza formal y promuevan el desarrollo de habilidades cognitivas y sociales. Además, existe una predisposición a pagar un sobrepeso por productos desarrollados por editoriales o marcas nacionales o regionales, especialmente si promueven una mirada latinoamericana de la historia y el aprendizaje (CIPPEC, 2022).

La segmentación del mercado identifica como principales clientes a familias urbanas de clase media, docentes de nivel primario y secundario, instituciones educativas públicas y privadas, bibliotecas populares y organizaciones no gubernamentales con programas educativos. Los canales de compra más frecuentes son librerías educativas, jugueterías didácticas, ferias del libro y plataformas digitales.

5.3. Barreras de Acceso, Normas y Regulaciones

El acceso al mercado uruguayo está facilitado por el arancel cero intra-MERCOSUR, conforme al Acuerdo de Complementación Económica N.º 18. Sin embargo, existen barreras no arancelarias que deben ser consideradas:

- **Registro del importador uruguayo** ante la Dirección Nacional de Aduanas.

- **Requisitos de etiquetado** en idioma español, incluyendo información sobre el fabricante, país de origen y advertencias de seguridad.
- **Aplicación del IVA (22%)** y tasas de importación menores.
- **Inscripción sanitaria** si el producto se considera material de uso escolar.
- **Normas de seguridad** para juguetes y materiales didácticos, que exigen certificaciones específicas.

La empresa ha identificado y planificado el cumplimiento de estos requisitos, consultando a expertos legales y logísticos para garantizar la conformidad con la legislación argentina y uruguaya (Guía de Perfiles de Mercado, Bonomelli; Pantanali).

5.4. Análisis de la Competencia

El mercado uruguayo de juegos de mesa educativos está compuesto por grandes marcas internacionales (Hasbro, Mattel) y emprendimientos locales como Habichuelas, Macachín, Pika, Chau Pantallas y Zampin. Las marcas internacionales dominan el segmento de juegos tradicionales y de entretenimiento masivo, mientras que los emprendimientos locales se enfocan en temáticas ambientales, hábitos saludables y alfabetización digital.

“Túnel del Tiempo” se diferencia de la competencia por su enfoque histórico latinoamericano, su propuesta pedagógica y su diseño original. La competencia directa en el segmento de juegos educativos con contenido histórico es escasa, lo que posiciona al producto como una novedad diferenciada en el mercado. El análisis de precios muestra que los productos importados y de producción local se ubican en un rango similar al propuesto por Artoys, permitiendo competir en términos de valor agregado y no solo de costo.

El posicionamiento estratégico de “Túnel del Tiempo” se basa en la diferenciación por contenido, calidad y adaptabilidad, lo que le permite acceder a nichos poco explotados y establecer alianzas con instituciones educativas y culturales. La empresa monitorea permanentemente las estrategias de la competencia y ajusta su propuesta de valor para mantener la ventaja competitiva (Borello, 2000; Manual UNL, 2020).

6. Estrategia de Inserción y Marketing Internacional

6.1. Selección y Priorización de Mercados

La selección de Uruguay como mercado objetivo responde a un proceso sistemático de priorización basado en criterios de accesibilidad, afinidad cultural, estabilidad institucional y potencial de crecimiento para productos lúdico-educativos. Según Fanjul (s.f.) y Pantanali (s.f.), la empresa debe asignar sus recursos de manera eficiente, eligiendo mercados donde el producto tenga mayores posibilidades de éxito y menores barreras de entrada. Uruguay destaca por su proximidad geográfica, pertenencia al MERCOSUR (lo que elimina aranceles), similitud idiomática y cultural, y un entorno legal y económico favorable para la exportación argentina.

El análisis de tendencias de consumo, la estructura del sistema educativo y la apertura a la innovación pedagógica refuerzan la decisión de iniciar el proceso de internacionalización en Uruguay. Además, la experiencia adquirida en este mercado servirá como base para futuras expansiones a otros países de la región, como Chile, Paraguay y México, siguiendo una estrategia gradual y escalable (Manual UNL, 2020).

6.2. Estrategia Comercial y Canales de Distribución

La estrategia de inserción comercial combina canales directos e indirectos para maximizar el alcance y la eficiencia en la distribución del producto. Se prevé la utilización de los siguientes canales:

- **Venta directa online:** A través de una tienda propia y plataformas de e-commerce regionales, permitiendo llegar a consumidores finales en todo el territorio uruguayo.
- **Librerías educativas y jugueterías didácticas:** Alianzas con comercios especializados que actúan como puntos de venta físicos y promotores del producto en el segmento educativo.
- **Distribuidores locales:** Acuerdos con empresas uruguayas con experiencia en la comercialización de materiales didácticos y juegos de mesa, facilitando la logística y el acceso a instituciones educativas.

- **Ferias y eventos culturales:** Participación en ferias del libro, exposiciones educativas y eventos binacionales para dar a conocer el producto y generar contactos con potenciales clientes institucionales.

La logística internacional se planifica considerando transporte terrestre desde Argentina, seguros de carga, cumplimiento de requisitos aduaneros y optimización de costos mediante el envío en lotes de 20 unidades por caja. Se prevé la implementación de un sistema de seguimiento de pedidos y control de inventarios para garantizar la disponibilidad del producto y la satisfacción del cliente (Manual UNL, Borello, 2000).

6.3. Estrategia Digital y Promocional

La estrategia digital es un componente transversal del plan de internacionalización, alineada con las recomendaciones de Fanjul (s.f.) y Pantanalí (s.f.). Incluye:

- **Presencia en redes sociales:** Creación de perfiles en Facebook, Instagram y YouTube, con contenidos audiovisuales que muestren el valor pedagógico y la experiencia de juego.
- **Campañas con influencers educativos:** Colaboración con docentes, pedagogos y divulgadores que puedan recomendar el producto y generar confianza en el público objetivo.
- **E-commerce y marketplaces:** Venta a través de Mercado Libre Uruguay y otras plataformas relevantes, facilitando el acceso a consumidores digitales.
- **Publicidad digital segmentada:** Anuncios geolocalizados y campañas de remarketing para captar la atención de familias, docentes y bibliotecas.

La promoción tradicional se complementa con acciones en medios locales, distribución de material gráfico en librerías y escuelas, y la organización de talleres y demostraciones en centros educativos. Se destina un presupuesto específico para marketing digital y promoción, con indicadores de seguimiento para evaluar la efectividad de cada acción (Manual UNL, Borello, 2000).

6.4. Alianzas y Socios Estratégicos

El éxito de la internacionalización depende en gran medida de la capacidad de la empresa para identificar, seleccionar y gestionar alianzas estratégicas (Fanjul, s.f.; Pantanali, s.f.). En el caso de Artoys S.R.L., se priorizan las siguientes alianzas:

- **Distribuidores y agentes comerciales:** Selección de socios con experiencia en el sector educativo y cultural, que aporten conocimiento del mercado local y una red de contactos consolidada.
- **Instituciones educativas y bibliotecas:** Acuerdos para la incorporación del juego en programas escolares, bibliotecas públicas y actividades extracurriculares.
- **Organizaciones culturales y ONGs:** Colaboración en proyectos de promoción de la identidad latinoamericana, inclusión social y desarrollo de habilidades cognitivas.
- **Consultores legales y logísticos:** Asesoría en temas aduaneros, certificaciones, contratos internacionales y gestión de riesgos.

La gestión de alianzas se basa en la transparencia, la comunicación fluida y la definición clara de roles y responsabilidades. Se establecen mecanismos de evaluación y retroalimentación para ajustar las estrategias y maximizar el impacto de las colaboraciones (Manual UNL, Borello, 2000)

7. Organización y Plan Operativo

7.1. Estructura Organizacional y Funciones

La estructura organizacional de Artoys S.R.L. está diseñada para responder con flexibilidad y eficiencia a los desafíos de la internacionalización, siguiendo las recomendaciones de los manuales de negocios (Manual UNL, Borello, 2000). La empresa cuenta con un equipo interdisciplinario compuesto por profesionales en diseño, producción, marketing, ventas, administración y logística. El gerente general, Juan Ardini, lidera la estrategia global y la toma de decisiones clave.

El organigrama se estructura en áreas funcionales:

- **Dirección General:** Define la visión, misión y objetivos estratégicos, supervisa la gestión integral y representa a la empresa ante socios y organismos externos.

- **Área de Diseño y Desarrollo:** Encargada de la creación de nuevos productos, adaptación de juegos para mercados internacionales, diseño gráfico y validación pedagógica.
- **Área de Producción:** Responsable de la planificación, control de calidad, gestión de proveedores y optimización de procesos productivos.
- **Área Comercial y Marketing:** Desarrolla estrategias de ventas, promoción, posicionamiento de marca y gestión de relaciones con clientes y distribuidores.
- **Área de Logística y Exportación:** Gestiona la cadena de suministro, almacenamiento, transporte internacional, cumplimiento aduanero y documentación de exportación.
- **Área Administrativa y Financiera:** Controla la contabilidad, finanzas, gestión de recursos humanos y cumplimiento fiscal.

Para la internacionalización, se prevé la incorporación de un especialista en comercio exterior y la contratación de consultores externos en logística, marketing digital y asesoría legal internacional. La cultura organizacional promueve la capacitación continua, el trabajo en equipo y la adaptación al cambio, factores clave para el éxito en mercados internacionales (Manual UNL, Borello, 2000).

7.2. Servicios Externos, Seguros y Asesoría

La gestión eficiente de servicios externos es fundamental para minimizar riesgos y garantizar el cumplimiento normativo en el proceso exportador (Manual UNL, Borello, 2000). Artoys S.R.L. contrata los siguientes servicios:

- **Seguros de transporte internacional:** Cobertura ante daños, pérdidas o robos durante el traslado de la mercadería.
- **Asesoría legal y fiscal:** Consultores especializados en comercio internacional para la redacción de contratos, cumplimiento de normativas aduaneras y protección de la propiedad intelectual.
- **Consultoría logística:** Empresas de transporte y operadores logísticos que optimizan rutas, costos y tiempos de entrega.
- **Servicios de marketing digital:** Agencias especializadas en campañas online, posicionamiento SEO y gestión de redes sociales.

- **Capacitación y formación:** Programas de actualización en comercio exterior, negociación internacional y gestión intercultural para el equipo interno.

La selección de proveedores externos se realiza en función de la experiencia, reputación, costos y capacidad de adaptación a las necesidades específicas del proyecto exportador.

7.3. Marco Legal y Licencias

El marco legal de la empresa contempla la constitución formal de Artoys S.R.L. bajo la legislación argentina, con inscripción en los registros pertinentes y cumplimiento de las obligaciones fiscales y laborales. Para la exportación a Uruguay, se han identificado y gestionado los siguientes aspectos legales:

- Registro como exportador ante la Dirección General de Aduanas (DGA), Registro de Operadores de Comercio Exterior (ROCE)
- Obtención de licencias y permisos de exportación para productos lúdico-educativos.
- Cumplimiento de normativas de etiquetado y seguridad exigidas por la legislación uruguaya, incluyendo información en idioma español, advertencias y certificaciones de calidad.
- Protección de la propiedad intelectual: Registro de marca y derechos de autor sobre el diseño y los contenidos del juego.
- Redacción de contratos internacionales con distribuidores, agentes y socios estratégicos, contemplando cláusulas de resolución de conflictos, jurisdicción y condiciones de pago.

La empresa cuenta con el apoyo de asesores legales y despachantes de aduana para garantizar la correcta gestión de la documentación y la adaptación a los cambios regulatorios en ambos países.

8. Análisis Económico-Financiero

8.1. Inversión Inicial y Capital de Trabajo

La inversión inicial constituye uno de los pilares fundamentales para la viabilidad del proyecto exportador (Manual UNL, Borello, 2000). Para la primera etapa de

internacionalización de “Túnel del Tiempo” en Uruguay, la inversión total estimada asciende a \$8.600.000 ARS, desglosada de la siguiente manera:

- Materia prima y materiales (nacionales): \$5.000.000
- Mano de obra y cargas sociales: \$1.150.000
- Gastos de fabricación: \$650.000
- Gastos administrativos: \$250.000
- Gastos de comercialización: \$250.000
- Gastos adicionales de exportación (embalaje, seguros, documentación): \$1.300.000 aproximadamente.

El costo total por unidad es de \$17.200. A un tipo de cambio de referencia de \$1.250 por dólar, equivale a aproximadamente USD 13,76.

La financiación del proyecto se prevé mediante recursos propios y, en caso de ser necesario, líneas de crédito bancario para PyMEs exportadoras, aprovechando programas de apoyo estatales y organismos multilaterales.

8.2. Proyecciones de Ventas y Resultados

Las proyecciones de ventas se han elaborado considerando escenarios conservador, intermedio y optimista, en función de la demanda estimada, la capacidad de producción y la respuesta del mercado uruguayo.

- **Escenario conservador:** Venta de 500 unidades en el primer año, con un crecimiento del 10% anual.
- **Escenario intermedio:** Venta de 750 unidades en el primer año, con un crecimiento del 15% anual.
- **Escenario optimista:** Venta de 1.000 unidades en el primer año, con un crecimiento del 20% anual.

Bajo el supuesto de una exportación exitosa, se establece como precio CIF por unidad exportada un valor de USD 30, lo que representa un precio total de exportación de USD 15.000 por las 500 unidades.

8.3. Flujo de Fondos y Punto de Equilibrio

El flujo de fondos para los primeros 3 años se proyecta bajo el supuesto de crecimiento sostenido:

Año	Unidades exportadas	Ingreso estimado (USD)	Egreso total (USD)	Flujo neto anual (USD)
2025	500	15.000	6.880	8.120
2026	1000	30.000	13.760	16.240
2027	1200	36.000	16.512	19.488

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza con la venta de 347 unidades, calculado como:

Punto de Equilibrio (unidades) = Costos Fijos / Margen de Contribución

Punto de Equilibrio = 2,000 / 19.54 ≈ 347 unidades

A partir de esa cantidad, cada unidad vendida genera rentabilidad neta para la empresa.

8.4. Indicadores de Rentabilidad y Sensibilidad

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto de exportación de “Túnel del Tiempo” al mercado uruguayo, se calcularon los indicadores financieros clave en base al flujo proyectado de fondos para el período 2025-2027.

Valor Actual Neto (VAN)

Fórmula aplicada: $VAN = \sum (\text{Flujos de efectivo} / (1 + \text{tasa})^t) - \text{Inversión inicial}$

Aplicando una tasa de descuento del 45% anual, el VAN obtenido es de USD 260, lo que confirma que el valor presente de los flujos futuros supera marginalmente la inversión inicial.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Formula aplicada: $TIR = ((\sum \text{Flujos de efectivo} - \text{Inversión inicial}) / \text{Inversión inicial}) \times 100$.

La TIR estimada alcanza el 46%, superando el costo de capital de referencia. Este resultado ratifica la viabilidad del proyecto, aunque los márgenes sean más ajustados que en el escenario inicial de mayor rentabilidad.

Período de repago

El recupero de la inversión ocurre entre el segundo y tercer año, dado que los flujos netos positivos de las primeras dos etapas aún no alcanzan a cubrir totalmente la inversión inicial.

Análisis de sensibilidad

Se evaluaron variaciones en costos y precios para analizar la resiliencia del proyecto:

- Aumento del 10% en costos logísticos y de exportación: el VAN se reduce, aunque permanece levemente positivo, y la TIR se aproxima al 40%.
- Disminución del 10% en el precio de venta: el VAN se vuelve negativo y la TIR desciende por debajo del 40%, lo que compromete la rentabilidad.
- Demora en la colocación del producto en el mercado: retrasa el repago, pero no altera de manera significativa la viabilidad en el largo plazo.

En síntesis, el proyecto es financieramente viable con una utilidad del 42%, siempre que se mantenga un control estricto de costos y una estrategia de precios firme en el mercado uruguayo.

9. Gestión de Riesgos y Plan de Contingencia

La gestión de riesgos es un componente esencial en todo proceso de internacionalización, ya que permite anticipar, mitigar y responder de manera proactiva a los desafíos que pueden afectar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto exportador (Fanjul, s.f.; Pantanali, s.f.; Borello, 2000). Un plan de negocios robusto debe identificar los riesgos potenciales, evaluar su impacto y probabilidad, y establecer planes de contingencia para cada uno de ellos.

9.1. Identificación de Riesgos

a) Riesgos comerciales y de mercado

- Cambios en las preferencias de los consumidores uruguayos.
- Aparición de nuevos competidores o estrategias agresivas de precios por parte de marcas internacionales.
- Demora en la aceptación del producto por parte de instituciones educativas o distribuidores.

- Fluctuaciones en la demanda estacional o por factores externos (ej. crisis sanitaria, cambios en el calendario escolar).

b) Riesgos financieros

- Variaciones en el tipo de cambio entre el peso argentino, el dólar y el peso uruguayo, que pueden afectar los márgenes de rentabilidad.
- Incremento inesperado en los costos logísticos, de producción o de marketing.
- Retrasos en los pagos por parte de distribuidores o clientes institucionales.
- Dificultad para acceder a financiamiento externo en caso de expansión acelerada.

c) Riesgos logísticos y operativos

- Problemas en la cadena de suministro de insumos clave (cartulina, tintas, dados, fichas).
- Demoras en el transporte internacional o en los trámites aduaneros.
- Daños, pérdidas o robos de mercadería durante el traslado.
- Falta de stock ante un aumento inesperado de la demanda.

d) Riesgos regulatorios y legales

- Cambios en la normativa de importación/exportación, etiquetado o certificaciones en Uruguay.
- Nuevos requisitos fiscales o impositivos.
- Disputas contractuales con socios, distribuidores o agentes.

e) Riesgos reputacionales

- Problemas de calidad en el producto que afecten la imagen de la marca.
- Críticas en redes sociales o medios de comunicación.
- Incidentes relacionados con la seguridad del producto o su uso en contextos escolares.

9.2. Plan de Contingencia

a) Estrategias de mitigación

- Diversificación de canales de venta (online, librerías, distribuidores, ferias) para reducir la dependencia de un solo canal.
- Monitoreo permanente del entorno competitivo y de las tendencias de consumo, ajustando la estrategia de marketing y producto según sea necesario.

- Contratación de seguros de transporte internacional y de responsabilidad civil para cubrir daños, pérdidas o incidentes.
- Acuerdos claros y detallados en los contratos con distribuidores y socios, incluyendo cláusulas de resolución de conflictos y mecanismos de arbitraje internacional.
- Implementación de un sistema de control de calidad riguroso y auditorías periódicas en la producción.
- Capacitación continua del equipo en gestión de riesgos, comercio exterior y atención al cliente.

b) Planes de respuesta

- En caso de fluctuaciones cambiarias adversas, revisión de la política de precios y negociación de condiciones de pago en moneda dura.
- Si se detectan problemas logísticos, contar con proveedores alternativos y rutas de transporte secundarias.
- Ante demoras en la aceptación del producto, intensificar las acciones de promoción, alianzas con instituciones educativas y campañas de prueba gratuita.
- Si surgen problemas regulatorios, recurrir a asesoría legal especializada y mantener un canal de comunicación abierto con las autoridades aduaneras y comerciales de ambos países.
- En caso de crisis reputacional, activar un protocolo de comunicación de crisis, responder de manera transparente y rápida, y reforzar la atención al cliente.

c) Seguimiento y revisión

- El plan de riesgos y contingencias será revisado trimestralmente por el equipo directivo y los consultores externos, ajustando las estrategias según la evolución del entorno y los resultados obtenidos.
- Se establecerán indicadores clave de riesgo (KRI) y se reportarán en los informes de gestión para facilitar la toma de decisiones informada.

9.3. Oportunidades derivadas de la gestión de riesgos

La gestión proactiva de riesgos no solo protege la viabilidad del proyecto, sino que también puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. La capacidad de anticipar y responder ágilmente a los desafíos del entorno internacional permite a Artoys S.R.L. fortalecer su reputación, consolidar relaciones de confianza con socios

y clientes, y posicionarse como una empresa innovadora y resiliente en el sector lúdico-educativo regional (Manual UNL, Borello, 2000).

10. Conclusiones

El análisis integral realizado a lo largo de este plan de negocios demuestra que la internacionalización de Artoys S.R.L. mediante la exportación del juego educativo “Túnel del Tiempo” al mercado uruguayo es una oportunidad estratégica viable, rentable y alineada con las tendencias globales y regionales del sector lúdico-educativo.

La empresa cuenta con una propuesta de valor diferenciada, basada en la calidad, la innovación pedagógica y la identidad latinoamericana, lo que le permite acceder a un nicho de mercado poco explotado en Uruguay. El entorno institucional, la estabilidad económica y la afinidad cultural entre ambos países, sumados a las ventajas arancelarias del MERCOSUR, facilitan el proceso de inserción y reducen las barreras de entrada.

El análisis de mercado evidencia una demanda creciente por juegos educativos, especialmente en el segmento de familias urbanas, docentes e instituciones educativas. La competencia directa en el segmento de juegos históricos es limitada, lo que refuerza el potencial de posicionamiento de “Túnel del Tiempo” como producto innovador y relevante.

Desde el punto de vista económico-financiero, el proyecto presenta indicadores sólidos: un margen de contribución del 42%, un punto de equilibrio alcanzable con la venta de 347 unidades y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 46%. El análisis de sensibilidad confirma la robustez del modelo ante variaciones en costos, precios y demanda.

La estructura organizacional de Artoys S.R.L. es flexible y está orientada a la innovación, la capacitación continua y la gestión eficiente de recursos. La empresa ha identificado y planificado la gestión de riesgos comerciales, financieros, logísticos y regulatorios, estableciendo planes de contingencia y mecanismos de monitoreo permanente.

En síntesis, la exportación de “Túnel del Tiempo” a Uruguay constituye una excelente oportunidad para iniciar el proceso de internacionalización de Artoys S.R.L., fortalecer su presencia regional y sentar las bases para una expansión sostenible en otros mercados latinoamericanos.

Bibliografía

Aduanas Uruguay. (2023). Arancel Intra-MERCOSUR. Recuperado de <https://www.aduanas.gub.uy/>

Banco HSBC. (2025). Tasas de interés vigentes para depósitos a plazo fijo.

Board Game Atlas. (2022). *Global board game trends: Back to analog*. <https://www.boardgameatlas.com>

Bonomelli, G. (2016). Guía para la elaboración de perfiles de mercado. Secretaría de Comercio Exterior, Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

Borello, A. (2000). El Plan de Negocios. McGraw-Hill Interamericana.

CELAG. (2023). Consumo cultural y educativo en América Latina. <https://www.celag.org/>

CETRI Litoral. (s.f.). Manual de Plan de Negocios. Universidad Nacional del Litoral.

CIPPEC. (2022). La educación en cifras: Datos sobre prácticas pedagógicas y recursos complementarios. <https://www.cippec.org/>

Euromonitor International. (2021). *Toys and games global report*. Euromonitor International.

Fanjul, E. (s.f.). Una estrategia para los mercados exteriores: el plan de internacionalización.

INE Uruguay. (2023). Indicadores demográficos y educativos. <https://www.ine.gub.uy/>

INDEC. (2023). Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares: Consumo cultural y educativo. <https://www.indec.gob.ar/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Manual de Plan de Negocios - UNL (2020). Universidad Nacional del Litoral.

Ministerio de Cultura Argentina. (2022). Estudio de industrias culturales y creativas. <https://www.cultura.gob.ar/>

NPD Group. (2022). *Global toy and board game sales report*. NPD Group.

Pantanalí, N. (s.f.). Claves para el armado de un plan de negocios de exportación.

Plan Ceibal. (2022). Informe anual de acceso educativo digital. <https://www.ceibal.edu.uy/>

Secretaría de Comercio Exterior, Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (2016). Guía para la elaboración de perfiles de mercado.

UNESCO. (2021). Repensar los recursos educativos: Juegos, cultura y aprendizaje en América Latina. <https://www.unesco.org/>

UNESCO. (2022). *Educación y desarrollo en América Latina*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Universidad Nacional del Litoral - CETRI Litoral (s.f.). Manual para la elaboración de planes de negocios.

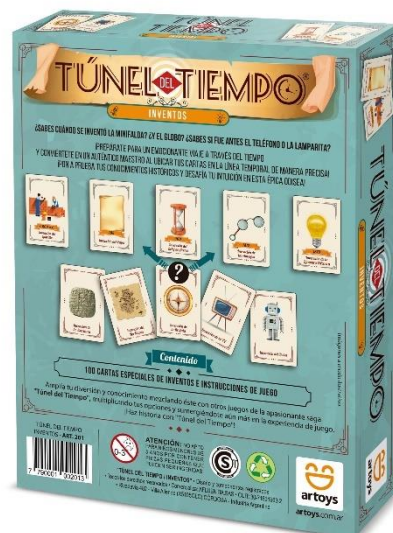
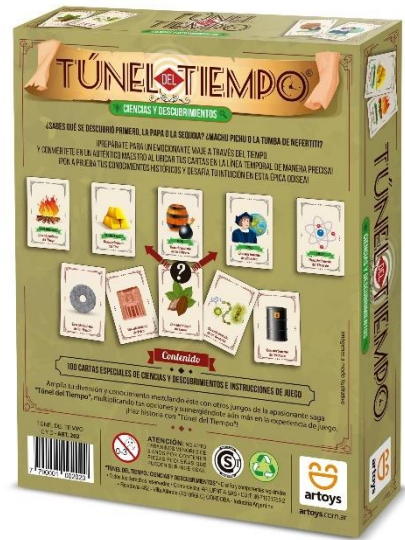
Zagal, J. P., & Deterding, S. (2018). *Role-playing game studies: Transmedia foundations*. Routledge.

Anexo 1: Fichas técnicas del producto y fotografías

Ficha Técnica – “Túnel del Tiempo”

- **Nombre:** Túnel del Tiempo (Ciencias y Descubrimientos / Inventos)
- **Tipo:** Juego de mesa educativo
- **Edad recomendada:** 8 años en adelante
- **Componentes:**
 - 100 cartas temáticas (descubrimientos/inventos)
 - 1 tablero ilustrado
 - Fichas y dados
 - Manual de instrucciones
- **Materiales:** Cartulina laminada, cartón gris, microcorrugado litografiado, plástico (fichas/dados)
- **Dimensiones de la caja:** 152 mm x 196 mm x 36 mm
- **Peso:** 0,5 kg (aprox.)
- **Idioma:** Español (adaptable)
- **Normas de seguridad:** Cumple con normas IRAM y requisitos MERCOSUR
- **Empaque:** Caja individual, embalaje master de 20 unidades

Fotografías:



Anexo 2: Precio de Venta en el Mercado Internacional

Planilla de costos y precios de exportación

1. Costos de producción

Materia prima y materiales	
Nacionales o extranjera adquiridas en plaza	\$ 5,000,000.000
Extranjera (valor CIF)	\$ -
Importada en forma definitiva	\$ -
Importada en forma de admisión temporaria	\$ -
Mano de obra y cargas sociales	\$ 1,150,000.000
Gastos de fabricación	\$ 650,000.000
Gastos administrativos	\$ 210,000.000
Gastos de comercialización	\$ 220,000.000
Gastos financieros	\$ -
Otros Gastos	\$ -
Subtotal rubro 1	\$ 7,230,000.000

2. Gastos de exportación

Etiquetas, manuales, folletos, etc	\$ -
Acondicionamiento interiores	\$ 30,000.000
Envases y embalajes	\$ 113,500.000
Marcas, rótulos, etc	\$ 85,000.000
Almacenaje	\$ -
Seguros interiores	\$ 81,500.000
Documentación para embarque	\$ 85,000.000
Transportes interiores	\$ -
Muestras	\$ -
Gastos portuarios	\$ -
Alquiler de contenedor	\$ -
Verificaciones y demás gastos necesarios para el embarque	\$ -
Gravámenes específicos a la exportación	\$ -
Gastos despachante	\$ 200,000.000
Gastos no imponibles	\$ -
Gastos bancarios	\$ -
Gastos generales integrales	\$ -
Subtotal rubro 2	\$ 595,000.000

3. Gastos de administración, comercialización y financieros

Departamento de exportación	\$	235,000.000
Investigación de mercado	\$	-
Publicidad en el exterior	\$	500,000.000
Intereses de financiación		
Financiación en el exterior	\$	-
Financiación en plaza	\$	-
Avales y garantías	\$	-
Otros gastos	\$	-
Subtotal rubro 3	\$	735,000.000

4. Beneficios cuya base de cálculo no está relacionada con el precio FOB

Draw-back	\$	-
Reembolso adicional sobre el seguro y el flete internacional (Ley 23.018)	\$	-
Recuperos diversos	\$	-
Subtotal rubro 4	\$	-

5. Utilidad (importe fijo por unidad de cotización, neto del impuesto a las ganancias)

Utilidad	\$	-
Neto del impuesto a las ganancias	\$	-
Subtotal rubro 5	\$	-

6. Costo total de pre - exportación

Costo total pre exportación	\$	-
CT pre/exportación	\$	8,560,000.000

7. Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio FOB

	%FOB	Monto
Derecho de exportación (ad valore)	0.00%	\$ -
Comisiones bancarias	2.00%	\$ 528,646.081
Comisiones por intermediación	0.00%	\$ -
Honorarios del despachante de aduana	1.00%	\$ 264,323.040
Seguro de créditos	0.00%	\$ -
Garantías	0.00%	\$ -
Envíos para cubrir faltantes	0.00%	\$ -
Gastos no imponibles	0.00%	\$ -
Otros gastos	0.00%	\$ -
Subtotal rubro 7	3.00%	\$ 792,969.121

8. Beneficios a las exportaciones cuya base de cálculo es el precio FOB

Reintegros y reembolsos			
	Reintegro de la NCM	0.00%	\$ -
	Reintegro por intercambio compensado	0.00%	\$ -
	Reintegro por reconversión productiva	0.00%	\$ -
	Reintegro por envío al Área Aduanera Especial	0.00%	\$ -
	Reembolso adicional por puertos patagónicos	0.00%	\$ -
	Otros beneficios	0.00%	\$ -
	Subtotal rubro 8	0.00%	\$ -

9. Utilidad

	%	Monto
Utilidad	42%	\$ 11,101,567.696
Impuesto a las ganancias	35%	\$ 9,251,306.413
Acrecentamiento	54%	\$ -
Subtotal rubro 9	131%	\$ 20,352,874.109

10. Precio FOB

Precio FOB	\$ 26,432,304.038
------------	--------------------------

11. Flete internacional

Flete internacional	\$ 200,000.000
Subtotal rubro 11	\$ 200,000.000

12. Seguro internacional

	%	Monto
Seguro internacional	2.00%	\$ 532,646.081
Subtotal rubro 12	2.00%	\$ 532,646.081

13. Precio C&F, C&T, CIF

Precio C&F, C&T, CIF				\$ 27,164,950.119
Precio C&F, C&T, CIF en U\$S	Cotización:	\$1.00	\$ 1,250.00	\$ 21,731.960
Precio C&F, C&T, CIF en Euro	Cotización:	1.00 €	\$ 1,495.00	18,170.54 €