



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario – Campus Roca

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera. Título:

*Análisis de la viabilidad económica para exportar
hormas de queso cremoso al Estado de Santa Catarina, Brasil. (P.I.C.P.)*

Alumna: *Panicali, Cecilia Magalí* cecilia.panicali@outlook.com

Tutor de Contenidos: *Peruchena, Nadia*

Tutor Metodológico: *Carrancio, Magdalena*

Diciembre 2022

Dedicatoria

Con todo mi amor y cariño, a mis queridos padres, Marcelo y Herminda que me dieron la vida y han estado en cada paso que fui dando para culminar esta etapa. Se la dedico a ellos por haberme regalado el privilegio de poder estudiar y crear un futuro, porque nunca dejaron que me rinda a pesar de los momentos difíciles y porque siempre estuvieron a mi lado brindándome todo su amor y acompañamiento. Los quiero con todo mi corazón.

A mi abuela Sara, mi segunda mamá, que me cuida desde el cielo y que es parte de lo que soy hoy en día. Sé que le hubiese encantado verme salir de la facultad siendo licenciada y es por eso que este logro también es para ella.

Agradecimientos

A mi familia por ser los pilares más importantes de mi vida, los impulsores principales de mis objetivos, por creer siempre en mí y haberme acompañado en este gran camino más allá de la distancia.

A mis compañeras y amigas por el apoyo constante durante estos años para seguir adelante con la carrera, por darme un abrazo en los momentos difíciles y por nunca soltarme la mano.

A mis profesores por ser ejemplos de dedicación y entrega, por demostrarme clase tras clase la pasión con la cual trabajan y por transmitirme sus conocimientos para mi próximo desarrollo como profesional.

A mis tutoras Nadia Peruchena y Magdalena Carrancio por dedicar parte de su tiempo a leer y corregir mi Trabajo, y guiarme en la última etapa de mi carrera.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	6
FORMULACIÓN DE DIAGNÓSTICO	6
1.1. Descripción de la empresa:	6
1.2. Descripción del sector lácteo al que pertenece la empresa	9
1.3. Evaluación de la situación del sector en cuanto a perspectivas del mercado y del crecimiento a mediano o corto plazo.....	19
CAPÍTULO 2	20
ANÁLISIS DEL MERCADO META	20
2.1. Región seleccionada: Mercosur.....	20
2.2. País seleccionado: BRASIL	21
2.3. Análisis del país seleccionado	23
2.4. Análisis de las condiciones de acceso al mercado brasileño.....	31
2.5 Identificación de factores de riesgo y oportunidades de negocio en el mercado analizado	40
CAPÍTULO 3	42
DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	42
3.1. Evaluación de alternativas de ingreso al mercado analizado	42
3.2. Desarrollo del plan de internacionalización.....	42
3.3 Simulación de una exportación.....	46
CONCLUSIÓN	55
ANEXOS	56
BIBLIOGRAFÍA	77

INTRODUCCIÓN

La presente Propuesta de Intervención en el Campo Profesional tiene como principal objetivo analizar la viabilidad económica para concretar la primera exportación de la empresa “Lácteos Los Primos” de “Nuestra Tierra SRL” localizada en la ciudad de Avellaneda – Santa Fe.

El interés de esta Empresa por una internacionalización es buscar oportunidades de mercado, tratando de aumentar significativamente las ventas de su producto estrella, el queso cremoso, y lograr ser competitivos en el extranjero no solo en cuestiones de costos sino también en términos de calidad. Tras haber realizado el estudio general de mercado -teniendo en cuenta factores económicos, comerciales, financieros, políticos, sociales y culturales-, se optó por Brasil como país destino, por ser uno de los mayores importadores y consumidores del producto a nivel americano.

La Propuesta se estructura en tres Capítulos. En primer lugar, se detallarán las variables que se consideran a la hora de pensar en una exportación definitiva para consumo teniendo en cuenta que la empresa se dedica al rubro alimenticio perecedero y no cuenta con experiencia internacional.

A continuación, se especificará el cálculo del costo de exportación, a partir del cual se tendrá en cuenta el Incoterms DDP (*Delivery Duty Paid*) para la confección de los documentos que se requieren tanto a nivel comercial como a nivel aduanero.

El tercer Capítulo, culmina con el desarrollo del plan de internalización, habiendo pasado por los temas y conceptos más importantes de cada materia cursada a lo largo de la carrera, se está en condiciones de dar una respuesta a la factibilidad de exportar por primera vez en la historia de Lácteos Los Primos, quesos cremosos de calidad premium al estado de Santa Catarina en Brasil.

Palabras claves:

Exportación – Quesos cremosos – Brasil – Internalización – Comercio Internacional

CAPÍTULO 1.

FORMULACIÓN DE DIAGNÓSTICO

1.1. Descripción de la empresa:

“Lácteos los primos” es una unidad de negocios perteneciente a la firma denominada “Nuestra Tierra SRL”, constituida en la ciudad de Avellaneda (Santa Fe – Argentina), más precisamente se encuentra en el Parque Industrial Avellaneda en el lote 39, y es reconocida regionalmente por la calidad de sus productos.

La empresa tiene a disposición su número de teléfono 03482-15665700/01 y su email nuestratierra@playcomla.com.ar para el inmediato contacto con el consumidor final. Sin embargo, para este trabajo final de carrera la persona que brindó la información fue José Barceló, el encargado de la administración de la empresa.

Esta unidad es reconocida en el norte de la provincia de Santa Fe por ser una productora y comercializadora de productos lácteos de primerísima calidad, haciendo mención especial a la variedad de quesos cremosos.

En cuanto a su historia, todo comienza en 2012 cuando sus actuales dueños Hernán Zechin y Alberto Zechin tuvieron una visión unida a una gran oportunidad de negocio: constituir una empresa láctea reconocida por su aptitud, calidad, compromiso con la sociedad y desempeño en la región. Desde sus comienzos se plantearon ofrecer siempre productos que se distingan del resto por buena materia prima y que éstos continúen la distinción de los alimentos producidos en el norte de la provincia, puesto que sus clientes potenciales serían familias que lleven una alimentación saludable en la cual se integren como esenciales los productos lácticos.

A causa de ser aún una pequeña empresa, se pueden citar solo algunos cambios de gran valor que fueron sucediendo a través de los años, por ejemplo:

2012: se comienza a producir quesos para la venta en local propio de la empresa.

2013: se empieza a vender productos en las pequeñas escuelas de la zona.

2016: se invierte en tecnología que incrementa un 30% la capacidad de producción, alcanzando la elaboración de 7 mil litros de leche por jornada laboral (en promedio).

2017: se comienza a elaborar dulce de leche con receta propia.

Con el correr del tiempo, los avances de las tecnologías, los nuevos procesos de fabricación, y la atención postventa, solo por nombrar algunos aspectos, han ido evolucionando de manera constante para generar una mejor experiencia de compra a los consumidores. Lácteos los Primos, al ser principalmente dirigida por jóvenes-adultos con sed de crecimiento, han estado siempre aggiornados a la realidad y a los cambios que el mercado fue marcando. Es por ello, que fueron educándose asiduamente en la producción de distintos productos, para luego ofrecer al mercado una variedad de quesos, como es la siguiente:

QUESO TYBO (barra)- QUESO GOUDA – QUESO MOZZARELLA – CHEDDAR - y

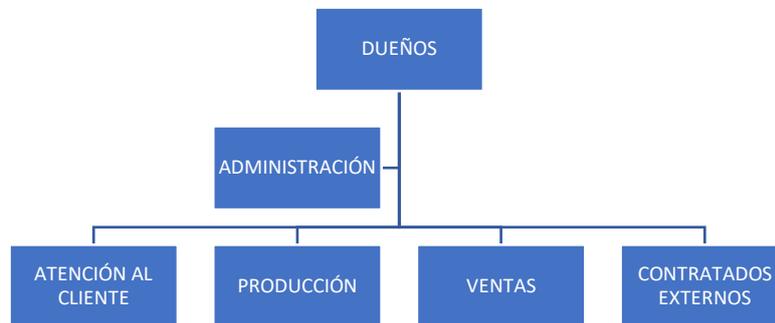
QUESO CREMOSO: su producto estrella. Este producto es fresco, con sabor láctico dulce característico algo ácido, muy fresco. Su estacionamiento rápido hace que se noten más sus características de cremosidad y frescura. La textura de la masa es blanda, cerrada, algo elástica y grasosa; cuando posee corteza, ésta es entera, lisa o ligeramente rugosa, de consistencia adecuada.

Como puede observarse en la Figura 1, la Empresa se estructura en departamentos, y cuenta con 8 empleados directos que trabajan en fábrica diferenciados por sus tareas diarias:

- 4 empleados dedicados a la producción.
- 1 empleado dedicado a la administración (junto con los dueños).
- 1 empleado dedicado a la atención al cliente.
- 2 empleados dedicados a la venta y distribución de los lácteos.
- 2 dueños supervisando toda empresa.

La empresa cuenta también con abogados, contadores, ingenieros químicos y alimenticios que son contratados de forma externa para acompañar a la empresa en su correcto desenvolvimiento.

Figura 1: organigrama de la Empresa “Lácteos Los Primos”



Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

En cuanto a las *instalaciones productivas*, Lácteos Los Primos concentra toda su producción en un mismo establecimiento ubicado en el Parque Industrial Avellaneda. Han abierto en el año 2019 una sucursal exclusivamente para la atención al público en la Ruta 11 y calle 13 de la ciudad de Avellaneda. Por lo que respecta a la *situación productiva* de la empresa, ésta produce casi el 70% de su capacidad en dos turnos de 8 horas diarias, teniendo capacidad ociosa durante lo que sería el turno noche que se utiliza solo en ocasiones de grandes pedidos. La empresa en las épocas de mayor demanda de lácteos suele utilizar este turno noche y a su vez contratar más personal de manera temporal.

Al pensar en las *ventas*, se observa que los principales clientes a nivel nacional de la empresa son familias con consumos diarios de lácteos y escuelas de jornada completa, es decir, de 8hs donde los alumnos desayunan, almuerzan y meriendan en las instalaciones escolares. Estos van desde casi el centro al norte de la provincia de Santa Fe. La compañía nunca ha exportado y no cuenta con conocimiento alguno en materia de comercio internacional para poder hacerlo, por ende, por el momento solo trabajan para el comercio regional.

1.2. Descripción del sector lácteo al que pertenece la empresa

El sector lácteo comprende todas las empresas dedicadas a la producción de leche y los derivados de esta. Según la FAO¹, el desarrollo de este sector es un instrumento sostenible, equitativo y poderoso para lograr el crecimiento económico, la seguridad alimenticia y la reducción de la pobreza, ya que esta actividad es una fuente reguladora de ingresos, proporciona alimentos nutritivos, mejora el uso de los recursos, diversifica los riesgos, genera empleo, crea oportunidades, proporciona estabilidad financiera y posición social.

La principal causa que impulsa el desarrollo de este sector es la gran variación de la demanda que existe hoy en día, seguido por los adelantos en materia de producción, transporte y tecnología de las comunicaciones, a la mejora de la productividad en la explotación y el aumento de la eficacia de las cadenas lácticas.

La leche ha sido considerada como uno de los alimentos más básicos para la humanidad por muchos años. Esta materia prima procedente de los animales, es el producto principal de la industria láctea. Sin embargo, existen subproductos que genera esta industria y que se caracterizan como lácteos y son los yogures, los quesos, la manteca, el helado, crema de leche, entre otros.

1.2.1. El sector lácteo en la Argentina.

Argentina se destaca como un actor relevante en la producción mundial de lácteos. Con el 2% de la producción mundial en 2021, el país se ubica como el noveno productor mundial de leche cruda bovina, el principal productor lácteo a nivel global. A su vez, se destaca por ser el quinto productor mundial de quesos y leche en polvo entera.

Se piensa generalmente que la producción láctea está concentrada en solo unas pocas empresas, más no es así, la cadena de valor sectorial está hoy en día caracterizada por una importante atomización y decenas de miles de unidades productivas en el país, tanto en la producción primaria como en toda la etapa de industrialización.

Según el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), en la actualidad existen 10.446 tambos que generan más de 45.000 puestos de trabajo de forma directa. Y

¹ FAO: manera más conocida de referirse a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

cabe destacar que esa cantidad de tambos se mantiene relativamente estable hace ya más de diez años en Argentina.

Si bien en todo el territorio argentino se puede encontrar alguna producción lechera, los tambos se encuentran distribuidos principalmente en tres grandes cuencas lecheras, en el puesto número uno se encuentra la provincia de Santa Fe con el 34% de los tambos del país, le sigue la provincia de Córdoba con el 29% y por último la provincia de Buenos Aires que concentra el 21% de los tambos del país; el porcentaje restante está distribuido en cuencas más chicas.

En la provincia de Santa Fe, la producción lechera se concentra en centro oeste más precisamente, destacándose los departamentos San Cristóbal, Castellanos, Las Colonias y San Martín, formando más del 80% de los bovinos en tambo. De las 20 empresas más importantes que elaboran leche en Argentina, 10 tienen al menos una planta en la provincia de Santa Fe.

El Centro de la Industria Lechera (CIL) destaca que la industria láctea argentina está muy atomizada, asegurando que existen más de 670 empresas registradas y que 47 de ellas procesan más de 49.000 litros de leche cruda por día. Las empresas lácteas, según estudios del CIL ha instalado sus plantas productoras cerca de los tambos remitentes, en las principales cuencas lecheras y relativamente cerca de los centros de consumo, logrando de ese modo reducir los gastos de transporte innecesarios.

Estos datos no hacen más que demostrar que el sector lácteo es una actividad federal que promueve el desarrollo de economías regionales y facilita la generación de empleo en muchos puntos del país. Pero no se debe olvidar que el crecimiento de éste en un futuro depende fundamentalmente de las inversiones que cada productor realice en cuanto a tecnologías, confort animal, sanidad y nutrición en su tambo, decisión que requiere necesariamente de una rentabilidad previsible pero que muchas veces es casi nula en nuestro país, generando esto una gran contradicción.

El *comercio internacional de lácteos* representa cerca del 1,5% de la producción mundial de leche, con cerca de 10 millones de toneladas métricas (Mt). Este pujante mercado mundial viene creciendo a una tasa del 4,6% promedio en la última década, acumulando una suba del 56,7% en diez años. Nueva Zelanda domina los mercados mundiales de la manteca y leche condensada, mientras la Unión Europea es el principal exportador de quesos y leche. (BCR NEWS, 2021).

El comercio exterior lácteo se encuentra diversificado e industrializado. Con una amplia variedad de productos que son enviados al exterior, la producción láctea argentina se exporta a más de 75 países. La leche en polvo entera es el principal producto de exportación de un poderoso complejo que espera volver a superar los US\$ 1.000 millones en exportaciones en el 2022. Ver Anexo 1. Los principales destinos de exportación de productos lácteos de origen argentino son Brasil con el 39%, Argelia 27%, Rusia 14%, Chile 9% China 5% y otros conforman el restante 6%.

1.2.2. La ciudad de Avellaneda, sede de la Empresa:

La ciudad de Avellaneda se encuentra al nordeste de la provincia de Santa Fe, formando parte del departamento General Obligado. La separa de la capital de la provincia unos 325km aproximadamente. Es una ciudad característica que tiene el detalle de ser atravesada por la Ruta Nacional n°11.

Avellaneda, comúnmente llamada “AVDA” tiene importantes desarrollos comerciales e industriales. Si bien la economía de la región está liderada por la agricultura y la ganadería, con el tiempo fueron instalándose cada vez más industrias. Avda cuenta con un gran parque industrial que concentra empresas productoras de alimentos, metalúrgicas, productos derivados del algodón, carpinterías y emprendimientos varios. Allí se encuentra establecida la planta de “lácteos Los Primos” y su competencia más cercana “Valle del Carmen” de supermercados Bembo.

Toda la zona norte de la provincia tiene buenas producciones lecheras y derivados de la leche. Se encuentran aproximadamente 10 pymes dedicadas a los lácteos, por ejemplo: Familia Alecio Rubén Braida de Malabrigo, Oliver Juan Alberto de Reconquista, Valle del Carmen de Bembo en Avellaneda y La Carmelita en Villa Ocampo. Todas estas pymes producen principalmente leche líquida, diversos tipos de quesos como el cremoso, el gouda, la mozzarella, le siguen los yogures y los dulces de leche del tipo clásico.

1.2.3 Ventajas competitivas del sector lácteo en Argentina:

A partir de los determinantes de Porter (1998), identificaremos las ventajas competitivas del sector lácteo en la Argentina. Cabe mencionar que en el mundo

empresarial las teorías de Porter cobran importancia hace ya más de 30 años, y el reconocido modelo llamado “Diamante de Porter” es una de las estrategias más conocidas y aplicadas por las empresas. Esta teoría fue presentada por primera vez en su libro “Las ventajas competitivas de las naciones” tras analizar una decena de naciones y determinar cuáles son los factores que favorecen la competitividad de un país. En este sentido todos los componentes se analizan por separados aun estando interconectados entre sí a nivel micro y se determina cuan competitivo es un país, una región o una empresa.

Los elementos que conforman el diamante son los siguientes:

↳ **Condiciones de los factores:** las empresas consiguen ventajas competitivas si logran poseer factores de bajo costo o de una distintiva calidad respecto de los más significativos para la competencia de un determinado mercado. La ventaja que se desprende de los factores depende del grado de profundización de estos y de la eficiencia/efectividad con la que se hagan presente en la empresa. Algunos de los factores para tener en cuenta son los siguientes:

*Recursos Humanos: el mercado laboral específicamente en producción, el sector lácteo no tiene como requisito estudio alguno ni formación profesional para trabajar en el área, sino que se requiere conocimientos del oficio y de las practicas sanitarias vigentes para cada proceso. Las de empresas lácteas de santa fe son en su mayoría pymes coordinadas por un grupo familiar que conoce la mano de obra de forma hereditaria, contratando personal externo solo cuando la producción aumenta, o surge un motivo especial fuera de lo cotidiano. No existe una demanda contante o estandarizada de empleo en lácteas, generalmente son las empresas las que solicitan nuevos empleados; y es a su vez bastante difícil contratar personal para estos trabajos ya que la mayoría de las personas no conocen el oficio y no suelen estar dispuestos a las exigencias sanitarias y de especificidad requerida por las pymes. Según dueños de Lácteos Los Primos, últimamente la sociedad joven es la que menos tiempo dura en este tipo de trabajos, debido a que no es un sector en el que sientan que pueden crecer profesionalmente o ascender rápidamente en cuanto a lo económico.

*Recursos físicos: son todos aquellos referidos a la abundancia, la calidad, la accesibilidad y los costes de tierra, agua, fuentes de energía y otros recursos

materiales. La industria láctea goza de buenos recursos naturales en avellaneda para ser desarrollada, la planta tiene buenos accesos a las rutas nacionales n°11 y n°1, tiene fácil acceso al puerto de Reconquista (aunque este no se explote aún para el comercio). La zona tiene un clima subtropical húmedo, casi ideal para la conserva de los lácteos a su debida temperatura.

*Recursos de conocimientos: hace referencia a la dotación que tenga la nación de conocimientos científicos, técnico y de mercado que impactan para los bienes y servicios. La industria láctea si bien necesita de profesionales tales como ingenieros para el correcto funcionamiento de las máquinas, técnicos en seguridad e higiene, Lic. En administración, contadores, abogados para algún tema en especial, que generalmente son los propios miembros de la familia y/o dueños, para la parte de producción netamente no se requiere personal con cualidades educativas, sino que basta con los cursos de capacitación y formación para el oficio que brinda el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y otras entidades públicas provinciales y nacionales, y posteriores bajadas de líneas de personal con experiencia de forma directa al nuevo personal.

*Recursos de capital: consiste principalmente en la cuantía y el coste del capital que la empresa dispone para financiar su industria. En este sentido la industria láctea requiere de mucho capital al iniciar la actividad para la adquisición de todo el instrumental que se necesita para la creación de lácteos y sus derivados. Luego se tiene en cuenta el mantenimiento de la infraestructura y por ello se podría caracterizar como una industria relativamente dependiente de capital para el desarrollo de la economía regional.

*Infraestructura: en este factor se tiene en cuenta el tipo, el coste y la calidad de la infraestructura disponible, su diferencia con la competencia, si existen buenos sistemas de transporte, servicios de energía, de la red de comunicaciones, los servicios de mensajería, paquetería, métodos de pagos, asistencia sanitaria, y demás. En lo que respecta a la ciudad de Avellaneda, la energía es un servicio brindado por la Empresa Provincial de Energía (EPE), tiene el principal acceso a la ruta nacional n°11 en el kilómetro 789, la cual nace en Congreso-Buenos Aires, y finaliza en la frontera con Paraguay. Y recorriendo la ciudad de reconquista puede acceder también a la ruta provincial n°1 que conecta a esta ciudad con la

ciudad de Santa Fe. Por el lado los servicios de mensajería y paquetería, se cuenta sucursales oficiales de reconocidos correos privados en la ciudad. En cuanto a los métodos de pagos y servicios bancarios se pueden encontrar casi todos los bancos que más se reconocen en el país, distribuidos en el centro de Avda y Reconquista (ciudad vecina, separadas por un puente).

Todos estos factores son los que conllevan a crear ventajas competitivas en un sector industrial. Para sacarle el máximo provecho, los factores deben ser explotados con eficiencia y efectividad preferentemente en todos por igual.

} **Condiciones de la demanda:** con el correr de los años, los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, se mantienen más informados y se disponen a adquirir sus productos de manera crítica. De esta manera, las empresas se encuentran influenciadas por la demanda para la generación de ventajas competitivas, éstas deben satisfacer los deseos de sus consumidores, anticiparse a innovar nuevos productos/servicios. Las empresas deben interesarse en el consumidor, saber de ellos, interpretar sus necesidades, sus quejas, sus deseos, deben querer estar siempre muy próximos a ellos para recabar cualquier información de valor que les sirva para su empresa y su propio crecimiento.

En el caso de los productos lácteos, específicamente los quesos, los consumidores buscan calidad, excelencia, esos son los puntos clave y que han perdurado a través de los años sintiéndose hasta el día de hoy. Sin embargo, con la globalización y los cambios culturales que se fueron dando en la sociedad, surgen nuevas propuestas y pedidos por parte de los consumidores, como ser la sustentabilidad en el empaque, ofrecer nuevos sabores y combinaciones, conocer los procesos y las buenas prácticas para con los animales que son su principal fuente de materia de prima.

} **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** el contexto en el que se desarrollan, organizar y gestionan su negocio las empresas constituyen el tercer determinante de la teoría de Porter. Con la existencia de varios competidores en el mismo sector se puede promover la aparición de ventajas competitivas, porque con el solo hecho de saber que otra empresa busca llegar al mismo mercado, ganar clientes y generar altas rentabilidades, por ejemplo, genera estimulaciones a

buscar mejorías en la calidad del producto, crear nuevas estrategias de mercado y demás avances para con la empresa propia.

Existen muchos aspectos para tener en cuenta a la hora de formar y gestionar una pyme, como la dirección que se tomará y la actitud de los trabajadores para con ella, los tratos sociales, la cultura, las creencias religiosas y/o políticas que pueden o no ser estrictamente tomadas y muchas otras condiciones generalmente intangibles pero singulares e importantes.

Esto en el sector lácteo, se puede observar que las pymes buscan llegar al consumidor con productos cada vez con mejor calidad, a precios accesibles y competitivos; se esfuerzan en que la publicidad sea diversa pretendiendo captar potenciales consumidores, dando mensajes indirectamente de inclusión, valores inculcados en la empresa, proyectos que suman a más empresas, y se establecen objetivos a mediano o largo plazo para conquistar el mercado dejando de lado a los competidores con estrategias pensadas, puestas en acción y desarrolladas con entusiasmo.

↳ **Sectores afines y auxiliares:** este determinante tiene la mayor implicancia entre los miembros de una empresa y los proveedores del sector. Es común que los proveedores comuniquen a sus clientes nuevos métodos de trabajo, nuevas oportunidades para el negocio, tecnología de última generación para sumar a los procesos productivos, y demás información que éstos mismos van adquiriendo. Es gran pie para las empresas a dar paso a nuevas ideas de negocios, a tener nuevas percepciones tanto de su proveedor como de clientes, a innovar a partir de los datos que les fueron dando sus semejantes auxiliares.

En este punto, se puede tener en cuenta que las empresas de la industria láctea suelen agruparse principalmente a los tambos que vienen a ser sus proveedores de la materia prima por excelencia de los lácteos, logrando disminuir costos, y aumentando la fidelidad y el servicio. También suelen hacer convenios con las empresas de transporte buscando estabilidad en las tarifas y un flujo sin inconvenientes a los puntos de venta del producto final. Las empresas que proveen la maquinaria especial a las pymes lácteas suelen ser en este determinante, las que traen información de nuevos avances, nuevos procesos productivos más convenientes y ahorrativos, ideas de innovación y combinaciones de especias para implementar en los quesos. Los proveedores de los empaques plásticos industriales para el producto final suelen estar al tanto de las normativas, los

diseños que impactan, lo que desea encontrar el cliente, y es por ello que también son importantes y de gran utilidad para las lecheras.

- ✎ **Rol del gobierno:** es importante destacar que el Gobierno tiene la potestad de establecer, modificar, o prescindir de leyes, normas o reglamentos que afectarían directamente en las empresas de manera positiva o negativa según el caso. Tanto la política fiscal como la regulación de los mercados están a cargo de este ente estatal y lo que se decida será un punto que hará aumentar o disminuir las fuentes de ventaja competitiva de la empresa. Es por ello que, en las empresas, el papel que tienen los integrantes de la alta dirección es trascendental, ya que son ellos quienes asumen las decisiones acerca de lo que se debe hacer en la empresa tras los comunicados del gobierno, como así también comunicar los cambios a su personal, tomar la decisión de invertir/reinvertir y en dónde, cuándo, a que plazo, asumen el riesgo de cuánto producir, diversificar, en otras decisiones propias del consejo directivo.

- ✎ **La casualidad:** es un factor que no está reflejado en el diamante directamente, pero que puede generar efectos asimétricos y súbitos tras eventos imprevistos, y que están totalmente fuera del control de las empresas, pero aun así constituyen ventajas comparativas con su influencia en las mismas. Algunos sucesos son por ejemplo los cambios de precios en los insumos/materias primas, cambios bruscos en la demanda, generalmente por una creciente demanda sin antecedentes, discontinuidades tecnológicas, cambios en las políticas gubernamentales, en los mercados financieros, o del tipo legal. Estos sucesos causan alzas en aquellas empresas que se encuentran consolidadas en ese momento, y causan bajas en las ventajas competitivas para aquellos que no se encontraban en una buena situación empresarial, aunque puede suceder lo contrario y ayudar a quienes lo estaban necesitando mientras que hunde a quienes se hallaban en una buena posición. En el sector lácteo, todos estos eventos se hacen presente, ya que, por ejemplo, se sufren mucho los cambios gubernamentales, los cambios en la moneda, en el tipo de cambio y las leyes aplicables en cuanto al etiquetado y las proporciones de los insumos aplicados a los productos finales.

1.2.4 Análisis FODA de la Empresa

De acuerdo con la información recabada durante todo el proceso de análisis y contacto con la empresa, se han detectado fortalezas y debilidades de la empresa, como así también se han tomado puntos del análisis externo que constituyen las oportunidades y amenazas del mercado. La herramienta más conocida para dar a cuenta este análisis es la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Y se detalla entonces:

FORTALEZAS

- Ubicación geográfica estratégica de la planta, ya que se encuentra en la principal zona ganadera del país.
- El proceso productivo está liderado por uno de los dueños desde hace ya más de 15 años, conocedor del oficio, exigente y profesional para cumplir con todos los requisitos empresariales y fitosanitarios.
- Garantía de que los procesos de distribución de los productos finales se hacen bajo cadenas de frío controladas.
- Precio de venta accesible y preferencial para los consumidores promedio.
- Mejoras continuas en cuanto a los procesos productivos y la capacitación de los colaboradores de la planta.
- Amplio conocimiento del sector, el oficio y las necesidades de los clientes locales.

OPORTUNIDADES

- Aumento de la demanda de productos lácteos para la buena alimentación desde la temprana edad y los programas de asistencia alimentaria y compensación social.
- Mejora de la calidad de los lácteos por la existencia de cada vez más disposiciones biotecnológicas de mejoramiento genético y manejo ganadero.
- Apoyo del intendente de la ciudad para la mejora de la fábrica y las posibilidades de reinversión para el proceso productivo.
- Pocas empresas en la región compitiendo.
- Retrocesos de la producción mundial, a la vez que entran en juego la demanda del producto y su respectivo precio.

- Cercanía con países limítrofes a los cuales se puede abastecer de manera vertiginosa y continua.
- Existencia del arancel 0% para con los países miembros del Mercosur para los productos lácteos.

DEBILIDADES

- El aprovechamiento de la capacidad de la planta es relativamente bajo.
- El equipamiento de la planta cuenta con poca tecnología.
- No utilizan publicidad ni comunican la marca de manera correcta, por lo que la empresa no es conocida más que en algunas localidades de la zona.
- A la empresa le cuesta mucho sobrellevar los cambios del gobierno y la fuerte presión impositiva.
- Falta de financiamiento por parte del Estado para inversiones en el sector primario e industrial.
- La producción está limitada a los litros de leches que puedan ofrecer los tambos, y nunca es una cifra regular.
- Costos de mantenimiento de la planta muy elevados.
- Fuertes presiones legales por parte del gobierno.
- Incapacidad para ser beneficiarios de las ayudas del gobierno para exportar, tales como apoyo profesional, créditos a la explotación, y financiación para internacionalizarse.

AMENAZAS

- Gran oferta de productos lácteos argentinos en los países limítrofes.
- Recurrente inestabilidad político-económica del país que afecta a las pymes.
- Alta volatilidad económica local acompañada de la inseguridad jurídica que impide un desarrollo de buen clima en los negocios.
- Los países limítrofes como Brasil tienen buena producción de lácteos con reconocida calidad y marcas distinguidas en Latinoamérica.
- Demanda variable a lo largo del año.

1.3. Evaluación de la situación del sector en cuanto a perspectivas del mercado y del crecimiento a mediano o corto plazo.

Según un informe presentado por Canaprolecoba, a pesar de las dificultades por las que han pasado las pymes lecheras durante este año 2022, la producción de leche se mantiene en paridad con respecto con la del año 2021 a niveles nacionales. Finalizando el corriente año las lluvias se hicieron presente después de tanta espera en la provincia de Santa Fe, lo que ayudará a mantener esta tendencia y con posibles crecimientos hasta finalizar el año, al activarse la base forrajera. La base forrajera es un puesto clave para considerar en un marco de costos altos y crecientes.

Respecto del maíz para silo, el informe insinúa que habrá que atender y evaluar la mejor oportunidad para la fecha de siembra diferida cada empresa con sus técnicos, para hacer frente a las escasas lluvias esperadas para los meses siguientes.

Tras un encuentro entre las cámaras tamberas, Sec. J. Bahillo, el Sub Sec. J. Romero y el Dir. A. Videla, se expuso que la industria láctea argentina tiene para ofrecer todo lo que el país necesita: un alimento noble, trabajo de calidad y divisas, y no solo eso, sino que podría crecer a condición de que se amplíen los márgenes de libertad de la actividad y el flujo de precios desde los tambos a los mercados.

CAPÍTULO 2.

ANÁLISIS DEL MERCADO META

2.1. Región seleccionada: Mercosur

Más de 6.000 millones de personas en el mundo consumen leche y productos lácteos; la mayoría de ellas vive en los países en desarrollo, según la FAO. La diversidad que existe hoy en día en cuanto los productos lácteos varía en gran medida de una región a otra, como así también existen diferencias entre países de una misma región, según los hábitos alimentarios, los procesos de elaboración con las tecnologías disponibles, la demanda del mercado y las circunstancias sociales/culturales.

El consumo per cápita de productos lácteos (en especial de quesos) es mayor en los países desarrollados, sin embargo, desde hace casi una década, que esa diferencia con los países en vías de desarrollo, se viene reduciendo. Y esto se debe a que en éstos el consumo se está incrementando como consecuencia del aumento de los ingresos, el constante crecimiento demográfico, la urbanización y los cambios en los regímenes alimentarios.

En el mundo existen grandes consumidores de lácteos, como ser la India con un consumo de 83.000 toneladas anuales, seguido por la Unión Europea y Estados Unidos cada uno con un aproximado de 21 a 23 mil toneladas anuales, China 14 mil toneladas, (Orús, 2022) que, a su vez, todos ellos son fuertes productores de la industria láctea. Se podría seguir mencionando hasta llegar al consumo en América Latina, que está liderado por los países de mayor superficie geográfica, Argentina y Brasil, y en tercer lugar Chile.

Es por tal motivo que la región seleccionada para el análisis de mercado para esta primera exportación de quesos de “lácteos los Primos” se basará en la región MERCOSUR.

El intercambio comercial del Mercosur con el mundo durante el año 2021 tuvo un resultado de U\$S 598.910 millones, lo que representa un aumento del 37% con relación

al año 2020. El valor de las exportaciones del Mercosur en el año de análisis fue de U\$S 338.810 millones, generando un aumento del 35% respecto del anterior. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021). Ver anexo 2.

En este sentido, el país miembro del grupo con mayor porcentaje de exportaciones fue Brasil con un 78%, marcando amplia diferencia con su sucesor, Argentina con 19%, seguido por Uruguay 2% y Paraguay 1%.

Los principales destinos de las exportaciones del Mercosur en 2021 fueron Asia con un total de 52% (China representando el 29%), Europa 18% y América del Norte con un 14 % (EE.UU. representando el 11%). En su conjunto, estas tres regiones representan el 84% de las exportaciones del bloque. A nivel regional, descartando el Mercosur, las exportaciones dirigidas a América del Sur representaron el 8% de las exportaciones.

Por su parte, las importaciones del bloque para el 2021 fueron de U\$S 260.100 millones, registrando un aumento de 39% con relación al 2020.

Al igual que en las exportaciones, Brasil lidera en porcentajes las importaciones del grupo con un 78%, Argentina con 17%, Paraguay 3% y por último Uruguay con 2%. Ver anexo 3.

2.2. País seleccionado: BRASIL

El hecho de que exista una “hermandad” con *Brasil* al ser parte del mismo bloque, tener beneficios por realizar comercios intrazona, considerando que ambos países son grandes consumidores de quesos, se considera oportuna opción de que sea el país seleccionado de la región para la realización de la primera exportación de quesos de la empresa santafesina “Lácteos los Primos”.

El intercambio comercial de U\$S 500.223 millones que caracterizó a Brasil en el año 2021, representó un aumento del 16% con respecto al año anterior, registrando exportaciones de U\$S 280.215 millones, y U\$S 219.408 millones para las importaciones. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021) Ver anexo 4.

Por su parte, al hablar de la Balanza Comercial de Brasil, el saldo para el 2021 fue positivo por U\$S 61.407 millones, que representa un 22% de aumento con relación al saldo del año 2020. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021) Ver anexo 5.

Las exportaciones de Brasil tuvieron un aumento del 34% en el segundo año de la pandemia, respecto al 2020, pasando de casi 210 mil millones de dólares a unos 281 mil millones. Los principales destinos de estas exportaciones fueron Asia, Europa y América del norte con 52%, 16% y 15% de las exportaciones respectivamente, sumando en total el 83% de las exportaciones brasileñas, quedando un 17% destinado a otros destinos tales como América del Sur con un 12%, África 3%, Caribe 1%, y otros destinos 1%. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021) Ver anexo 6 y 7.

Brasil ha dirigido casi en su totalidad, el 94% de las exportaciones, a países extrazona, y el restante 6% a los países miembros del Mercosur, en el cual el principal destino ha sido Argentina con 70% respecto de Paraguay con 18% y por último Uruguay con un 12%. Y dentro de estas exportaciones intrazona, los productos que tuvieron mayor relevancia fueron los vehículos para transporte, los minerales de hierro y sus concentrados.

Para el desempeño de comercio internacional de Brasil, pero en este caso hablando de las Importaciones, durante 2021 los brasileños experimentaron un aumento de 38% con respecto al año anterior, esto es de 158.787 millones de dólares a 219.408 millones de dólares. Ver anexo 8. Las importaciones brasileñas fueron realizadas en 2021 principalmente desde Asia 40%, Europa 23% y América del norte con el 21%, dando como resultado el 84% de las compras externas de Brasil. El porcentaje restante lo asume América del Sur con el 12%, África con el 3% y quedando un 1% para el resto de los países no mencionados. Haciendo hincapié en los países que tuvieron mayor relevancia, se destaca China con una participación del 22%, luego se encuentran Estados Unidos, Argentina y Alemania con el 18%, 5% y 5% de las importaciones respectivamente. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021). Ver anexo 9.

Al igual que en las exportaciones, el comercio de Brasil está mayormente relacionado con países extrazona, que en el caso de las importaciones tienen el 92% de participación, y solo el 8% pertenece a importaciones que se realizaron desde países del Mercosur. Dicho esto, el principal origen de las importaciones desde el Bloque fue Argentina con una participación de 68% en el 2021, seguido de Paraguay con un 20% y Uruguay solo con un 10%. El principal producto importado desde el Mercosur fue la “Energía eléctrica”, en segundo lugar, los “Vehículos para transporte de mercancía” y en tercer lugar el “Trigo y morcajo, excluidos trigo duro y para la siembra”. (Comité Técnico N°6 del Mercosur, 2021).

2.3. Análisis del país seleccionado

– Entorno económico-comercial-financiero-estratégico

El gobierno de Brasil actualmente orienta su política económica a la consolidación fiscal, dándole importancia a la creación de un ambiente de negocios favorables a la libre iniciativa privada y a la apertura comercial. Reducir el déficit fiscal a partir de los recortes del gasto público es el principal eje de este programa de consolidación fiscal, a su vez que se busca reducir las privatizaciones, la reforma provisional ya sancionada y los proyectos de reforma tributaria y de la administración pública.

En el 2021 el rol del gobierno en la economía fue atenuar el impacto de pandemia del Covid-19 e indicar el camino para el crecimiento económico. La población que recibía compensaciones, durante la cuarentena experimentó volatilidades en la continuidad de los pagos, la cobertura y el momento de sus beneficios. En el mencionado año, el gobierno suspendió la ayuda de emergencia, pero se restableció en el segundo trimestre, aunque sus valores se redujeron a casi un tercio del monto mensual pagado en 2020 y su cobertura al 80% respecto del público anterior. En el sector productivo también hubo reducciones, los programas de apoyo al empleo y al crédito para las empresas experimentaron una marcada contracción de 91.600 millones de reales a 12.700 millones de reales.

Brasil tuvo un gran crecimiento económico durante los años 2018 y 2019, hasta la llegada de la pandemia producto del Covid-19. EL PBI llegó a acumular una contracción del 5% en los primeros tres meses del año, pasando luego a una leve recuperación proyectada para el cuarto trimestre, dando como resultado una contracción anual del 4,4% seguida de una recuperación del 3,5%. La pandemia trajo consigo inmediatos efectos negativos en la industria (principalmente manufacturera y de construcción), los servicios y el comercio, debido a la gran desaceleración de la demanda interna. Pero a contra parte, el sector de los agronegocios tuvo resultados positivos gracias a su récord de cosecha y por el incremento de embarques a países asiáticos. (Cancillería Argentina, 2020).

En cuanto al tipo de cambio, Brasil experimentó una tendencia a la depreciación durante el 2020, ya que al comienzo de dicho año se podía mencionar en 4R\$/US\$ con la proyección de ubicarse en los 5,2RS/US\$ al cierre del año y para el 2021 5RS/US\$. Hoy en día (11 de septiembre del 2022) el real brasileño tiene un valor de 5,15RS/US\$.

Mencionando el sector externo y la *balanza de pagos* brasileña, éstos responden aún a movimientos positivos de los precios de los productos básicos en el 2021, en particular los minerales, el petróleo y los productos resultantes de agricultura. En lo que concierne al comercio de bienes, el superávit de los primeros 11 meses del 2021 fue de U\$S 33.281 millones, esto quiere decir que el incremento fue de un 3% menor al mismo período en 2020. El principal motivo tiene su origen en el incremento del 26,7% de las importaciones. Pero por el otro lado, las exportaciones también han crecido, pero en un 22,3%. Los servicios han caído también en un veinte por ciento aproximadamente, el turismo estuvo paralizado casi en un cien por ciento, y el transporte de personas se ha detenido en gran medida a lo largo de todo el país. Todos estos factores nos llevan al resultado de una balanza de pagos por cuenta corriente que pasó de un déficit de U\$S 16.034 millones en el 2020 a un déficit de U\$S 22.384 millones en 2021 (del -1,2% del PBI al 1,5% del PBI). (CEPAL, 2021) .

Las políticas de *transporte e infraestructura* en Brasil están definidas por distintos ministerios, agencias y departamentos nacionales. El transporte carretero es el más utilizado en el país ya que se cuentan con casi dos millones de kilómetros, siendo gran parte concesionada a empresas privadas. Se estima una cantidad superior al millón de vehículos de transporte de carga. La red ferroviaria alcanza los 30.000 kilómetros de extensión y tiene cada vez más peso la intención de integrarla a los sistemas intermodales de cargas pesadas para los corredores de exportaciones e importaciones. Por el lado marítimo, Brasil dispone de 156 TUP (Terminales de Uso Privado), 25 estaciones de trasbordo de mercancías, 2 instalaciones portuarias dedicadas al turismo y 23 instalaciones portuarias bajo registro. Los puertos de administración pública son 37. Para destacar los principales puertos del país se mencionan: Santos (SP), Paranaguá (PR), Río Grande (RS), Río de Janeiro (RJ), Vitória (ES). Por último, la red aérea nacional dispone de 60 aeropuertos administrados por la INFRAERO, y 2463 aeródromos, siendo los principales *hubs* Brasilia (doméstico), San Pablo (internacional) y Río de Janeiro (internacional). (Cancillería Argentina, 2020).

Según el Banco Mundial, *las importaciones y exportaciones* de Brasil solo representaron el 32,4% del PBI en el 2020. El país se encuentra entre los 30 mayores importadores y exportadores del mundo, el mismo tiene un enorme potencial económico. El FMI² en sus publicaciones dio una estimación de que las exportaciones de bienes y

² FMI es el acrónimo de Fondo Monetario Internacional

servicios disminuiría un 4% en 2022, mientras que las importaciones de bienes y servicios que habían aumentado en 2021 disminuirían un 5% en el 2022 (SantanderTrade, 2022).

Como ya se mencionó anteriormente, Brasil tiene socios comerciales como China, EE.UU., Argentina, Alemania, Países Bajos, EU, entre otros. Pero a pesar de ser la economía más grande América Latina y la novena del mundo, Brasil sigue siendo relativamente cerrado en comparación con otras grandes economías, con una baja penetración comercial y un bajo número de exportadores en relación con la población.

El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social es el principal Agente de Desarrollo en Brasil. Desde sus inicios el BNDES fomenta la expansión de la industria y la infraestructura del país, brinda financiamiento a las exportaciones brasileñas, a la innovación tecnológica, al desarrollo socio ambiental sostenible y a la modernización de la gestión pública. Entre los principales apoyos de exportaciones, se encuentran las siguientes categorías de financiamiento para las exportaciones de bienes y servicios:

- Preembarque: es la financiación a la producción hecha por empresas internacionalmente competitivas establecidas bajo las leyes de Brasil.
- Post embarque: financia el comercio de bienes y servicios en el exterior por medio del refinanciamiento del exportador, o por medio de la categoría de crédito del comprador, de acuerdo con patrones internacionales.
- BNDES Exim Automático: es la financiación a la comercialización de productos brasileños, en la fase del post embarque, por medio de una red de bancos acreditados por el BNDES en el exterior.

→ El mercado en general

Por el lado de la oferta, tal como se mencionó anteriormente, durante el 2021 se observaron variaciones negativas principalmente en los rubros de servicios y la industria en general, pero no así en lo que respecta a la industria agropecuaria que tuvo excelentes cosechas logradas. Y por el lado de la demanda, los efectos de la pandemia fueron generalizados, porque el consumo de las familias se redujo casi en un 6% y el consumo del gobierno bajó un 4,7%, lo que representan en conjunto más del 80% del PBI, en tanto que la inversión descendió un 9,6%. El agotamiento del crecimiento en el segundo trimestre del 2021 se debió tanto a aspectos de la demanda, con la suspensión de la ayuda

de emergencia por 3 meses y su retorno en montos menores a partir de abril del mismo año, como a cuestiones vinculadas a la oferta, por la falta de suministros para la industria.

Las ciudades y los estilos de vida suelen ir cambiando a medida que pasan los años, lo que implica que las *tendencias de consumo* también varíen en función de las nuevas necesidades. Cada vez son más los brasileños que debido a su vida llena de deberes prefieren la industria de los alimentos envasados, pero a su vez, son cada vez más conscientes de preservar su salud. Un ejemplo de esto es la predilección por los *pão de queijo* congelado (pan de queso), el aumento de la oferta de snacks en paquetes pequeños, y todo producto envasado que acorte el tiempo de preparación de una comida. De acuerdo con los datos presentados en SantanderTrade.com (2022) -expuestos en Tabla 1: Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales - en Brasil el porcentaje más alto de consumo por categoría de producto se lo llevan el alojamiento, el agua, la electricidad y el gas que juntos conforman el 24,2% de los gastos totales de una familia. Subsecuentemente se encuentran los alimentos y bebidas no alcohólicas con un 17,7%, bienes y servicios varios con un 9,2%, más abajo se encuentra el transporte y la salud, y con un 2,8% la educación general.

Tabla 1: Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	24,2%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	17,7%
Bienes y servicios varios	9,2%
Muebles, equipamiento del hogar y mantenimiento de rutina del hogar	9,2%
Transporte	8,9%
Salud	7,2%
Restaurante y hoteles	6,1%
Vetimenta y calzado	6,0%
Comunicación	5,1%
Educación	2,8%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,6%
Ocio y cultura	0,9%

Fuente: santandertrade.com

→ Entorno político

Desde el 1 de enero de 2019 preside como jefe de Gobierno y a su vez, jefe de Estado el señor Jair Bolsonaro, reconocido en otras particularidades por ser de extrema derecha y que, desde su comienzo, ha debido afrontar un país polarizado en el impacto de la profunda recesión de 2015/2016 sigue siendo visible. Entre los principales problemas políticos que afectan los negocios para con Brasil, se mencionan los siguientes:

- Corrupción: aunque el país se encuentra entre los destinos de inversión líderes en el mundo, la corrupción y el soborno son los obstáculos más serios por los que se debe pasar. Si bien el gobierno está luchando arduamente contra este problema, el país se encuentra en el puesto 76 del índice de percepción de corrupción de Transparency International.
- Nación en desarrollo: se interpreta muy a menudo que puede ser un precursor de “altos niveles de crecimiento” pero a su vez significa que existen áreas de la economía que siguen subdesarrolladas. Los consumidores, el entorno regulatorio y el ambiente de inversión aún no se encuentra en los estándares maduros de las naciones desarrolladas.
- Burocracia: las empresas extranjeras deben afrontar la lentitud de las reformas de leyes y regulaciones que se presentan en Brasil para poder abrir y administrar un negocio. Muchos procedimientos y trabajos se presentan a la hora de comenzar un negocio y eso es un factor negativo para tener en cuenta para el comercio con los brasileños.
- Impuestos: en Brasil, el régimen tributario es una de las fuerzas propulsoras de su complejidad. Se cobran alrededor de 90 a 100 impuestos, aranceles y contribuciones, y todos estos se basan en diferentes esferas gubernamentales de impuestos federales, estatales y municipales.
- Finanzas: los riesgos de crédito siguen aumentando y las insolvencias crecen a medida que se fortifican las condiciones financieras en el mercado. Se presenta también un efecto de arrastre sobre las tendencias del comportamiento de pago y la forma en la que las empresas se protegen contra los riesgos.
- Mano de obra local: la tasa de participación de la fuerza laboral en Brasil está aumentando, el desempleo se encuentra cerca del 12%, y el costo de mano de obra está disminuyendo mientras que los salarios aumentan trimestre a trimestre. Las leyes laborales de este país son muy extensas y difíciles de navegar, por lo que las empresas deben ser muy conscientes de cómo operan y como tratan a sus empleados.

En cuanto a las relaciones diplomáticas, Argentina y Brasil son Estados parte del Mercosur, lo que supone desde un principio, beneficios para ambas partes y generar oportunidades comerciales a través de la integración competitiva de las economías

nacionales al mercado internacional. Las ventajas más importantes para los Estados parte de este bloque son la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos; el establecimiento de un Arancel Externo Común (en adelante AEC); la adopción de una política comercial común; la armonización de las legislaciones para lograr el fortalecimiento del proceso de integración. Las relaciones sociolaborales también han sido un aspecto positivo, ya que se continúa buscando una mayor homogeneización con propuestas sobre la formación profesional, la seguridad social, etc.

Brasil y Argentina, por su lado, firmaron un Acuerdo de Complementación Económica, con el objetivo de:

- a) facilitar la creación de condiciones necesarias para el establecimiento del Mercado Común entre ambos países signatarios.
- b) promover la complementación económica, en especial la industria y la tecnología.
- c) estimular las inversiones encaminadas a un intensivo aprovechamiento de los mercados y de la capacidad competitiva de ambos países en las corrientes de intercambio regional y mundial.

En dicho acuerdo, los miembros acuerdan eliminar los gravámenes y demás restricciones aplicadas en su comercio recíproco. Como se menciona en el artículo 15 del acuerdo, las preferencias negociadas beneficiarán exclusivamente a los productos originarios de ambos países.

→ Entorno social y cultural

Al ser Brasil un país con una población total de 212.559.409 personas aproximadamente, donde el 87% vive en zona urbana y el restante 13% en zona rural, es un gran desafío describir con exactitud las características de los consumidores, pero lo que sí es claro es que con la desaceleración económica del país, un número cada vez mayor de brasileños dejan de lado las marcas de alta gama y buscan en cambio opciones más accesibles, productos con ofertas promocionales y realizan compras más “inteligentes”. Esto no quiere decir que dejen de pensar en la calidad del producto, es más, con mayor hincapié buscan buenos servicios de postventa, consumen productos de empresas que tengan compromisos sociales y ambientales; sienten que adquirir productos importados aún es un signo de riqueza (dentro de cualquier rubro, alimenticio, de tecnología, de marcas deportivas, entre otros).

Como en la mayoría de los países sudamericanos, el consumo de la población está mayormente enfocado en la alimentación. El brasileño hoy en día es cada vez más exigente y selectivo, expectante de la calidad, el precio y las promociones que ofrezcan los productos de consumo más común. El e-commerce en Brasil está pisando cada vez más fuerte para el día a día de los brasileños, ya que se encuentra dentro de las preferencias de éstos las compras online tras el gran impacto de la pandemia. Un estudio presentado por eometrics.com señala que solo un 6% de la población nunca ha realizado una compra online, de los cuales 32% sienten que no es seguro comprar por internet, el 31% considera que será complicado el hecho de tener que devolver la compra por algún motivo, el 24% no han sentido la necesidad de experimentar las compras online, y el restante 17% no le gusta dar sus datos personales como tarjeta, nombre y dirección de su hogar. En cuanto a los productos preferidos en las compras online, se destacan con el 50% los celulares y la tecnología, luego aparecen con solo 10% menos de presencial la industria textil y los calzados, y le siguen los libros, los electrodomésticos y los productos de belleza y salud.

Si nos preguntamos cuál es la motivación de los brasileños a comprar hoy en día tanto sea presencial como virtualmente, nos encontramos principalmente con la búsqueda de precios, de promociones, de beneficios. Tras el choque temporal del Covid-19, los consumidores se ocupan de su salud mucho más que antes de que sucediera este hecho mundial, es por ello por lo que buscan productos saludables, que acompañen el estilo de vida moderno sin dejar de cuidar la integridad de estos, entonces indagan con detenimiento la variedad y la composición de los productos que adquieren, buscan facilidad para adquirir los productos en el menor tiempo y esfuerzo posible.

Es verdad que existen grandes contradicciones en cuanto a los criterios culturales de Brasil debido a la desigualdad social dominante en este país, por lo que podemos encontrar que, con excepción de la televisión abierta, ninguna actividad cultural incorpora a su disfrute a más de 20 por ciento de la población nacional. Es decir, a los museos solo concurre un 5% de la población, a las librerías nada más un 17%, solo tienen la posibilidad de frecuentar los cines al menos una vez al mes un 13% de los brasileños, por ejemplo.

Pautas culturales que considerar para los negocios con Brasil:

- Los empresarios en Brasil tiene un elevado nivel de educación, y tratan a su contraparte con el mayor de los respetos posibles.
- Los brasileños suelen ser celosos en brindar información de un principio, por lo que buscarán evaluar a su contraparte y/o producto antes que todo, lo puede significar un

proceso lento en la negociación hasta que entren en un grado de confianza que los satisfaga.

-Tratan en las negociaciones solo con personas de igual jerarquía.

-Buscan de realizar las reuniones principalmente en las oficinas, aunque hoy en día son muy comunes los “almuerzos de negocios”.

-Si bien los brasileños entienden los frecuentes atascos de tráfico y tienen una concepción flexible del tiempo, para los negocios prefieren la puntualidad y la buena predisposición.

-Los empresarios brasileños siempre van a preferir hacer negociaciones en su lengua natal, evitan el diálogo en inglés y asumir compromisos en dólares, a la vez que no suelen aceptar operar con carta de crédito.

-Si bien es lógico escuchar sus propuestas atentamente, demostrando interés, respeto y buena educación, cuando falta alguno de estos puntos, los brasileños suelen retirarse de las negociaciones inmediatamente y es muy difícil que cambien esa decisión.

-En un primer encuentro se dirigen como señor(a) o por el título profesional, y un apretón de manos prolongado. Su vestimenta es formal, saco y corbata para los hombres, vestidos sobrios para las mujeres.

Conocer las legislaciones del país evita inconvenientes a la hora de penetrar en el mercado brasileño, y es por eso que se deben conocer los *días festivos*, principalmente los carnavales que son de los más emblemáticos del mundo, donde concurren miles de locales y turistas de todo el mundo. La Figura 2, muestra los días festivos más importantes del país según un informe elaborado por Legiscomex.com.

Figura 2: Días festivos en Brasil

Día	Celebración
1 de Enero	Año nuevo
20 de Enero	Día de san Sebastián de Río de Janeiro
25 de Enero	Fundación de la Ciudad de São Paulo
2 de Febrero	Nuestra Señora de los Navegadores de Puerto Alegre
Febrero - Marzo	Carnaval
Marzo - Abril	Semana Santa
21 de Abril	Tiradentes
1 de Mayo	Día del Trabajo
Mayo - Junio	Corpus Christi
7 de Septiembre	Día de la Independencia
12 de Octubre	Día de Nuestra Señora de la Concepción Aparecida
2 de Noviembre	Día de todos los Santos
15 de Noviembre	Proclamación de la República
8 de Diciembre	Día de la Inmaculada Concepción
25 de Diciembre	Navidad

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de es.portal.santandertrade.com

2.4. Análisis de las condiciones de acceso al mercado brasileño

Para dicho proyecto de primera exportación a Brasil, la empresa considera que su mejor producto actualmente, siguiendo su calidad máxima, es el QUESO CREMOSO. Considera que es uno de los productos más amigables al paladar latinoamericano, por ser un queso fresco, de pasta blanda, cerrada algo elástica y cremosa, de sabor ligeramente ácido y aroma suave.

Según el artículo 60 de la sección 6 “Quesos – disposiciones generales”, del Reglamento Técnico sobre Leche y productos Lácteos, se denomina “QUESO CREMOSO” al producto de alta y muy alta humedad, elaborado con leche entera o leche estandarizada, con o sin el agregado de crema, acidificada por cultivo de bacterias lácticas y coagulada por cuajo y/o enzimas específicas. Además para que queso cremoso sea llamado como tal debe cumplir con las exigencias que se mencionan:

- Masa: cruda, moldeada, refrigerada, salda y madurada en frío.
- Pasta: blanda, cerrada, algo elástica y grasosa, sabor dulce característico, ligeramente ácido; aroma suave y agradable; color blanco-amarillento uniforme.
- Contenido de grasas en el extracto seco, mín. 50,0%.
- Corteza: entera, lisa o ligeramente rugosa, de consistencia adecuada.
- Forma: cuadrada achatada o paralelepipeda.
- Tiempo de maduración según su peso:

PESO	TIEMPO MÍNIMO DE MADURACIÓN
2,5 kg a 5 kg	30 días
< 2,5 kg	20 días

Con las especificaciones detalladas, se puede acceder a la búsqueda de la *Posición Arancelaria en la Nomenclatura Común del Mercosur*, y corresponde a: 0406.90.30.

Desglosando por partes esta clasificación nos encontramos con:

Capítulo 04: Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Partida 0406: Quesos y requesón.

Subpartida 0406.90: Los demás quesos.

Fracción: 0406.90.30: Con un contenido de humedad superior o igual al 46,0 % pero inferior al 55,0 %, en peso (pasta blanda).

En la Nomenclatura Común del Mercosur, esta posición está sujeta al derecho de exportación del 4,5% y un porcentaje de reintegro del 2,5. Cuenta con derecho de importación intrazona del 0%, lo cual es muy beneficioso en cuanto cantidad de impuestos que deberá pagar el destinatario, teniendo de esta manera un total a desembolsar mucho más reducido a que si lo adquiere de un país no miembro del Mercosur.

La exportación de este tipo de quesos tiene como condición de exportación la intervención previa de “lp6- ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica)” y “lp7- ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) Estupefacientes y sicotrópicos”.

En el estado de Paraná se encuentran productores brasileños de ascendencia holandesa, los cuales fueron invirtiendo a lo largo de la historia en gran escala en sus empresas productoras de quesos, logrando una excelencia reconocida en estándares superiores a algunas empresas argentinas. Si bien en Argentina una vaca promedio genera entre 24 y 26 litros en el año, mientras que en Brasil ronda los 12 litros (Infortambo, 2021), la *competencia* es fuerte y marcada en todo el sur latinoamericano. Las empresas argentinas se defienden de este monstruo productor de lácteos teniendo en cuenta que la producción en Brasil es mucho más costosa fruto de la baja capacidad productiva, y que, por citar una situación, cuantos más litros de leche se le ponga al queso, mejor es la calidad final, quedando más líquido y sabroso al necesitar menos sales adicionales, por lo que el brasileño al tener menos litros de leche ven encarecidos sus productos.

La Serenísima es una de las principales empresas exportadoras de quesos argentina al país vecino y es reconocida como una de las más prestigiosas, por lo que es representa una de las competencias más rigurosas a las que se debe enfrentar “Lácteos Los Primos”. Sin embargo, su producto estrella es el queso parmesano por su gran proximidad al queso parmesano italiano, con sabor intenso, y en igual tacto y gusto.

Formaggio food service, de Recife/PE especializada en el mercado de servicio de comida, se dedica desde 1998 a la producción y distribución de productos de alta calidad, ofreciendo soluciones de abastecimiento de perecederos. Gran parte de sus ventas se realizan por sistema de televentas. Y otro tanto por medio de logística con flota nueva y propia, siendo fuertes en los estados de Pernambuco y Paraíba.

Tirolez, oriunda de una pequeña ciudad del interior de Minas Gerais, produce quesos de la calidad Mineiraos, y es reconocida principalmente desde los años 90 en todo Brasil, especialmente en el Sudeste del país. Y en 1999 comenzaron a expandir sus operaciones al mercado exterior, llevándolos ya a los cinco continentes. Su valor agregado se encuentra en su tradicionalidad y trayectoria con más de 30 productos en el mercado brasileño.

Molfino Hermanos, es una subsidiaria de Saputo Inc. Que opera en dos plantas ubicadas en el centro de la República Argentina. Desde Rafaela, provincia de Santa Fe y Tío Pujio, en provincia de Córdoba, se producen diferentes variedades de quesos que compiten a nivel mundial. Saputo Inc adquirió Molfino Hnos. en el año 2003 y desde entonces la empresa no ha hecho más que crecer tanto a nivel nacional como internacional. En el 2020 ha exportado 52,7% quesos de pasta dura y semidura, para los cuales sus principales destinos fueron Brasil, Rusia y Japón. (Portal Lechero, 2021).

Petra SA, se encuentra en el ranking de las empresas que mayor volumen de queso exportó dentro de la región. La empresa uruguaya exportó principalmente queso procesado en un 49,7% de su producción a su principal comprador vecino, Brasil, mientras que el siguiente 25,1% se lo dedicó en 2020 a Rusia. (Portal Lechero, 2021).

Coop. 2 Pinos de Costa Rica, *García Hnos.*, *Corlasa*, estas dos últimas empresas argentinas, también son reconocidas por exportar varios tipos de quesos a Brasil y se encuentran en el ranking de exportadores de quesos en América Latina, según los informes presentados por las aduanas en los distintos servicios de comercio exterior.

El Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA) analizó la situación del país que nos precede como mayores consumidores de quesos en Latinoamérica ante la reciente Pandemia del Covid-19. En su reporte, exponen que el presidente de la Asociación Brasileña de Industrias del Queso, que era muy difícil mantener los efectos de la pandemia y las dificultades fueron muy grandes durante los meses de marzo y abril. La parálisis del consumo se hizo sentir y los inventarios altos y las ventas muy por debajo de los costos fueron notas claves en las nuevas *tendencias del consumo de quesos*. Se dijo a su vez que la industria del queso ha estado contantemente tratando de ajustar sus existencias y haciendo esfuerzos para que no haya escasez de productos en los puntos de venta, y aunque no hubo interrupción en el suministro general, el sector tuvo que hacer

frente a grandes presiones bursátiles al inicio de la pandemia cuando el *consumo* prácticamente se detuvo y las previsiones de ventas eran muy tenues.

En las estaciones de otoño e invierno, la *demanda* de quesos suele aumentar en Brasil, debido a las grandes promociones de invierno, pero en el primer año de la pandemia el aumento de los precios fue un punto de consideración para los consumidores brasileños, ya que la fuerte apreciación de la leche y la caída en la producción del campo se hizo sentir en las industrias que se vieron obligadas a ajustar sus precios.

Los quesos argentinos y los uruguayos se demandan en grandes volúmenes debido a la escasa producción de leche en Brasil, en comparación con estos países exportadores. Y la posible entrada de grandes volúmenes importados es una situación desfavorable para los productores locales.

Los productores de quesos deben atender las nuevas tendencias y tener una *oferta* de productos que se amolde a los requisitos de los consumidores en la actualidad. Tetra Pak ha hecho una investigación en el cual el queso fue el protagonista y ha resaltado los siguientes puntos en cuanto a las oportunidades que atender para los productores de quesos:

- Se encuentran cada vez más ocasiones para elegir al queso, es decir, si bien las comidas principales aún hoy en día son la ocasión predilecta para el consumo de queso en la mayoría de los hogares, el desayuno y la cena le siguen en esta tendencia de por ejemplo, picotear quesos mirante la tele, agregar una feta a las tostadas, tomar una copa de vino y consumir productos lácteos no untables.

- Aumenta el consumo de quesos tipo gouda como opción saludable, gracias al alto contenido de proteínas y calcio. Peter Lindstrom dice que "Los consumidores son cada vez más conscientes de los beneficios del queso para la salud, puesto que los hábitos alimenticios actuales tienden cada vez más a ser la ingesta de refrigerios y pequeñas comidas durante el día".

- Las alternativas de quesos de origen vegetal están en aumento. Cada vez son más los consumidores que se animan a esta opción de frescos, naturales y bajos en calorías.

- Con el impacto de la pandemia, los consumidores están más interesados en la procedencia y los ingredientes de los productos que ingieren. En América Latina un promedio del 71% de las personas está interesada en saber cómo es el proceso de producción desde la entrada de la leche hasta el envasado final.

La pandemia no solo ha traído hechos lamentables, sino que ha fortalecido una tendencia que viene “pisando fuerte” (dicho argentino), y es la de crear productos amigables con el medio ambiente. Casi dos tercios de los consumidores expresaron que desean tener acciones positivas con el medio ambiente en su día a día. Es entonces donde las empresas lácteas deben comenzar a demostrar su compromiso con la sostenibilidad a lo largo del ciclo del producto. Se conoce que la producción de quesos es criticada por la emisión de gases de efecto invernadero, maltrato animal, desperdicios alimenticios y otras etiquetas, por lo que es un buen momento para transmitir a los consumidores los esfuerzos de sostenibilidad e ideas de sustentabilidad para un futuro en que se reduzca, por ejemplo, el envasado de plásticos.

En mayo de 2022, el Gobierno Federal de Brasil comunicó la decisión de reducir un 10% los aranceles del Impuesto de Importación sobre 6.195 posiciones arancelarias. Esto es un gran beneficio para el mercado nacional, ya que será más barato el ingreso de los productos al país vecino. Según el informe del OCLA esta reducción incluye los productos lácteos, como la leche, el yogurt, la manteca y los quesos.

El Covid-19, la reciente guerra en Ucrania, y los conflictos globales que se conocen en la actualidad han impactado rectamente en el elevado costo de vida de la población brasileña de bajos ingresos y el aumento del costo de las empresas que consumen estos insumos en la producción y comercialización de bienes. Y es por ello por lo que el gobierno toma la decisión de reducir aranceles, con el principal objetivo de sobrepasar las consecuencias negativas por las que ha estado pasando su comunidad.

Esta reducción del impuesto a la importación de leche y lácteos (casi en general), que entró en vigor el 1 de junio del corriente año, no es por tiempo indefinido, sino que sólo tiene vigencia hasta el 31 de diciembre de 2023. La resolución 353 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación por la Comisión Ejecutiva de Dirección de la Cámara de Comercio Exterior, Ministerio de Economía.

Para que el productor argentino goce de los beneficios que tiene tratar con un país miembro del Mercosur, debe cumplir ciertas condiciones, por ejemplo, contar con el certificado de origen, con la aprobación de las intervenciones previas como la del SENASA, el Ministerio de Salud, Ministerio de agricultura, pecuaria y abastecimiento.

Se debe estar en regla con los requerimientos de packaging dictados en la resolución N°88 de 29/06/2016 del Ministerio de Salud, que establece el reglamento técnico sobre envasados de acuerdo con la Resolución GMC MERCOSUR N°40/2015.

Se deben tener aprobados los requisitos de calidad (artículo 9), requisitos de etiquetado (artículo 16) y requisitos microbiológicos (artículo 10) de la Instrucción Normativa N°48 de 29/10/2018, dictada por el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento. MAPA y ANVISA definen los requisitos de etiquetado para todos los productos alimenticios que tienen la identidad del producto y calidad (PAA). La Ley de Protección al Consumidor de Brasil exige que todos los alimentos y bebidas tanto nacionales como importadas deben proporcionar al consumidor la información correcta, exacta, clara y fácil de leer sobre el producto en portugués.

Desde 2018, también es necesario, según el Instrucción Normativa N.º 39 de 27/11/2017, La prueba el funcionamiento del Sistema de Vigilancia Agropecuario Internacional para las operaciones de comercio y tránsito internacional de productos de interés agropecuario regulados por el MAPA.

Decreto N° 30691 de 29/03/1952. Modificado por Decretos Nos. 1255/62; 1812/96; 2244/97; 6385/08. Reglamento de Inspección Industrial y Sanitaria de Productos de Origen Animal. Certificados deben contener los elementos que constan en los modelos oficiales adoptados en Brasil.

Instrucción Normativa N.º 32 de 16/08/13. MAPA. Especifica el Certificado Sanitario de importación (art.17). (ITC, 2022)

Según un estudio que presentó la consultora Nielsen³, en Brasil se encuentran más de 730.000 puntos de venta en todo el país, y al hablar del sector de los alimentos, el mercado se encuentra fragmentado en el que solo 10 compañías disponen de un 40% del mercado, y éste a su vez se divide principalmente en pequeñas cadenas de alimentación localizadas en ciudades, centros comerciales, existen cada vez más grandes cadenas de alimentación constituidas por supermercados e hipermercados. Para ingresar al mercado brasileño se debe tener en cuenta que las cadenas de distribución son las siguientes:

³ Nielsen es un líder mundial en medición de audiencias, datos y análisis, que da forma al futuro de los medios de comunicación.

- Importadores/distribuidores: son aquellos que compran y venden productos de los cuales pueden tener o no, un vínculo de exclusividad de dicho producto o de territorio con el proveedor. Una gran cantidad de importadores brasileños suelen exigir contratos de exclusividad, para luego encargarse de distribuir a mayoristas, grandes cadenas de distribución nacional, pequeñas/medianas cadenas, incluso a hotelería y tiendas especializadas.
- Mayorista/distribuidor regional: los llamados “atacadistas” son suministradores de pequeños y medianos supermercados, tiendas de delicatessen y canal Horeca⁴. La diferencia con el anterior radica en que éste último suele tener una cobertura local o regional, y por ende no suelen tener la capacidad de una compra directa.
- Redes de supermercados: son aquellas que establecen estándares de calidad estrictos, días de entrega y cantidades bien definidas, tomándose la opción de que el exportador pueda defender un cronograma de cumplimiento de pagos y entrega de grandes volúmenes.
- Empresas *traders*: la relación con los proveedores es estrictamente formal y se establecen los días de embarque, y las cantidades semanales o mensuales. A su vez, los acuerdos no suelen firmarse a largo plazo debido a las oscilaciones de la cotización del dólar. Se trata de evitar todo proceso estrictamente burocrático y gastos en contactar al cliente final.
- Tiendas especializadas: es uno de los canales más importantes para realizar las ventas que tengas que ver con bienes de consumo. Alrededor del 50% de las tiendas especializadas son independientes.
- Grandes almacenes: allí se comercializan altos volúmenes de mercancía a precios bajos, y almacenes que tiene un alto nivel de poder sobre los proveedores. El tamaño de estas tiendas sobrepasa los mil metros cuadrados y sus ventas se apoyan en campañas publicitarias.
- *E-commerce*: hoy en día es mucho más común el uso de internet para la venta de productos en Brasil, ya que muchas empresas buscan experimentar nuevos canales de distribución con los que puedan enfrentar los altos costos fijos sin perder el volumen de negocio. (Legiscomex, 2015).

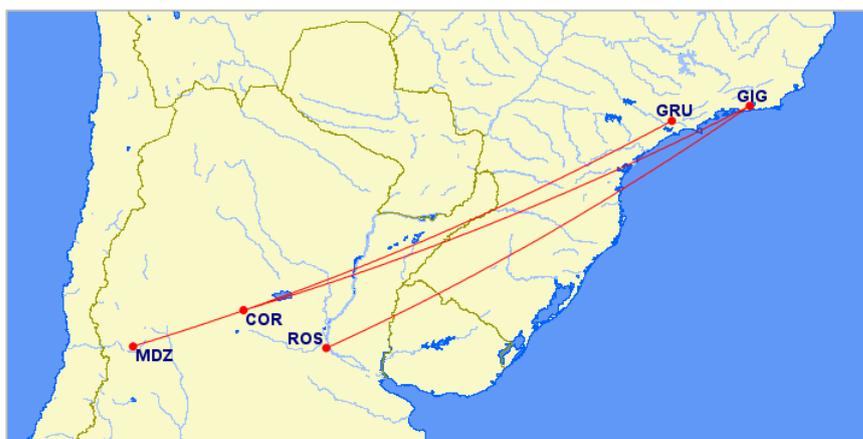
⁴ Canal Horeca es un acrónimo que hace referencia a las dos primeras letras de “hoteles, restaurantes y cafeterías”, se utiliza en el día a día para referirse a negocios de este sector y es un término ampliamente aceptado dentro del mundo del marketing y la distribución.

En el mercado de los lácteos, y los alimentos perecederos en general, que necesitan mucha más atención que los demás para el transporte al destino final de consumo, es necesario tener en cuenta la distancia, los tiempos, los requisitos para cada medio de *transporte*. Considerando que “Lácteos los Primos” se encuentra en el norte de la provincia de Santa Fe, y la distancia hacia las ciudades/estados brasileños tales como Porto Alegre, Curitiba, Florianópolis, Sao Paulo ronda en no más 2.000km, se considera como una buena opción el transporte terrestre en camiones cisterna. Sin embargo, también se debe considerar la opción de transporte aéreo, y para tal caso la ciudad más cercana con aeropuerto es Rosario y sucesivamente Buenos Aires. Para ello, se puntualizan las siguientes posibles conexiones con el destinatario final:

▪AEROPUERTOS:

•ROSARIO / Río de Janeiro → empresa GOL → Aviones B738 / B7M8 → frecuencia de 4 vuelos por semana. La Figura 3: muestra los recorridos mencionados.

Figura 3: recorrido de los vuelos Argentina - Brasil



Fuente: aviacionline.com

•BUENOS AIRES Aeroparque / Porto Seguro → empresa Aerolíneas Argentinas → Vuelo AR1248 → frecuencia diaria. En la Figura 4 Puede observarse un ejemplo.

Figura 4: escalas de los vuelos



Fuente: AerolíneasArgentinas

El Gobierno de Minas Gerais, anfitrión de quesos brasileños, por medio de la “Secretaría de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento” organiza cada año la “*ExpoQueijo Brasil*” una de las *ferias de negocios* más grande de Latinoamérica para la promoción de quesos artesanales y el concurso internacional de quesos en el cual se atreven a participar productores brasileños y extranjeros (previamente aprobados por los organismos de fiscalización sanitaria”. Este año se realizó entre los días 2 a 5 de junio en el municipio de Arazá/MG. Durante la jornada también se presentan agenda de cursos y charlas destinadas a productores, maestros y medios de prensa especializada.

“*APAS SHOW*” es asimismo una de las ferias mundiales de alimentos que se realiza en Brasil. La Cancillería Argentina, junto con la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional en colaboración con la Embajada Argentina en Brasil y el Consulado General y Centro de Promoción en San Pablo, coordinaron la asistencia de productores argentinos a la misma. Los productores de Buenos Aires, Mendoza, San Juan, Santa Fe, exhiben amplia oferta de productos de exportación, principalmente aceitunas, quesos, dulce de leche, alfajores, vinos, cervezas. Al ser Brasil uno de los principales destinos de las exportaciones argentinas desde hace ya más de 10 años, participar en estas ferias es fundamental para conocer el mercado, los competidores, los clientes, las expectativas, los requisitos y demás cuestiones intrínsecas para el comercio internacional de bienes alimenticios.

“*The Annual Vermont Cheesemarkers Festival*” es una reconocida feria anual de quesos y gastronomía en Vermont. Tiene como principales industrias relacionadas a la agroalimentaria, profesiones de hoteles y restaurantes. Esta feria es abierta a todo público y tiene una periodicidad anual. Se realiza generalmente en Burlington, VT (USA), en el *Coach Barn Shelburne Farms*. Si bien se encuentra en Norteamérica y los costos de asistir suponen ser más costoso, no deja de ser una gran oportunidad para conocer competidores de excelencia, nuevos tipos de quesos y procesos que tiene cada variedad.

2.5 Identificación de factores de riesgo y oportunidades de negocio en el mercado analizado

Brasil tiene hoy en día un gobierno de extrema de derecha que lucha con salir de la crisis que se vivió en 2015-2016 con el modelo de crecimiento basado en el consumo y la exportación, y si bien es una economía grande y diversificada, aún tiene productividad baja y estancada. La compleja y oscura burocracia, junto con la limitada calidad de las infraestructuras y la escasa competencia arrastran el potencial de crecimiento del país.

Es importante seguir se cerca los acontecimientos del país para identificar a tiempo, o pensar posibles acciones a tomar frente los *factores de riesgo* que se presenten. Es una peripecia que el gobierno anuncie medidas contra las importaciones, aplique restricciones o cupos y es de vital importancia estar preparados.

La desigualdad económica siempre conlleva conflictos en los países, y Brasil no tiene excepciones. El PBI per cápita de Brasil es relativamente bajo en comparación de los demás países latinoamericanos, por lo cual entrar en un mercado con un reparto económico muy desigual puede ser un riesgo, añadido a que la tasa de desempleo en Brasil ha ido aumentando en los últimos años a cerca del 8%, siendo un porcentaje alto en comparación de su última década.

Si habláramos de los riesgos de conflictos internos en Brasil, la presencia en el gobierno de Jair Bolsonaro no está necesariamente generando estabilidad y confianza. Su imposibilidad de construir una relación favorable con el congreso hace que tanto la población como las empresas estén perdiendo su voto de confianza en el presidente.

Como se mencionaron lo factores de riesgo precedentemente, se debe tener en cuenta a su vez que es un punto de inflexión para recordar la gran competitividad en el

sector de los quesos hoy por hoy. Las inversiones brasileñas para la industria de alimentos están creciendo (aunque de a poco) y se está especializando para poder tomar el mercado completamente con la producción local. A su vez de que existen grandes exportadores de lácteos que destinan sus productos al mercado brasileño y se han fortalecido con el tiempo.

Por contraparte, se cuenta con varios puntos beneficiosos para entablar negociaciones con el mercado vecino. Partiendo de la base de que ambos países son Estados parte del Mercosur y eso supone preferencias arancelarias, menores trabas a la logística para el envío de los productos, conocimiento más a menos de la cultura del consumo por la proximidad de los mercados, unificación de criterios para el comercio de bienes comestibles, certificados, y demás.

Otra oportunidad de mercado muy perceptible es el hecho de que Brasil sea el principal consumidor de quesos a nivel latinoamericano, y que su producción no de abasto para satisfacer la demanda local. Es entonces, la oportunidad de “Lácteos los Primos” de hacer una oferta de productos a precios accesibles, con la mayor calidad a disposición y una cadena publicitaria de altos estándares que llegue a las casas de brasileños con hambre de productos argentinos de renombre.

La facilidad de transporte de los productos argentinos a Brasil es una ventaja, pues se cuenta con empresas logísticas reconocidas en ambos países como *Gefco*, *Ceva Logistic* que conocen de las rutas internacionales para dar soporte a ambos países, como así también aerolíneas que vuelan ambos territorios llevando productos con estricta delicadeza como GOL, o Aerolíneas Argentinas.

La segmentación de mercado es un proceso de marketing mediante el cual una empresa divide un amplio mercado heterogéneo en un grupo más pequeño para integrarse con semejanzas o ciertas características en común. Es por ello que se ha decidido tomar este camino para elaborar la estrategia de marketing más efectiva, logrando la focalización en el consumidor, sin costos excesivos, y teniendo los resultados de manera más rápida y efectiva. De esta manera estaremos conociendo detalladamente las características de los consumidores, sus motivos de compras, su pensamiento a la hora de elegir un producto y otro, y finalmente poder brindarle un producto que ellos realmente quieran y/o deseen.

CAPÍTULO 3.

DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. Evaluación de alternativas de ingreso al mercado analizado

Teniendo en cuenta que el producto a exportar, *quesos cremosos*, es de carácter alimenticio, perecedero, sumado a que requiere de entre 4 y 6 grados para ser transportado de un lugar a otro sin perder su calidad, se elige la modalidad de transporte terrestre por carretera, en camiones de tipo *sider resfinger*, que tiene la capacidad de mantener la temperatura deseada desde origen a destino, siendo que se exporta a un país vecino, con relativa cercanía en términos de distancia, y se hace en cantidades aptas para tal medio de transporte.

Se descarta entonces, la modalidad aérea debido a que el producto no se caracteriza por tener altos valores agregados que compensen el costoso flete aéreo. También se descarta la modalidad marítima, por inconveniencias en la cantidad de producto que se está exportando, puertos, transportes internos y costos no competitivos.

3.2. Desarrollo del plan de internacionalización

Según Rialp (1999), la internacionalización es un conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables en la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso creciente de implicación y proyección internacional.

No siempre es fácil pensar en internacionalizar una empresa que nació con dueños conservadores y que ha mantenido su estructura durante años. Sin embargo, el entorno político y económico del país, las dificultades para crecer, las trabas burocráticas para con el mercado interno, entre otros tantos factores conllevan a que se piense que podría ser una opción factible probar un poquito de mercado exterior. Existen hoy en día distintos motivos que llevan a las empresas a pensar y planificar su internacionalización; algunos de ellos son:

-Motivos tradicionales para una internacionalización:

- Necesidad de aumentar las ventas
- Reducción del riesgo competitivo
- Acceso a recursos
- Diversificación de los destinos de las ventas
- Variación de fuentes de suministros

-Motivos nuevos para una internacionalización:

- Adquisición de componentes tecnológicos para los productos
- Políticas comerciales gubernamentales expansivas
- Crecimiento y ordenamiento institucional
- Competencia global

También hay motivos que son puramente proactivos, es decir, para lograr un cambio estratégico, por ejemplo, pensar en productos únicos o de venta exclusiva, obtener información de mercado preferencial, tener economías de escala, u obtener un tamaño mayor de mercado. Pero a su vez, la internacionalización puede ser la justificación a estímulos reactivos, que son respuestas de las empresas a la influencia de los cambios del entorno en el que se encuentran, por ejemplo, sobreproducción, estabilización y/o disminución de las ventas; excesos de capacidad, mercado nacional saturado, proximidad a clientes y puertos.

Tal como lo mencionan Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) en su libro “Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones” las empresas siguen un patrón habitual de internacionalización debido a cuatro factores que determinan las estrategias que utilizan en su paso de empresa nacional a internacional:

1. Modo de las operaciones
2. Grado de semejanza entre el país de origen y el país anfitrión

3. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocios

4. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior

Describen que, debido a las percepciones de riesgo en los negocios internacionales, las empresas latinoamericanas prefieren operar en países semejantes al propio. No obstante, en su famoso esquema de círculos y sus ejes (ver anexo 10) muestran que hay otros medios para reducir el riesgo que las estrategias de expansión pueden contemplar.

Así como se puede observar, mientras más se aleje una empresa del centro de cualquiera de los ejes, más significativo se vuelve su compromiso internacional. Sin embargo, y casi como una obviedad para una pyme, no suelen desplazarse a la misma velocidad sobre cada eje, sino que avanzan principalmente en los que se sientan más seguros de alguna forma u otra. De hecho, hasta se pueden omitir varios pasos en un eje que la empresa considere innecesario. El movimiento lento a lo largo de un eje puede liberar recursos que permiten una expansión más rápida en otro, según lo explican los autores.

Las estrategias de distribución internacional son aquellas que abarcan procedimientos, métodos y técnicas que refieren a la forma de hacer la distribución de un producto determinado. Es decir, todo lo que conlleva a que el producto llegue al consumidor final. Son herramientas muy importantes en una internacionalización, ya que llevada a cabo de forma adecuada se pueden obtener resultados como aumento en las ventas, disminución de costos, mejora de la satisfacción de los clientes, y es posible, siempre y cuando, se tenga una estrategia definida.

Para diferenciar los tipos de estrategias de distribución internacional que existen, se debe pensar en que su caracterización se basa en la clase de cobertura que se le quiere dar al hecho de distribuir los productos. Entonces se diferencian tres tipos:

- Estrategia de distribución INTENSIVA: se pretende exponer el producto en cuestión en la mayor cantidad de lugares posibles para su comercialización en el exterior. Se quiere obtener el mayor número de ventas posible y ese es el objetivo de esta estrategia. Es ideal para materias primas, productos alimenticios y de primera necesidad.
- Estrategia de distribución SELECTIVA: las empresas buscan ubicar sus productos únicamente en puntos de ventas seleccionados y estratégicos. Se

distribuye a una menor cantidad de intermediarios y está pensada para los usuarios que buscan la mejor relación calidad-precio del mercado de ese bien.

- Estrategia de distribución EXCLUSIVA: para productos premium, donde el distribuidor en el país extranjero tiene la exclusividad de vender la marca dentro del mercado. Permite diferenciar el producto del resto, dando una mirada de prestigio por parte del consumidor.

Estas estrategias necesitan de un canal de distribución para cumplir con el objetivo de venta de sus productos. Existen los siguientes:

- Canal directo: es el más sencillo, consiste en que el producto va desde el productor hacia el consumidor de forma directa, sin intermediarios.
- Canal corto: aparece la figura del “minorista”. El productor se los envía a este actor secundario y desde él se distribuye al consumidor.
- Canal largo: el productor envía sus bienes a un mayorista, y luego este los envía a sectores donde puede acceder al producto el consumidor.

A medida que una empresa se internacionaliza, su estructura organizacional y sistemas de control, deben evolucionar a la par para poder adaptarse a las nuevas realidades. La estructura organizacional ofrece un marco en el cual se pueden lograr los objetivos, mientras que los controles se enfocan a las acciones para verificar y corregir las que alejen de los planes establecidos, sirven como mecanismo integrador y están diseñados también para reducir incertidumbre, aumentar posibilidad de diagnóstico, asegurar que los comportamientos que se originen en las partes separadas de la organización sean compatibles y aporten las metas organizacionales comunes a pesar de las distancias físicas-psicológicas-temporales. Es este el rol más importante que juega el control organizativo y la integración en el camino hacia la internalización de la empresa.

Existen varios diseños organizativos y mercadológicos que una empresa necesita desarrollar en su camino hacia la internalización. Algunos de ellos son:

-Operaciones nacionales: estructuras de forma básica, con escasa organización, poca formalidad. El pensamiento en cuanto a operaciones internacionales es bajo, su margen de utilidad es escaso y por estos motivos nunca terminan de consolidar una autoridad independiente.

-División internacional: la estructura irá mutando poco a poco. Se requiere de una oficina que centralice la responsabilidad de las operaciones internacionales. Cuentan con poco

recurso humano, los productos que ofrecen al mundo no son muchos y no son adaptados, las ganancias generadas por operaciones internacionales no suelen ser muy evidentes de principio.

-Estructura global de un producto: unidades responsables de la comercialización de cada uno de los productos y sus líneas. Ahorros en costos gracias a centralizar la producción.

-Estructura global por regiones: se da cuando no hay un bloque comercial formalmente constituido. La cercanía geográfica, la similitud cultural y las relaciones históricas son determinantes de la conformación de esta estructura.

-Estructuras globales funcionales: el criterio funcional parte de que cada gerente se encarga de una función en particular, y está relacionada con el esquema regional.

-Estructura global de cliente: clientes atendidos responden a particularidades muy marcadas, haciendo que el consumo, los procesos de compra y los precios sean muy diferentes entre sí.

-Estructura matriz: integra las estructuras antes descritas para optimizar la planificación y el control de negocios independientes. Organización global en red que busca desarrollar comunicación netamente corporativa, administrar recursos humanos hacia la identificación de metas corporativas e integrar la actividad individual a la agenda corporativa.

3.3 Simulación de una exportación

El primer paso para llevar a cabo una exportación, es la confección de documentación correspondiente a cada etapa del proceso operativo. A continuación, exponemos cada uno de ellos.

- *Cálculo del costo de exportación*

Cálculo del costo de exportación producto en destino: una vez recibida la cotización del flete internacional, se procede al cálculo del costo de exportación, teniendo en cuenta que el incoterm al que debemos llegar es DDP, es decir, Delivery Duty Paid, que en español significa que el vendedor se ocupa de pagar los todos costos, incluyendo los de importación que en otro caso pagaría el comprador.

Como vendedor, utilizar el Incoterm DDP implica:

- Entregar la mercadería y la factura comercial, bajo lo dispuesto en el contrato de compraventa.
- Obtener licencias de exportación e importación.
- Realizar todos los trámites aduaneros y asumir sus costos
- Contratar el transporte de la mercancía, entregarla en tiempo y ser responsable de la mercancía hasta ser entregada.
- Pagar todos los gastos relacionados con la mercancía hasta dejarla en el destino acordado.
- Avisar al comprador, con tiempo suficiente, cuándo entregarás los productos.
- Suministrar la orden de entrega y/o documento de transporte que necesite el comprador para adquirir la mercancía.
- Pagar los gastos de las operaciones de verificación, así como absorber el pago de los documentos emitidos en el país de importación. En el Anexo 11 se detalla el cálculo de exportación.

El flete terrestre será a cargo de la empresa GEFECO ARGENTINA SA, que tuvo una mejor cotización de servicio puerta a puerta que la empresa OVERSEAS por una diferencia mayor a mil dólares estadounidenses. Ver en Anexo 12 y 13 ambas cotizaciones.

Sin embargo, Overseas cotizó un seguro razonable el cual se tendrá en cuenta para el cálculo de exportación y proporcionó información acerca del almacenamiento en Brasil, lo cual es de suma utilidad para completar el cálculo.

Los costos pintados de verde en el cálculo de precio de exportación, corresponden al tarifario general LTL/FTL 2022 del Depósito Fiscal PORTAR. Anexo 14. Mientras que los costos pintados de rosa fueron obtenidos del informe oficial creado por alumnos de 4to año de la carrera Comercio Internacional de la UAI para ser presentados en la Feria Internacional de la Alimentación en Rosario (FIAR) edición 2022. Anexo 15.

El precio DDP Florianópolis arroja un total de USD 809.395,53, lo que significa que una horma de queso de 4kilogramos saldría 416,35 USD, teniendo en cuenta que se enviarán 1944. Quedando el kilo de queso cremoso en 104 dólares americanos. El precio al que el consumidor brasileño compraría la horma de queso cremoso en reales brasileños sería de 1.740,34 BRL. (en este caso 1 dólar estadounidense es igual a 5.18 real brasileño, cotización del 31 de octubre de 2022). Quedando el precio por kilogramo en 435,08 BRL.

Lo que resulta competitivo, ya que en el mercado un queso cremoso de alta calidad en Brasil ronda entre los 350 y 550 BRL por kilo.

Para este primer envío de la empresa “Lácteos Los Primos” se pacta con el importador que el incoterms será DDP Florianópolis.

- *Redacción de la oferta de cotización*

En el Anexo 16, puede apreciarse un modelo de Oferta de cotización.

- *Confeción de aceptación de la oferta de cotización*

La aceptación de la oferta queda vigente a partir de que el comprador envía email con la oferta de cotización original firmada, declarando de esta manera que acepta todas las condiciones allí pactadas.

- *Confeción de factura proforma*

En el Anexo 17, se presenta la Factura proforma.

- *Confeción de documentación sobre pago/cobro según medio de transporte*

Transferencia Bancaria

Al pensar en una estrategia de venta, es fundamental adentrarse en las opciones de la condición de pago, ya que como exportadores este elemento es muy importante para determinar los costos y riesgos a los que se está sometiendo, sumado a la complejidad de las distintas formas de pago que existen hoy por hoy en nuestro país, éstas juegan un rol primordial en la elección de este.

Al ser esta exportación el inicio de la internalización de la empresa, y teniendo que realizar ciertos cambios en planta, ejecutar una inversión para adaptar los procesos y la estructura de esta, es aconsejable el cobro por adelantado.

Se debe considerar que la transferencia bancaria es el medio de pago más económico en las transacciones internacionales, y teniendo en cuenta que se ingresará a un mercado exigente como lo es el de Brasil en cuanto los quesos, es preciso hacerlo con precios que sean altamente competitivos, y este medio de pago es de gran ayuda.

Este medio de pago supone de ciertas ventajas para el exportador, ya que es un sistema seguro (que, mediante el cobro por cheque, por ejemplo) y es el medio de cobro más rápido al que se puede acceder. También es de considerar que puede mencionarle al importador sus beneficios, como ser el sistema de pago más barato y rentable, que debe pagar pocas comisiones y que en caso de que ambas partes tengan operaciones en el mismo banco, sería una forma de emisión directa y es un buen punto a tener en cuenta.

Es necesario comprender que para que exista una transferencia exitosa, sin inconvenientes, se debe tener máxima confianza entre las partes y las mismas deben poner de acuerdo con el cien por ciento antes de realizar cualquier movimiento. Es probable que el comprador al aceptar este tipo de medio de pago pida algún beneficio extra al vendedor o algún descuento o financiación.

La orden de pago simple (transferencia) es una petición formal que cursa el ordenante (importador) a su banco para que, directamente o valiéndose de un intermediario, pague a un tercero (exportador) una determinada cantidad de dinero.

Las figuras principales en esta actividad son:

- Ordenante: es el importador de la mercadería, que puede ser una persona física o jurídica, y que le da instrucciones de pago a su banco (emisor).
- Banco Emisor: es el banco del importador que va a cumplir con las instrucciones dadas por el ordenante.
- Banco Pagador: es el banco del exportador, que hace efectiva la orden de pago hacia el beneficiario, suele ser un corresponsal del banco emisor.
- Beneficiario: es el exportador de la mercadería, que puede ser una persona física o jurídica que cobra su venta por este medio.

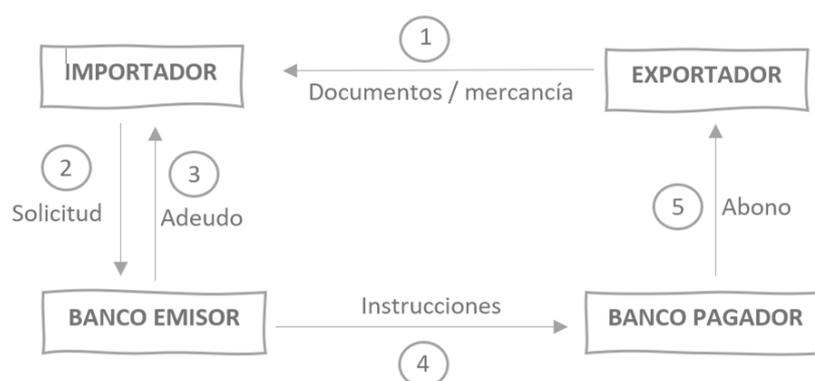
Existen 3 casos posibles en la relación de entrega de la mercadería y pago de esta, en cual el primero que se menciona a continuación es el más usual y conveniente.

- 1) Pago anterior a la entrega.
- 2) Pago simultáneo a la entrega.
- 3) Pago posterior a la entrega.

Secuencia operativa

La Figura 5 detalla la secuencia operativa para una transferencia de pago internacional.

Figura 5: Secuencia operativa de una transferencia de pago internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de conocimientos adquiridos en la asignatura Régimen Económico y Financiero del Comercio Internacional.

1. El exportador envía los documentos que solicite el comprador para presentar ante el banco en caso de que así lo requiera.
2. El importador, contra recepción y conformidad con los documentos, ordena a su banco que haga una transferencia a favor del exportador.
3. El banco emisor adeuda de forma inmediata el importe transferido en la cuenta del ordenante.
4. El banco emisor instruye al banco del beneficiario (pagador) para que abone el importe acordado al vendedor.
5. El banco pagador informa al exportador del ingreso de dinero en su cuenta por pago de la venta realizada.

En cuanto a las normativas para los plazos de ingresos y liquidación de divisas, el BCRA hoy en día liquida los pesos argentinos al tipo de cambio oficial inmediatamente después de que se transfieran los fondos a la cuenta del vendedor.

- *Herramientas de financiación de exportación*

Si bien la empresa cuenta con el apoyo de la municipalidad y del INTI para inversiones y expansión de su negocio, “Lácteos Los Primos” no goza, ni es una empresa que pueda adherirse a las herramientas de financiación o prefinanciación de exportaciones que brinda el gobierno por las estrictas características de estas.

- *Contrato de compraventa internacional*

En el Anexo 18, se puede observar un Contrato de compraventa internacional.

- *Destinación aduanera*

Según la Ley 22.415 código aduanero, la declaración contenida en la solicitud de destinación de exportación es inalterable una vez registrada, y el servicio aduanero no admitirá del interesado rectificación, modificación o ampliación alguna, salvo las excepciones previstas en el código mismo.

Para esta ocasión se someterá la empresa a la “Destinación Definitiva de Exportación para consumo”, que es aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero”. (Infoleg, 1982)

Esta destinación debe formalizarse ante el servicio aduanero mediante una declaración efectuada por escrito en soporte papel con constancia de la firma del declarante, o por escrito a través del sistema informático establecido por la Administración Federal de Ingresos públicos. La declaración debe indicar toda circunstancia o elemento necesario para permitir al servicio aduanero el control de la correcta clasificación arancelaria y valoración de la mercadería que se trate.

Al ser esta exportación vía terrestre, es considerable entender que la solicitud de destinación de exportación para consumo no podrá desistirse una vez que el último control de la aduana de frontera hubiere autorizado la salida del medio de transporte. A su vez, tener en cuenta que El desistimiento de la solicitud de destinación de exportación para consumo no exonera de responsabilidad por los ilícitos que se hubieran cometido con motivo o en ocasión de la declaración efectuada al solicitarse la destinación.

El exportador o, en su caso, el despachante de aduana que actuare en su representación debe concurrir al acto de verificación de la mercadería. En el supuesto de no hacerlo perderá el derecho a reclamar contra el resultado de la verificación establecido por el servicio aduanero.

Efectuados los trámites relativos al despacho de la mercadería y, en su caso, pagados o garantizados los tributos correspondientes, se procederá a su libramiento.

- *Confeción de factura comercial*

En el Anexo 19, se puede encontrar la Factura comercial.

- *Confeción lista de empaque*

En el Anexo 20, se detalla la Lista de empaque.

- *Confeción de certificados requeridos según el producto*

En el Anexo 21, se muestra un ejemplo de Solicitud de certificado sanitario de exportación definitivo.

En el Anexo 22, hay un ejemplar de un Certificado de origen.

- *Explicación del embarque de la mercadería*

El costo de los fletes va fluctuando según los hechos que acontezcan en el mundo entero. Eso influyó en la elección del medio de transporte para este envío (entre otras cosas que se mencionan a continuación), que será vía terrestre, puerta a puerta. Es el medio más accesible en términos monetarios y es el que permite realizar un envío refrigerado y con control de temperatura hasta destino que es fundamental para el tipo de producto que se está comercializando. El tráfico directo, puerta a puerta, y para ello se utilizará el documento de transporte adecuado: MIC-CRT.

- *Confeción del contrato de transporte*

En el Anexo 23, se presenta una Carta de porte internacional por carretera como ejemplo.

En el Anexo 24, se detalla un ejemplar de Manifiesto internacional de carga por carretera/declaración de tránsito aduanero.

- *Secuencia de la operación de exportación*

31-10-2022: Empresa Lácteos los Primos envía vía email la oferta de cotización al

importador, *First S.A.* Aclarando que la misma tiene una validez de 60 días corridos desde la confirmación de la recepción.

11-11-2022: Aceptación de la oferta por parte del importador, enviando copias originales firmadas por los integrantes de la alta dirección de *First S.A.*, y una *Purchase Order* de su impronta.

15-11-2022: El exportador prepara y envió *de draft documents*. A su vez, facilita los datos su banco para que el importador haga efectiva la transferencia bancaria anticipada del 80% para la fabricación del producto y luego el 20% antes del embarque.

17-11-2022: El importador aprueba la factura proforma y realiza la transferencia bancaria.

24-11-2022: El exportador es notificado de la suma monetaria en su cuenta de banco por parte de este, y comienza con la producción. (Tiempo estimado: 30 días)

24-11-2022: El área de COMEX de lácteos los Primos informa al transporte contratado para el flete internacional la fecha aproximada de exportación

27-12-2022: El exportador da aviso al importador de que la mercadería está lista y que se reserva una unidad para la salida de esta.

27-12-2022: El exportador da aviso al transporte para que se posicione en planta el día 06-01-2023.

29-12-2022: El importador hace la segunda y última transferencia bancaria por el restante 20% como fue acordado.

02-01-2023: El área de COMEX confecciona los documentos preliminares y aquellos que sean necesarios para el importador en su país, y se los envía al despachante.

03-01-2023: El despachante confecciona los documentos y hace envío del permiso de embarque.

04-01-2023: El despachante da aviso de carga en el SIM.

04-01-2023: Se carga la mercadería a la unidad refrigerada.

05-01-2023: La unidad cargada se hace presente en el depósito fiscal y el área de control inspecciona la carga, se hace el sorteo de canales y una vez completos los controles aduaneros se procede a la desnacionalización de la mercadería.

06-01-2023: El exportador le envía al importador los documentos definitivos vía email.

12-01-2023: Llegada del camión a la ciudad destino. Se procede al control de documentación y controles aduaneros, junto con requerimientos del país importador.

12-01-2023: Se realiza el despacho de importación junto a la nacionalización de la mercadería.

12-01-2023: Se descarga la mercadería en la planta del importador.

13-01-2023: El importador confirma la correcta recepción de la mercadería.

Aporte de asignaturas de la Carrera a la elaboración del presente Capítulo

Para el desarrollo de todos los puntos de esta última parte del desarrollo del plan de internalización, se ha tenido en cuenta lo aprendido en las asignaturas previas al segundo cuatrimestre de cuarto año. Y de manera específica se detalla:

- Comercialización y Marketing Internacional para el desarrollo del plan de internacionalización.
- Introducción al comercio Internacional y Logística Internacional para la selección del modo de transporte, y la explicación del embarque de la mercadería.
- Régimen Económico Financiero para la fundamentación de la forma de pago.
- Marco Legal de la empresa y Derecho Aplicado al Comercio Internacional para la confección del contrato de compraventa internacional.
- Clasificación Arancelaria para la justificación de la NCM.
- Legislación aduanera I y Legislación aduanera II para describir la secuencia de exportación.
- Costos y precios para la determinación y fijación del precio de exportación.

CONCLUSIÓN

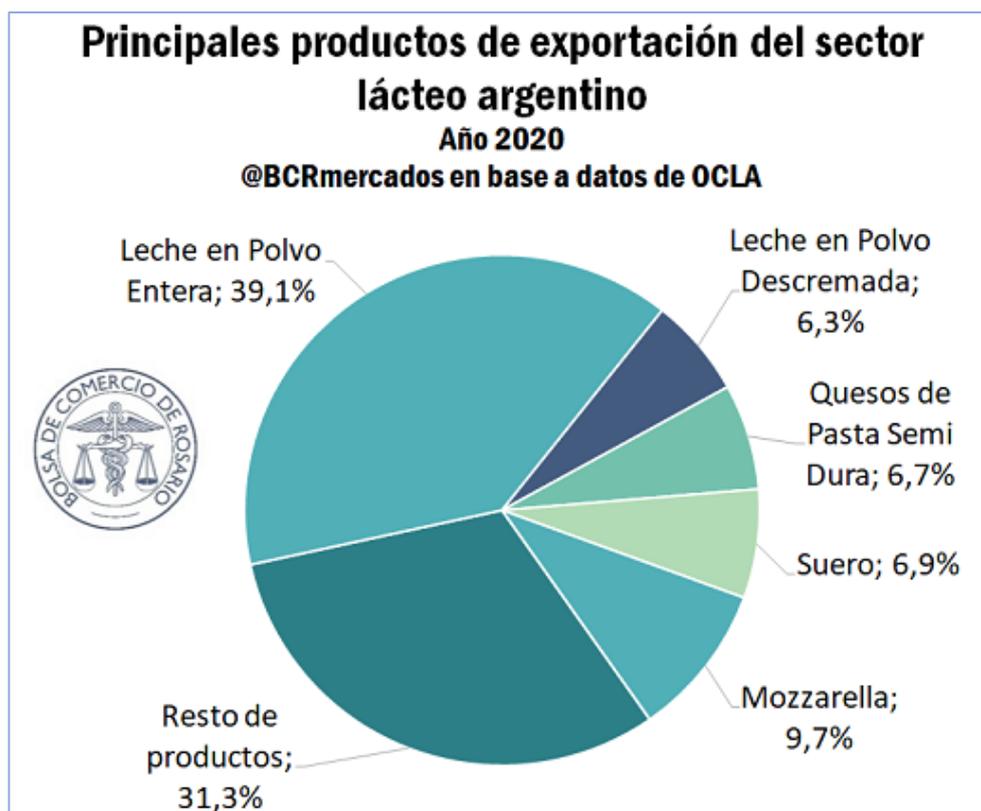
Como resultado de la profunda investigación de mercados y desarrollo del plan de internacionalización, se concluye finalmente en que la empresa Lácteos Los Primos se encuentra en condiciones de realizar su primera exportación de quesos cremosos al estado de Santa Catarina, Brasil. Se obtiene este resultado viable tras tener en cuenta que el precio final DDP Florianópolis al cual se estaría enviando el producto, es considerablemente bajo, dejando gran margen para que el importador pueda aplicar su cuota de utilidad, sin dejar de pensar en el alto rendimiento que esta exportación generaría para la pyme santafesina. A su vez, se pudo comparar que el precio estimado al cual se ofrecerá el producto en góndolas al consumidor final se encuentra entre los más bajos en comparación con la competencia en su calidad de quesos premium.

Para el desarrollo y cálculo de todos los costos para esta primera exportación se tuvo en cuenta la capacidad máxima de la empresa en jornada laboral de 9 horas sólo turno de día, obteniendo un resultado de 9 pallets completos; siendo para la empresa una oportunidad de empezar a pensar en mejoras para la fábrica logrando una mayor capacidad productiva que permita ofrecer a grandes clientes envíos que completen un camión sider resfinger, consiguiendo de esta manera reducir los costos y aumentar la utilidad, lo que a su vez llevaría a la marca a ser aún más competitiva y ganar más mercados.

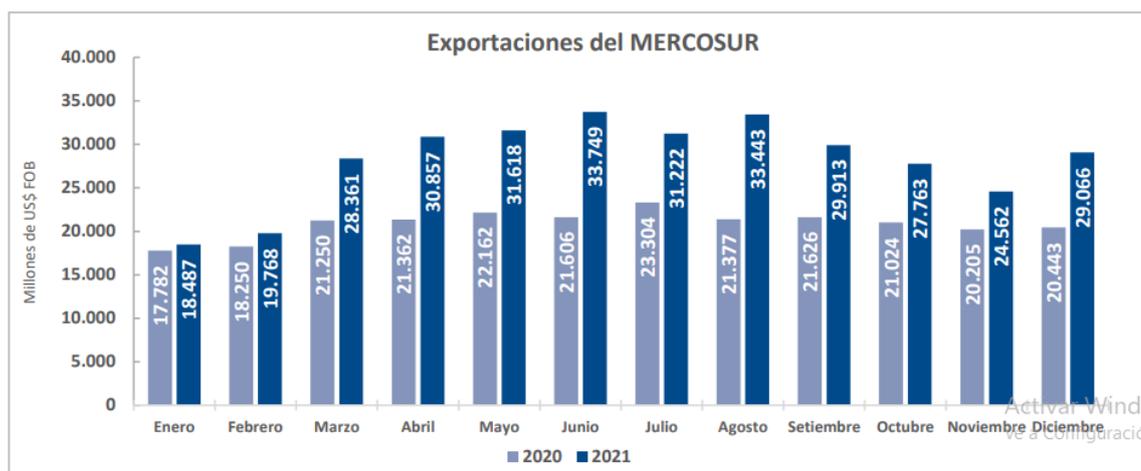
El hecho de que se realice un contrato comercial con un país parte del Mercosur, es sumamente positivo, ya que, por citar un ejemplo, la eliminación del arancel de exportación, incentiva a las pymes a acercarse al comercio internacional teniendo beneficios para con los países miembros de este bloque.

ANEXOS

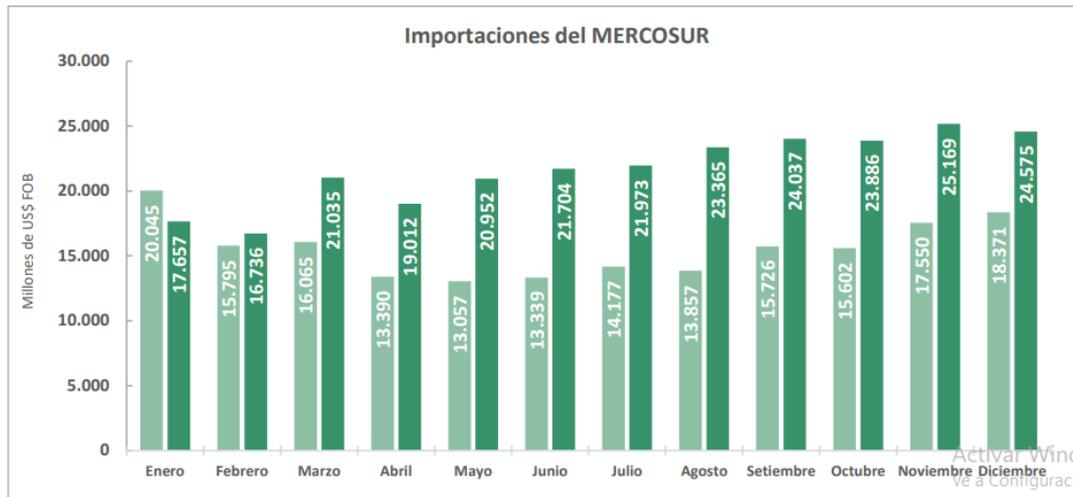
Anexo 1. Principales productos de exportación del sector lácteo argentino. Fuente: Bolsa de Comercio de Rosario.



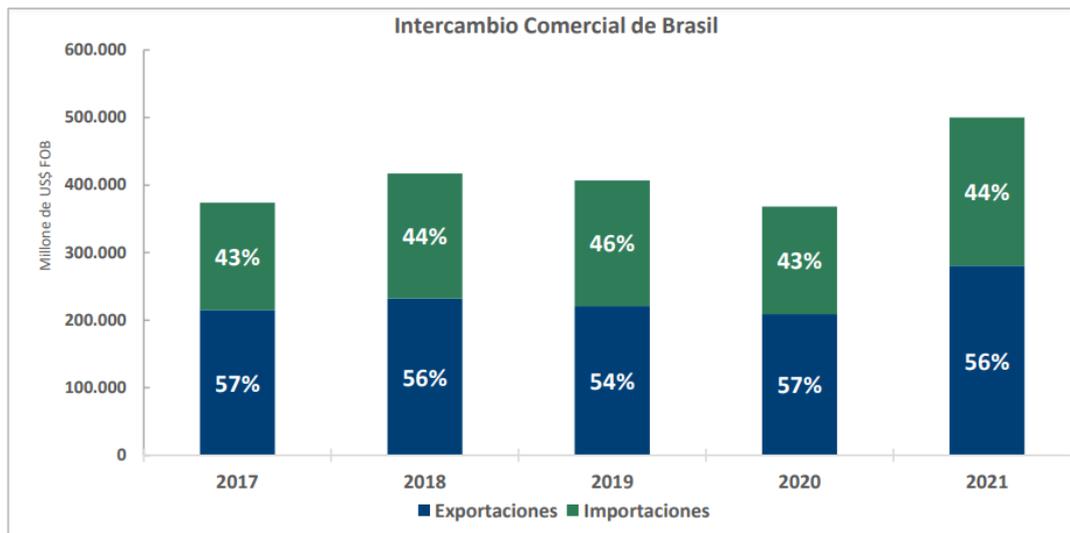
Anexo 2. Exportaciones del Mercosur. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



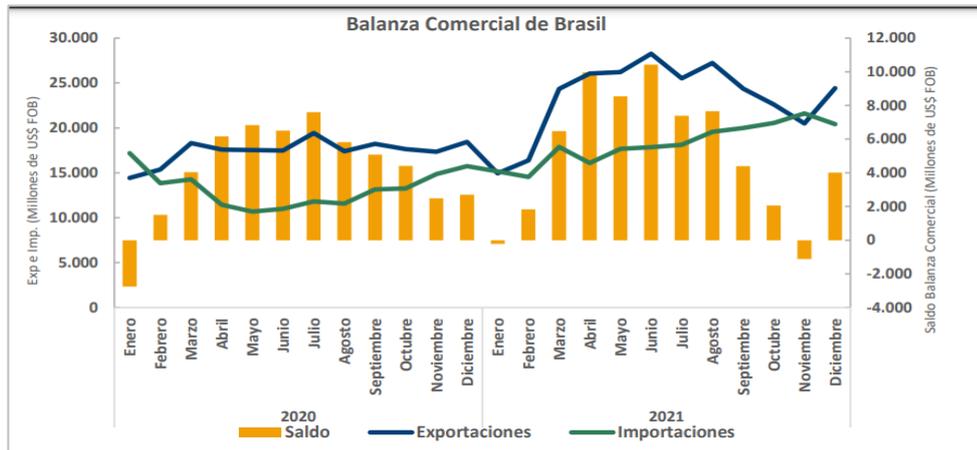
Anexo 3. Importaciones del Mercosur. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



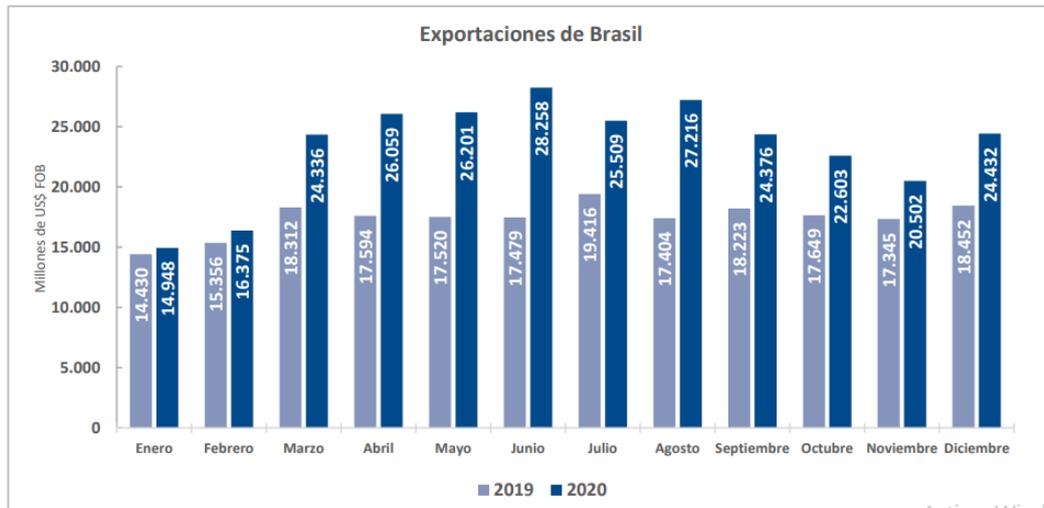
Anexo 4. Intercambio Comercial de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



Anexo 5. Balanza Comercial de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



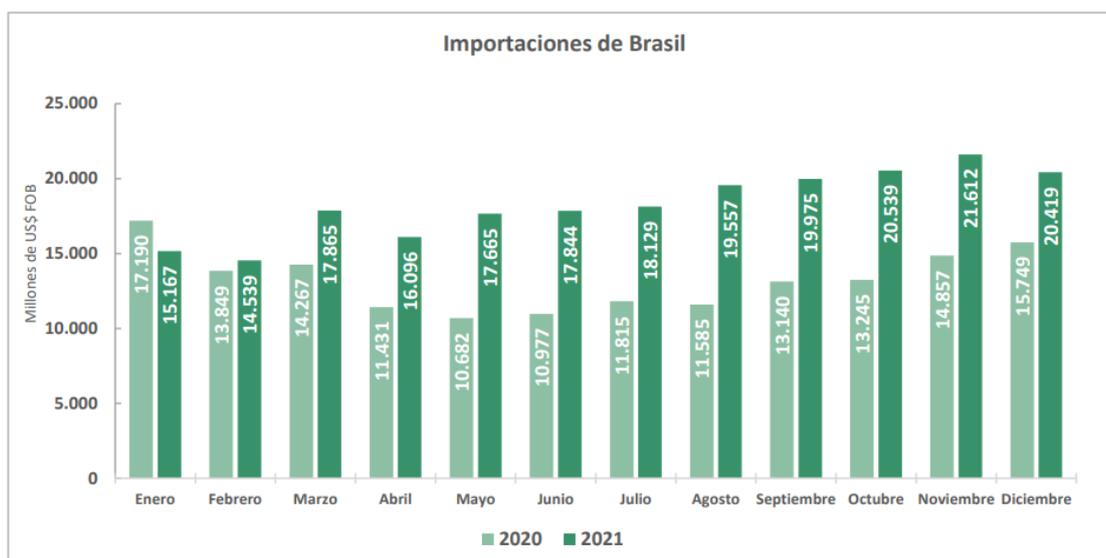
Anexo 6. Exportaciones de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



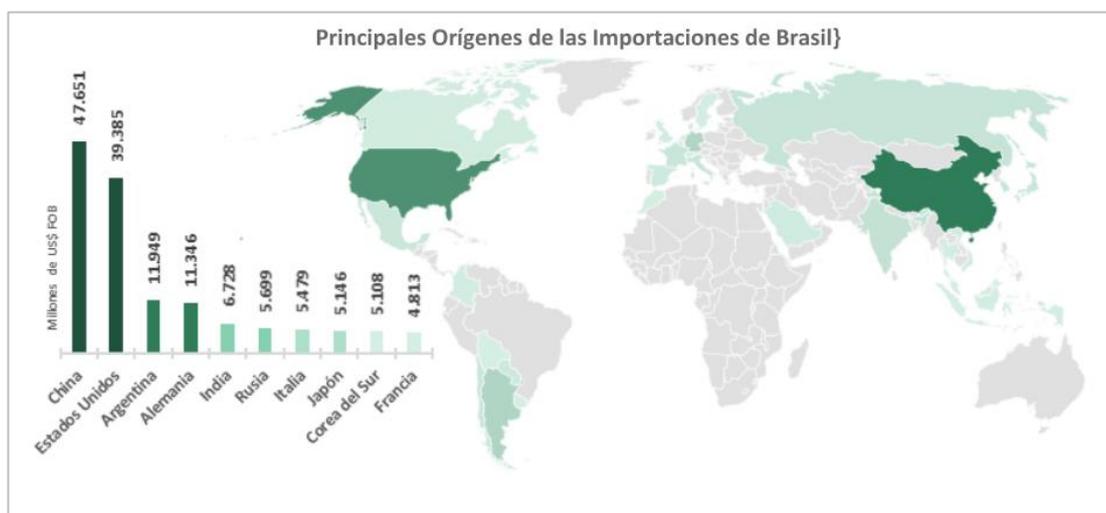
Anexo 7. Principales destinos de las exportaciones de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



Anexo 8. Importaciones de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



Anexo 9. Principales orígenes de las importaciones de Brasil. Fuente: informe técnico de comercio exterior, Mercosur.



Anexo 10. Patrón Usual de internacionalización de las empresas. Fuente: Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004) en su libro “Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones”



Anexo 12. Cotización de Flete GEFCO. Fuente: Gefco.



GEFCO Partners, unlimited

Buenos Aires, 14 de octubre de 2022

Señores LACTEOS LOS PRIMOS:

Cotización:

En virtud de las conversaciones mantenidas con Uds., GEFCO Argentina S.A. ("GEFCO"), con domicilio en Av. Alicia Moreau de Justo 1930, piso 2, oficina 207, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, realiza la presente oferta a favor de LACTEOS LOS PRIMOS (el "CLIENTE"). La presente oferta se mantendrá vigente por el plazo de VIGENCIA DE LA TARIFA indicado abajo y se considerará aceptada, si, dentro del plazo mencionado, LACTEOS LOS PRIMOS envía una notificación vía correo electrónico a GEFCO indicando la aceptación de esta oferta o solicitando el servicio objeto de la presente.

Vencido el plazo de VIGENCIA DE TARIFA sin que el CLIENTE haya solicitado el servicio o aceptado la cotización, la misma quedará sin efecto. En caso de ser solicitado el servicio con posterioridad al vencimiento, el mismo estará sujeto a nueva cotización.

1) DESCRIPCION DEL SERVICIO

Tipo de Transporte: INTERNACIONAL	Tipo de Viaje: PUNTO A PUNTO
Tipo de Entrega:	Tipo de Servicio: ONE WAY
Origen: Avellaneda - Santa fe	
Destino: Florianópolis - SC - Brasil	
Seguro de la mercadería: A cargo Cliente	Seguridad del Tpte: Satelital
Unidad de Tpte: Semirremolque 25 TN	Tipo de Mercadería:
Acondicionamiento: Bulto	Especificaciones: QUESOS
Emission MIC/DTA: GEFCO	Emission CRT: GEFCO
Aduana de Cruce: Paso de los Libres / Uruguay	
Modalidad: SPOT	Facturación: POR VIAJE
Vigencia Desde: 1 / 10 / 2022	Vigencia Hasta: 1 / 12 / 2022

2) PRECIO Y PAGO

GEFCO prestará a LACTEOS LOS PRIMOS el servicio de transporte de acuerdo a los términos y condiciones descriptos en la sección "Descripción del Servicio".

Origen	Destino	Concepto	Unidad	Tarifa
Avellaneda - Santa Fe	Rosario - Santa Fe	Flete One Way	Semirremolque 25 TN	USD 300
Rosario - Santa Fe	Florianópolis - SC - Brasil	Flete One Way	Semirremolque 25 TN	USD 3.000

Observaciones:

Programación del Servicio: 5 Días hábiles de anticipación

Franquicia por estadias: 24 HS Para carga, liberación en frontera y descarga. Luego aplica estadia.

Incluye: Costo de satelital y peajes.

No incluye: Costo de representacion y emision de documentacion en frontera.

Observaciones del tpte: furgon - refrigerado

2.1 Condiciones:
Las tarifas no incluyen IVA. Toda retención de impuestos, ajena al operador logístico, que sufra el pago de la facturación será a cargo de LACTEOS LOS PRIMOS. El precio no incluye los cargos que se identifican en el punto 4.2, los que serán facturados en forma separada.

2.2 Plazo de vigencia del Precio:
El Precio previsto en la presente, se mantendrá vigente por el plazo indicado en el punto 1: "Descripción del Servicio", luego de lo cual GEFCO informará al cliente el nuevo precio aplicable a los Servicios y su correspondiente vigencia. De no haber conformidad por parte del cliente con el nuevo Precio informado por GEFCO, cualquiera de las partes podrá rescindir los Servicios previa notificación a la otra parte con una antelación de treinta (30) días sin derecho a indemnización alguna por tal rescisión.

2.3 Facturación:
GEFCO facturará cada uno de los viajes realizados bajo la presente oferta y enviará dichas facturas A LACTEOS LOS PRIMOS, las cuales deberán ser abonadas por LACTEOS LOS PRIMOS dentro de los del plazo que fuera informado oportunamente por GEFCO luego de realizar el informe crediticio correspondiente, en caso que GEFCO no informe un plazo de pago distinto, se entenderá que las facturas deben ser canceladas por [CLIENTE] dentro de los treinta (30) días de emitidas. El pago de las facturas por parte de LACTEOS LOS PRIMOS se hará efectivo mediante depósito o transferencia bancaria a la cuenta que GEFCO a tales efectos le indique. La falta de pago en el plazo consignado facultará a GEFCO a intimar su cumplimiento en forma fehaciente por el término de 15 (quince) días, vencidos los cuales LACTEOS LOS PRIMOS quedará automáticamente constituido en mora desde el día inmediatamente posterior al cual debiera haber efectuado el pago del precio. Las sumas adeudadas devengarán un interés punitivo mensual equivalente a una vez y media la tasa activa del Banco de la Nación Argentina para sus operaciones de descuento a treinta (30)

2.4 Pago y Moneda de Pago:

El precio ha sido cotizado en dólares estadounidenses y GEFCO emitirá las facturas correspondientes en esa moneda. El importe de la factura deberá ser cancelado por LACTEOS LOS PRIMOS en pesos según el tipo de cambio que surja de la cotización del Banco de la Nación Argentina (vendedor) vigente al día hábil anterior al día del efectivo pago. En caso de discrepancias en torno al monto facturado, LACTEOS LOS PRIMOS deberá abonar la porción no discutida de la factura en cuestión, quedando el monto restante para ser resuelto entre las partes. En caso que se resolviera que corresponde el pago parcial o total de dicha diferencia a favor de GEFCO, LACTEOS LOS PRIMOS deberá abonar los intereses por mora sobre dicha suma, conforme lo establecido precedentemente.

Anexo 13. Oferta de cotización Overseas. Fuente: Overseas

Fwd: Pedido de Cotización

Cecilia Panicali <cecilia.panicali@outlook.com>
Para Panicali Cecilia M

miércoles 26/10/2022 18:14

Hola Cecilia,

Espero que te encuentres bien

Paso a detallar distintas cotizaciones para el tipo de carga y acorde a lo hablado previamente.

En caso de que cuentes con alguna duda o bien desees proceder con la quote, házmelo saber

Buena semana!

VIA TERRESTRE PUERTA A PUERTA
USD 4.500
Seguro 0.45% sobre el valor FCA – obligatorio para el trayecto terrestre.
12 hs para la carga / descarga
24 hs para cada aduana
Estadías USD 250

ALMACENAMIENTO DE LA CARGA – BRASIL		REFERENCIA
CRITERIOS		
Período de Almacenamiento	Porcentaje sobre el valor CIF	Tabla 7
1° – Hasta 2 días hábiles	0,75%	
2° – De 3 a 5 días hábiles	1,50%	
3° – De 6 a 10 días hábiles	2,25%	
4° – De 11 a 20 días hábiles	4,50%	
Para cada 10 días hábiles o fracción, además del 4° período, hasta la retirada de la mercancía	Adicional 2,25%	
Observación:		
1. A partir del 4° (cuarto) período los porcentajes son acumulativos;		
2. Esta Tabla se aplica de forma acumulativa con la Tabla 8.		

Anexo 14. Tarifario General LCL/TCL del Depósito Fiscal Portar. Fuente: Portar Depósito Fiscal

PORTAR DEPÓSITO FISCAL

USD: DÓLAR COTIZACION BCRA / \$: PESOS ARGENTINOS

Presupuesto

TARIFARIO GENERAL LCL/LTL 2022

SERVICIO	PRESENTACION/EMBALAJE	PRECIO	UNIDAD
PACK IMPO/EXPO	LCL HASTA 10 M3	USD 550.00	CRT / BL
PACK IMPO/EXPO	LCL MAYOR A 10 M3	USD 55.00	M3/TN Mayor
ALMACENAMIENTO LCL	MINIMO USD 100.00	USD 1.50	M3/TN Mayor
MOVIMIENTO A NACIONAL	MENOR A 5 M3	USD 275.00	-----
MOVIMIENTO A NACIONAL	MAYOR A 5 M3	CONSULTAR	-----
REMOVIDO DE MERCADERIA	-----	USD 612.70	CAMION/CNTR
VERIFICACION	-----	USD 75.00	-----
HAB. OBLIGATORIA DE ADU	-----	\$ 2500.00	CNTR/CAMION/CRT/HBL/BL
SCANNER	PALLET/CAJONES/BB	USD 20.00	BULTO.

SERVICIOS INCLUIDOS EN LOS PACKS

- DESCARGA
- CARGA
- LIBERACION SIM
- PESAJE
- 7 DIAS LIBRES.
- ALMACENAMIENTO: PASADOS LOS DIAS LIBRES SE COBRA DESDE EL DIA 1 (MINIMO USD 100)

Anexo 15. Cotizaciones a partir del informe de perfil de mercado para la FIAR.

Fuente: <file:///C:/Users/W3E6NWG/Downloads/FIAR%202022%20-%20Perfil%20de%20mercado%20BRASIL.pdf>

RONDA DE NEGOCIOS INTERNACIONAL

ALIMENTOS • BEBIDAS • MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN

FIAR
2022
Feria Internacional de la Alimentación Rosario

PERFIL DE MERCADO: BRASIL

CONTACTO MUNICIPALIDAD DE ROSARIO
Stella M. Britos
Coordinadora Unidad Internacionalización de las Pymes
Secretaría de Desarrollo Económico y Empleo
Municipalidad de Rosario
Avda. Belgrano 658, Rosario
Teléfono 341 480 2288 int. 105
sbritos0@rosario.gov.ar

COSTOS LOGÍSTICOS DE EXPORTACIÓN:

Transporte terrestre: Rosario – San Pablo.

FLETE TERRESTRE EXPO INTERNACIONAL USD 2800.00

EMISION CRT USD 55.00

DESPACHANTE USD 90 x CAMION

GESTION DE COD USD 25

GESTION DE FITOSANITARIO USD 30

GASTOS DEPOSITO USD 335

FLETE INTERNO A DEPOSITO USD 206

OFERTA DE COTIZACIÓN

Información de la compañía

Nombre: "Lácteos los Primos" de Nuestra Tierra SRL
Dirección: Parque Industrial Avellaneda, lote 39. Santa Fe - Argentina
Teléfono: 03482-15665700/01
Código Postal: 3575
Presupuesto preparado por: Panicali, Cecilia Magali
E-mail: Cecilia.panicali@outlook.com
Número de celular: 3482-706762



Identificación de la cotización

Número de cotización: 0000-00002234
Fecha de envío: 31-10-2022
Número de cuenta del cliente: 0003 009878882
Oferta válida hasta: 31-12-2022

Información del cliente

Nombre de la empresa: First S.A.
Dirección: Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar - Florianópolis/SC - Brasil
Teléfono: +55 (48) 2106-4379
CUIT / CNPJ: CNPJ 00802235000105
Persona de contacto: Ana Carolina Altmann Wayhs
Teléfono: +55 (48) 2106-4395
E-mail: anacarolina@firstsa.com.br

Costos detallados

Producto o Servicio	Cantidad	Precio Unitario en USD	Precio total en USD
Hormas de queso cremoso de 4kg c/u NCM: 0406.90.30.	1944 unidades	\$ 416,35	\$ 809.395,53 DDP FLORIANOPOLIS
Pallets estándar de madera	9	\$ 0	\$ 0
		SUBTOTAL	\$ 809.395,53
		IMPUESTOS	N/A
		COTIZACIÓN	\$ 809.395,53

Serán 9 pallets estándar de madera idénticos conteniendo 54 cajas de cartón con 4 hormas de queso cada una. El peso de cada pallet será de 884kg, mientras que el volumen será de 1,5 m3.

Detalles, términos y condiciones

Cantidad máxima para exportar: 1944 hormas de queso cremoso de 4kg cada una por mes.

Cantidad mínima para exportar: 864 hormas de queso cremoso de 4kg cada una por mes.

Incoterms a utilizar: DDP Florianópolis – Brasil, Reglas Incoterms 2020

Medio de transporte a utilizar: camión ~~sider~~ reefer.

Plazo de entrega: treinta días a la confirmación del pedido.

Fecha de embarque posible: 31-11-2022

Lugar de embarque: Rosario – Santa Fe – Argentina

Lugar de desembarque: Florianópolis – Santa Catarina – Brasil

Certificaciones: SENASA, el Ministerio de Salud, Ministerio de agricultura, pecuaria y abastecimiento. Certificado Sanitario de importación.

Condición de pago: dos transferencias de pago, la primera 80% por adelantado luego de aceptar y firmar la oferta de cotización y el contrato de compraventa, y el restante 20% antes de embarcar la mercadería.

Divisa: USD americanos

Vigencia de la cotización: 90 días a partir de la aceptación de la oferta.

Observaciones: se puede etiquetar con nuestra marca o con otra marca que ustedes indiquen, con la debida protección a la propiedad intelectual.

Firma del cliente

Es necesario contar con la firma del cliente para tomar como válida y aprobada la cotización. Deberán enviar el original firmado a la dirección de email: Cecilia.panicali@outlook.com indicando que están de acuerdo con la descripción y el precio cotizado en la presente oferta de cotización.

[Gerente de la empresa]

[Persona de contacto]

[Persona del área de Comex]

Company Use

Anexo 17. Factura proforma. Fuente: elaboración propia.

		FACTURA PROFORMA											
Nuestra Tierra SRL Parque Industrial Avellaneda, lote 39. Santa Fe - Argentina 03482-15665700/01		N° 00001-00001183	octubre 31, 2022										
Destinatario: First S.A. Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar Florianópolis/SC - Brasil +55 (48) 2106-4379 CNPJ 00802235000105	CTT: Ana Carolina Altmann Wayhs 55 (48) 2106-4395 E-MAIL: anacarolina@firstsa.com.br												
Consignatario: LO MISMO	Notificar a: LO MISMO												
Pais de Origen: ARGENTINA													
Condición de Pago: 80% IN ADVANCE -20% TIME OF SHIPMENT													
Lugar de Origen: ROSARIO - ARGENTINA		Lugar de Destino: FLORIANÓPOLIS - BRASIL											
Marcación y números: First S.A.	Empaques: 09 PALLETS DE MADERA	Pesos kgs Neto: Kgs Bruto:											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Descripción de las Mercancías</th> <th style="text-align: center;">QTY</th> <th style="text-align: center;">Origen/CSO</th> <th style="text-align: center;">unitario US\$ EEUU</th> <th style="text-align: center;">Total US\$ EEUU</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.</td> <td style="text-align: center;">1944</td> <td style="text-align: center;">ARG</td> <td style="text-align: center;">\$ 416,35</td> <td style="text-align: center;">\$ 809.395,53</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de las Mercancías	QTY	Origen/CSO	unitario US\$ EEUU	Total US\$ EEUU	Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.	1944	ARG	\$ 416,35	\$ 809.395,53
Descripción de las Mercancías	QTY	Origen/CSO	unitario US\$ EEUU	Total US\$ EEUU									
Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.	1944	ARG	\$ 416,35	\$ 809.395,53									
TRANSFER USD – U.S. Dollar (Dólar Americano) Intermediary Bank: Standard Chartered Bank / New York / USA – Swift Code SCGT987 Beneficiary Bank: Banco Itau BBA SA / Sao Paulo / Brazil – Swift Code ITAUBRSPNHO – Account 3255896325 Final Beneficiary: Nuestra Tierra SRL (Lácteos los Primos) Branch: 5589 Account: XXXU256 FOR INTERNATIONAL BANK TRANSFER ON USD CURRENCY, PLEASE USE THE PAYMENT INSTRUCTIONS BELOW: "Credit our account 2000192007016 with WELLS FARGO BANK N.A. - NEW YORK, NY - UNITED STATES OF AMERICA – SWIFT: PNBPU3NNYC, under advice to us by Swift MT-400, instructing them to inform us by authenticated Swift."													
NO CONSTITUYE DOCUMENTO COMERCIAL Dpto Compras y Exportaciones CUIT: 30-50993423-6			Total: \$ 809.395,53 Descuento: Seguro: Gastos con Exportación: Total DDP FLORIANOPOLIS: \$ 809.395,53										

MODELO DE UN CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL
<p>Conste por el presente documento, el contrato de COMPRAVENTA INTERNACIONAL que celebran de una parteLACTEOS LOS PRIMOS..., con RUC N° ..30/50993423/6....., inscrita en los Registros Públicos de ...72776....., Ficha N°39....., debidamente representada por suSOCIO COFUNDADOR..., señorMAXIMILIANO ZECHIN....., identificado con Libreta Electoral N°34399....., a quien en adelante se le denominará EL VENDEDOR; y de la otra parte, la empresaFIRST S.A..., con domicilio en...AV. MAURO RAMOS, 1450 BRASIL....., debidamente representada por su ..GERENTE..., señorANA CAROLINA ALTMAN....., identificado con838876....., en adelante EL COMPRADOR, en los términos y condiciones siguientes:</p> <p>PRIMERA: COMPRAVENTA DE BIENES Mediante el presente documento, las partes convienen en celebrar una compraventa internacional de mercaderías, las cuales deberán cumplir con las condiciones siguientes:</p> <p>MARCANCÍA: hormas de queso cremoso de 4kg cada una. CANTIDAD: 1944 . CALIDAD: PREMIUM . ESPECIFICACIONES: embaladas en cajas de cartón de 4 hormas en cada una.</p> <p>SEGUNDA: Precio El precio de la mercadería descrita en la cláusula anterior asciende a la suma de..809.395,53 usd.</p> <p>TERCERA: Condiciones de entrega Las partes acuerdan que la venta pactada a través del presente contrato se hará en términosDDP.....(señalar el término de entrega pactado de acuerdo a los INCOTERMS, versión 2000).</p> <p>CUARTA: Tiempo de entrega Las partes convienen en que la entrega de la mercadería objeto del presente contrato se realizará13-01-2023.....(especificar fecha o período de entrega –fecha de embarque en el caso que resulte aplicable), fecha en la cual EL VENDEDOR deberá cumplir con esta obligación.</p> <p>QUINTA: Forma de entrega EL VENDEDOR se obliga a hacer entrega de la mercadería objeto del presente contrato en el tiempo y lugar señalado en el mismo y cumpliendo con las especificaciones siguientes: ...caja de cartón sobre pallet de madera con stretch film.</p> <p>La forma de transporte a utilizar será bajo la modalidad terrestre por la empresa GEFCO.</p> <p>SEXTA: Inspección de los Bienes Las partes convienen en que la inspección de la mercadería será realizada ..antes del embarque en el dposito fiscal.....(señalar si antes o después del embarque y el lugar de inspección).</p> <p>SEPTIMA: Condiciones de pago EL COMPRADOR se obliga al cumplimiento del pago del precio estipulado en la cláusula segunda bajo la modalidad de (señalar la modalidad convenida: pago a través de una cuenta bancaria abierta a favor de EL VENDEDOR, pago a través de una Advance Account, Crédito Documentario).</p> <p>FORMA DE PAGO: transferencia internacional. PLAZO DE PAGO: anticipado, al momento de firmar el contrato y 10 días antes del embarque. MEDIO DE PAGO GASTOS BANCARIOS CONDICIONES ESPECIALES</p> <p>OCTAVA: Documentos EL VENDEDOR deberá cumplir con la presentación de los siguientes documentos: (se hará referencia a los documentos a ser remitidos por EL VENDEDOR de acuerdo a las condiciones de entrega que hayan</p>

sido pactadas; los cuales pueden diferir en relación a los que sean solicitados si la forma de pago es una Carta de Crédito).

NOVENA: Resolución del Contrato Las partes podrán resolver el presente contrato si se produce el incumplimiento de alguna de las obligaciones estipuladas en el presente contrato.

DECIMA: Responsabilidad en la Demora

(solo en caso de que se haya modificado el tiempo de entrega estipulado en el contrato. Se hará referencia al porcentaje a pagar sobre el precio de la mercadería en función al tiempo transcurrido y por los posibles daños que haya sufrido la mercadería).

DECIMO PRIMERA: Ley Aplicable

Las partes acuerdan que la ley para las obligaciones estipuladas en el presente contrato será la de (señalar el país de la ley aplicable o, de ser el caso, la Convención de las Naciones Unidas sobre Compraventa Internacional).

DECIMO SEGUNDA: Solución de Controversias

Para los efectos del presente contrato, las partes contratantes señalan como sus domicilios los mencionados en la parte introductoria de este documento, sometiéndose ambas partes al arbitraje del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional de Lima, a cuyas normas y procedimiento se someten de manera voluntaria.

Firmado por duplicado, a los15..... del mes de11... de ...2022... en la ciudad de Avellaneda.

.....
EL VENDEDOR

.....
EL COMPRADOR

Anexo 19. Factura comercial. Fuente: elaboración propia.

		FACTURA COMERCIAL											
Nuestra Tierra SRL Parque Industrial Avellaneda, lote 39. Santa Fe - Argen 03482-15665700/01		N° 00001-00001183	octubre 31, 2022										
Destinatario: First S.A. Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar Florianópolis/SC - Brasil +55 (48) 2106- CNPJ 00802235000105	CIT: Ana Carolina Altmann Wayhs TEL: 55 (48) 2106-4395 E-MAIL: anacarolina@firstsa.com.br												
Consignatario: LO MISMO	Notificar a: LO MISMO												
País de Origen: ARGENTINA													
Condición de Pag: 80% IN ADVANCE -20 % TIME OF SHIPMENT													
Lugar de Origen: ROSARIO - ARGENTINA		Lugar de Destin FLORIANÓPOLIS - BRASIL											
Marcación y números: First S.A.	Empaques: 09 PALLETS DE MADERA	Pesos kgs Neto: Kgs Bruto:											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Descripción de las Mercancías</th> <th style="text-align: center;">QTY</th> <th style="text-align: center;">Origen/CSO</th> <th style="text-align: center;">unitario U\$S EEUI</th> <th style="text-align: center;">Total U\$D EEUI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.</td> <td style="text-align: center;">1944</td> <td style="text-align: center;">ARG</td> <td style="text-align: center;">\$ 416,35</td> <td style="text-align: center;">\$ 809.395,53</td> </tr> </tbody> </table>				Descripción de las Mercancías	QTY	Origen/CSO	unitario U\$S EEUI	Total U\$D EEUI	Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.	1944	ARG	\$ 416,35	\$ 809.395,53
Descripción de las Mercancías	QTY	Origen/CSO	unitario U\$S EEUI	Total U\$D EEUI									
Hormas de queso cremoso Lácteos Los Primos NCM: 0406.90.30.	1944	ARG	\$ 416,35	\$ 809.395,53									
S/A - TRANSFER USD - U.S. Dollar (Dólar Americano) Intermediary Bank: Standard Chartered Bank / New York / USA - Swift Code SCGTY987 Beneficiary Bank: Banco Itau BBA SA / Sao Paulo / Brazil - Swift Code ITAUBRSPNHO - Account 3255896325 Final Beneficiary: Nuestra Tierra SRL (Lácteos los Primos) Branch: 5589 Account: XXXU256 FOR INTERNATIONAL BANK TRANSFER ON USD CURRENCY, PLEASE USE THE PAYMENT INSTRUCTIONS BELOW: *Credit our account 2000192007016 with WELLS FARGO BANK N.A. - NEW YORK, NY - UNITED STATES OF AMERICA - SWIFT: PNBPU3NMYC, under advice to us by Swift MT-400, instructing them to inform us by authenticated Swift.*													
Dpto Compras y Exportaciones: CUIT: 30-50993423-6			Total: \$ 809.395,53 Descuento: Seguro: Gastos con Exportación: Total DDP Florian \$ 809.395,53										

Anexo 20. Lista de empaque. Fuente: elaboración propia.

Clase		Número	Dimensiones en metros/Dims in meters			Peso en kilos/Weight in kgs		Mts 3	Contenido de cada Bulto	
Type		Number	Largo/Length	Ancho/Width	Alto/Height	Bruto/Gross	Neto/Net	Cubic mtrs		
Pallet de madera 1/9	1	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	2	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	3	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	4	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	5	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	6	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	7	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	8	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	
Pallet de madera 1/9	9	1,2	1,00	0,20	884,00	864,00	2,40	54	cajas de cartón conteniendo 4 hormas de queso cremoso cada una.	

Anexo 21. Solicitud de certificado sanitario de exportación definitivo. Fuente: AFIP.

Formulario 2002

B	HORA INGRESO: _____ DE _____
	SOLICITUD N°: _____

VÍA AÉREA	VÍA MARÍTIMA/FLUVIAL	VÍA TERRESTRE	CAMBIO Cert.Sanit.Exp.Def.
--------------	-------------------------	------------------	-------------------------------

(INDICAR CON UNA MARCA LO QUE CORRESPONDE)

LA FIRMA EXPORTADORA: Nuestra Tierra SRL

N° de exportador SENASA: 2134 a través del Establecimiento Oficial N° _____ solicita tramitar de 1(UN) Certificado Sanitario de Exportación Definitivo con destino a _____

Solicito la cantidad de 2 copias

Se acompaña con el/los Certificado/s Sanitario/s de Exportación Provisorios Serie/s _____ Número/s _____ y DOS (2) Anexos Estadísticos de Exportación.

(CUANDO CORRESPONDA)
Permiso/s de Embarque/s Aduana N°: _____
Certificado/s de la Dirección de Flora y Fauna Silvestre N°: _____

En _____ el ____ / ____ / ____

Firma y aclaración del solicitante autorizado.

TE Empresa solicitante: _____

CERTIFICADO SANITARIO DE EXPORTACIÓN DEFINITIVO OTORGADO

N°: 1950

(Deben consignarse todos los datos requeridos)

Motivo de rechazo: _____

Anexo 22. Certificado de origen. Fuente: AFIP.

CERTIFICADO DE ORIGEN

ACUERDO DE COMPLEMENTACION ECONOMICA CELEBRADO ENTRE LOS GOBIERNOS
DE LOS ESTADOS PARTES DEL MERCOSUR Y EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE CHILE

1. Productor Final o Exportador (nombre, dirección, país)		Identificación del Certificado (número)		
2. Importador (nombre, dirección, país)		Nombre de la Entidad Emisora del Certificado CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO  Av. Leandro N. Alem 36 (C1003AAN) Buenos Aires - Argentina		
3. Consignatario (nombre, país)				
4. Puerto o Lugar de Embarque Previsto		5. País de Destino de las Mercaderías		
6. Medio de Transporte Previsto		7. Factura Comercial Número: _____ Fecha: _____		
8. N° de Orden (A)	9. Códigos NALADISA	10. Denominación de las Mercaderías (B)	11. Peso Líquido o Cantidad	12. Valor FOB en dólares (US\$)
N° de Orden		13. Normas de Origen (C)		
14. Observaciones				
CERTIFICACION DE ORIGEN				
15. Declaración del Productor Final o del Exportador: - Declaramos que las mercaderías mencionadas en el presente formulario fueron producidas en _____ y están de acuerdo con las condiciones de origen establecidas en el Acuerdo. Fecha: _____ Sello y Firma			16. Certificación de la Entidad Habilitada: - Certificamos la veracidad de la declaración que antecede de acuerdo con la legislación vigente. Fecha: _____ Sello y Firma	

Ver al dorso

Anexo 23. Carta de porte Internacional por Carretera. Fuente: elaboración propia.

CRT		Carta de Porte Internacional por Carretera Conocimiento de Transporte Internacional por Rodovia			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 e Transporte Terrestre Internacional de Mercancías, las cuales anulan toda estipulación que se aparte de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario. O transporte realizado ao amparo deste Conhecimento de Transporte Internacional está sujeito as disposicoes do Convenio sobre o Contrato de Transporte e a Responsabilidade Civil do Transportador no Transporte terrestre Internacional de Mercadorias, as quais anulam toda estipulacao contraria as mesmas em prejuicio do remetente ou do consignatario.	
1 Nombre y domicilio del remitente / Nome e endereço do remetente Nuestra Tierra SRL Parque Industrial Avellaneda, lote 39. Santa Fe - Argentina CUIT 30-70849145-0				2 Número / Número 052AR375635980		
4 Nombre y domicilio del destinatario/Nome e endereço do destinatário First S.A. Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar Florianópolis/SC - Brasil +55 (48) 2106-4379				3 Nombre y domicilio del porteador/Nome e endereço do transportador Gefco Argentina S.A Av. Pres. Perón 8190, S2010 ACS, Santa Fe, Argentina 54 341 457-3434		
6 Nombre y domicilio del consignatario/Nome e endereço do consignatário First S.A. Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar Florianópolis/SC - Brasil +55 (48) 2106-4379				5 Lugar y país de emisión/Localidade e país de emissão ROSARIO SANTA FE ARGENTINA		
9 Notificar a:/Notificar a: Ana Carolina Altmann Wayhs 55 (48) 2106-4395				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 mercaderia Rosario, Sanra Fe, Argentina. 13.01.2023		
				8 Lugar, país y plazo de entrega/Localidade, país e prazo de entrega Florianópolis, SC, Brasil		
				10 Porteadores sucesivos/Transportadores sucesivos -		
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, conteineres e peças 9 pallets de madera conteniendo cajas de cartón con 4 hormas de queso cremoso cada una de 1 kilogramo cada una. NCM: 0406.90.30.					12 Peso bruto en Kg./Peso bruto em Kg. PN: 7776,00 PB: 7956	
					14 Valor/Valor 809.395,53 Moneda/Moeda USD	
15 Gastos a pagar Gastos a pagar Flete/Frete ROSARIO - FLORIANÓPOLIS Otros/Outros		Monto remitente Valor remetente 3000	Moneda Moeda U\$S U\$S U\$S	Monto destinatario Valor destinatário	Moneda Moeda U\$S U\$S	
Total		3000	U\$S	U\$S	U\$S	
16 Declaración del valor de las mercancías/Declaração do valor das mercadorias TOTAL USD FOB 796.645,28					17 Documentos anexos/Documents anexos INVOICE No: 00001-00001183	
19 Monto del flete externo/Valor do frete externo AS AGREED					18 Instrucciones sobre formalidades de aduana/ Instruções sobre formalidades de alfândega EL SEGURO DE LA MERCADERIA POR CUENTA Y ORDEN DEL IMPORTADOR / EXPORTADOR SIN PERJUICIOS NI REPETICION PARA LA EMPRESA TRANSPORTISTA EN CASO DE SINIESTRO	
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 13.01.2023 Las mercancías consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador aparentemente en buen estado, bajo las condiciones generales que figuran al dorso. As mercadorias consignadas neste Conhecimento de Transporte foram recebidas pelo transportador aparentemente em bom estado, sub as condicoes gerais que figuram no verso					22 Declaraciones y observaciones/Declarações e observações "Este transporte se rige por las Leyes y Tribunales Argentinos.-La mercaderia viaja por cuenta y riesgo del importador y/o consignatario quien se obliga a asegurarla con la clausula de eximicion de responsabilidad del transportista de acuerdo al art. 10 de la ley 26.653.El unncumplimiento de la obligacion legal por parte del importador o consignatario liberara al transportista en caso de siniestro por perdidas totales o parciales."	
23 Nombre, firma y sello del porteador o su representante/ Nome, assinatura e carimbo do porteador ou seu representante  Fecha/Data 13.01.2023					24 Nombre y firma del destinatario o su representante/ Nome e assinatura do destinatario o seu representante  Fecha/Data 13.01.2023	

Original

Anexo 24. Manifiesto internacional de carga por carretera/declaración de tránsito aduanero. Fuente: elaboración propia.

MIC/DTA		MANIFIESTO INTERNACIONAL DE CARGA POR CARRETERA/DECLARACION DE TRANSITO ADUANERO Manifiesto Internacional de Carga Rodoviária/Declaração de Transito Aduaneiro			
1 Nombre y domicilio del Transportador/Nome e endereço do transportador Gefco Argentina S.A Av. Pres. Perón 8190, S2010 ACS, Santa Fe, Argentina 54 341 457-3434		3 Tránsito aduanero Tránsito aduanero <input checked="" type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO SIM NAO		4 Nº 22AR476938T	
		5 Hoja/Folha 1/1		6 Fecha de emisión/Data de emissão 13.01.2023	
		7 Aduana, ciudad y país de partida/Alfândega, cidade e país de partida Rosario, Sanra Fe, Argentina. 13.01.2023 ARGENTINA Lugar Operativo 7 5 JDE 52 2 0 0			
2 Rol de Contribuyente/Cadastro geral do contribuintes 30704855138		8 Ciudad y país de destino final/Cidade e país de destino final Florianópolis, SC, Brasil 2 0 4			
9 CAMION ORIGINAL: Nombre y domicilio del propietario CAMINHÃO ORIGINAL: Nome e endereço do proprietário COTRACEL - RUA DR. JOAO SEBASTIANY, 500, AP01-CENTRO. CERRO LARGO - SC- BRASIL		16 CAMION SUBSTITUTO: Nombre y domicilio del propietario CAMINHÃO SUBSTITUTO: Nome e endereço do proprietário			
10 Rol de Contribuyente Cadastro geral de contribuintes 9328719999123		11 Placa del camión Placa do caminhão IOS7299		17 Rol de Contribuyente Cadastro geral de contribuintes	
		18 Placa del camión Capacidade de tração(L)			
12 Marca y número/Marca e número FORD 9BFYE4YXEBL69038		13 Capacidad de arrastre(L) Capacidade de tração(L) 40		19 Marca y número/Marca e número	
14 Año/Año 2023		15 <input type="checkbox"/> Semirremolque Semireboque <input checked="" type="checkbox"/> Remolque Reboque Placa: IVQ1787		21 Año/Año	
		22 <input type="checkbox"/> Semirremolque Semireboque <input type="checkbox"/> Remolque Reboque Placa:			
23 Nº de carta de porte Nº do conhecimento 052AR375635980		24 Aduana de destino/Alfândega de destino SAO BORJA 1 0 1 0 9 5 3 0		33 Remitente/Remetente Nuestra Tierra SRL Parque Industrial Avellaneda, lote 39. Santa Fe - Argentina	
25 Moneda/Moeda USD		26 Origen de la Mercancia/Origem das mercadorias ARGENTINA 2 0 0		34 Destinatario/Destinatário First S.A. Av. Mauro Ramos, 1450 11º andar Florianópolis/SC - BrasilFirst S.A.	
27 Valor FOT Valor FOT 799.036,15		28 Flete en USS Frete em USS 3.500,000		29 Seguro en USS Seguro em USS 3.576,09	
30 Tipo de bultos Tipo dos volumes BULTOS		31 Cantidad de bultos 3		32 Peso Bruto (kg.) Peso Bruto (kg.) 7.956,00	
37 Número de los precintos/Numero dos lacres MSADJ86770		36 Documentos Anexos/Documentos anexos FACTURA 00001-00001183 DESTINACIÓN 22052EG01000444N			
38 Marcas y números de los bultos, descripción de las mercancías/Marcas e numeros dos volumes, descrição das mercadorias 9 pallets de madera conteniendo cajas de cartón con 4 hormas de queso cremoso cada una de 1 kilogramo cada una. FACTURA 00001-00001183 DESTINACIÓN 22052EG01000444N					
Declaramos que las informaciones prestadas en este documento son expresión de verdad, que los datos referentes 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 informações prestadas neste Documento são a expressão de verdade, que os dados referentes às 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 Ruta y plazo de transporte/Rota e prazo de transporte ROSARIO - VICTORIA - NOGOYA - CONCORDIA - CHAJARI - SANTO TOME - SAO BORJA - FLORIANOPOLIS Fecha de arribo: 16-03-2023 Plazo a fontera: 2 día/s Conductor: Roberto Carlos De Lima Thoma Doc: CI 2084277629			
Firma del porteador 		Firma de Aduana de partida 			
Fecha/Data 13.01.2023		Fecha/Data 13.01.2023			

BIBLIOGRAFÍA

- BCR NEWS. (Octubre de 2021). *¿Cómo viene la industria láctea argentina?* Obtenido de <https://bcnews.com.ar/agroindustria/como-viene-la-industria-lactea-argentina/>
- Cancillería Argentina. (Diciembre de 2020). *Guía de negocios 2020 - 2021*. Obtenido de https://ebras.cancilleria.gob.ar/userfiles/2018/4._embajada_argentina_en_brasil-guia_de_negocios_2020-2021.pdf
- CEPAL. (2021). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47669/5/S2100698_es.pdf
- Comité Técnico N°6 del Mercosur. (2021). *MERCOSUR*. Obtenido de file:///C:/Users/W3E6NWG/Downloads/CCM_2022_ACTA04-Vc_ANE08_ES_Informe_T%C3%A9cnico_Comercio_Exterior_2021.pdf
- Daniels, Radebaught; y Sullivan. (2004). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Infoleg. (1982). *Ley 22.415 Código Aduanero*. Obtenido de http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_S3_TituloII.htm
- Infortambo. (Diciembre de 2021). *¿Por qué Brasil requiere lácteos argentinos?* Obtenido de <https://www.infortambo.com/blog/brasil-y-argelia-los-grandes-compradores-de-lacteos-argentinos-en-problemas/>
- ITC. (2022). *Condiciones de acceso a los mercados*. Obtenido de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=076&partner=032&product=040690&level=6>
- Legiscomex. (Octubre de 2015). *Inteligencia de Mercados - Perfil Económico y Comercial de Brasil*. Obtenido de Legiscomex.com
- Orús, A. (2022). *Ranking de los países que más leche líquida de vaca consumieron en el mundo en 2021*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/499197/principales-paises-consumidores-de-leche-liquida-de-vaca-del-mundo/>
- Portal Lechero. (Marzo de 2021). *Ranking de exportadores de queso en América Latina*. Obtenido de <https://portalechero.com/ranking-de-exportadores-de-queso-en-america-latina/>
- SantanderTrade. (2022). *CIFRAS DEL COMERCIO EXTERIOR EN BRASIL*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/cifras-comercio-exterior>

