



**Facultad de Ciencias Económicas**

**Sede Rosario - Campus Roca**

**Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional**

**Trabajo Final de Carrera Título:**

*Análisis de factibilidad comercial para la exportación de Queso Azul “Alloa” desde Argentina a Paraguay. (PCIP)*

**Alumno:** Emilio Gavotti.

**E-mail:** [Emilio\\_246@hotmail.com](mailto:Emilio_246@hotmail.com) / [emiliogavotti@gmail.com](mailto:emiliogavotti@gmail.com)

**Tutor de Contenidos:** Cristian Codarín.

**Tutor Metodológico:** Magdalena Carrancio.

**Marzo 2022**

## **AGRADECIMIENTOS**

Una mención especial a mi familia, personas esenciales en mi vida, por el apoyo tanto emocional como económico a lo largo de estos años, por darme la posibilidad de formarme en lo que me apasiona;

A mis amigos, por motivarme a transitar caminos que eran desconocidos para mí;

A mis compañeros de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), hoy muchos de ellos colegas y también amigos, por compartir alegrías, tristezas, saberes y experiencias;

A todos los docentes que me han enseñado, que se han preocupado tanto por mis dudas y que me han transmitido esas ganas por saber y por no dejar de aprender nunca, especialmente a Cristian Codarín, profesor y amigo, y Magdalena Carrancio por ser mis tutores de este trabajo final;

A toda la gerencia de Alloa Lácteos, por brindarme toda la información necesaria y permitirme utilizar su empresa para la elaboración del trabajo;

A todos ustedes, merecedores de este logro, gracias.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se centra en la realización de una propuesta de intervención en el campo profesional, a través de un plan de internacionalización de la empresa productora de queso azul Alloa Lácteos, con el fin de determinar la factibilidad existente en la exportación de dicho producto al mercado paraguayo.

De esta manera, se anticipa expresando que, esta empresa monoprodutora de queso azul está ubicada en el centro oeste de la provincia de Santa Fe, en la localidad de Cañada Rosquín. Se trata de una empresa de tipo familiar, en la que a través de varias generaciones, se adaptó a las distintas realidades de mercado mutando su actividad inicial hasta llegar a lo que es hoy.

En la primera parte, nos centraremos en la descripción de la empresa, es decir, su situación frente al sector, organigrama, situación económica en la que se encuentra, ventajas competitivas de su producto, los recursos disponibles, los factores que justifican la internacionalización y también los objetivos que se desea alcanzar con el mismo.

Luego, en la segunda parte, nos centraremos en el análisis del mercado paraguayo. Veremos de qué manera y cuáles fueron los motivos para seleccionar dicho país, quiénes son los principales importadores y exportadores del producto, que volúmenes comercializan, distintas empresas que lo fabrican, para terminar, comparando los 3 destinos más prometedores, Brasil, Chile y Paraguay.

Por último, en la tercera parte, se describe todo lo referido al plan de exportación al mercado seleccionado, el paraguayo. Analizando los datos de la balanza comercial, importaciones, exportaciones, generalidades de la región, del país, de los diferentes entornos, producción exportable, logística, competencia, para finalizar expresando el plan de acción recomendado con el fin de que la intención de exportación no sea solo eso, una intención, sino que se materialice con la efectiva exportación del producto garantizando su frecuencia a lo largo del tiempo.

### **Palabras Clave**

Queso azul, tambos, agricultura y ganadería, exportación, importación, logística, producción láctea, Allos Lácteos.

## ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>8</b>
----------------------------------	----------

### **DESARROLLO**

#### **PARTE I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

1.1 Descripción de la empresa y situación actual del sector.....	9
1.2 Análisis del sector.....	11
1.3 Organigrama de la empresa.....	17
1.4 Situación económica de la empresa.....	18
1.5 Desarrollo del producto y sus ventajas competitivas.....	20
1.6 Principales productos de la empresa.....	24
1.7 Tratamiento Arancelario.....	24
1.8 Factores que justifican el plan de internacionalización de la empresa.....	25
1.9 Objetivos y metas del plan de internacionalización.....	27
1.10 Recursos humanos e instalaciones.....	27
1.11 Cronograma de trabajo.....	31

#### **PARTE II: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO PARAGUAYO**

2.1 Filtro para selección de mercados.....	33
2.2 Principales países importadores.....	34
2.3 Principales destinos de las exportaciones argentinas.....	34
2.4 Principales empresas que exportan desde Argentina.....	36
2.5 Selección de posibles países demandantes.....	38

#### **PARTE III: PLAN DE EXPORTACIÓN AL MERCADO PARAGUAYO**

3.1 Datos generales y Balanza comercial.....	44
3.1.1 Región.....	44
3.1.2 País.....	47
3.1.3 Población.....	49
3.1.4 Principales ciudades.....	51

3.2 Características del mercado y análisis del entorno.....	52
3.2.1 Entorno político.....	52
3.2.2 Panorama económico.....	54
3.2.2.1 Sectores y producción.....	55
3.2.2.2 Importaciones y exportaciones.....	56
3.2.3 Panorama financiero.....	56
3.2.4 Entorno para las inversiones extranjeras.....	57
3.2.5 Entorno social.....	60
3.2.6 Entorno cultural.....	61
3.3 Producto. Oferta exportable de la empresa.....	63
3.3.1 Envase.....	63
3.4 Logística & servicios.....	64
3.4.1 Terrestre.....	64
3.4.2 Aéreo.....	67
3.4.3 Marítimo.....	69
3.5 Competencia y condiciones de acceso al mercado.....	70
3.5.1 Competencia. Oferta y demanda.....	70
3.5.2 Tendencias de consumo.....	74
3.5.3 Restricciones de acceso.....	74
3.6 Comercialización.....	75
3.6.1 Evaluación de alternativas de ingreso al mercado.....	75
3.6.2 Identificación de factores de riesgo y oportunidades.....	80
3.6.3 Desarrollo del plan de internacionalización.....	81
3.6.4 Eventos de promoción.....	83

3.7 Plan de acción y simulación de la exportación.....	84
3.7.1 Simulación de la exportación.....	84
3.7.1.1 Oferta de cotización.....	84
3.7.1.2 Aceptación de la oferta.....	84
3.7.1.3 Costo de la exportación.....	85
3.7.1.4 Documentación sobre Cobro/Pago.....	86
3.7.1.5 Aduana.....	87
3.8 Documentación correspondiente.....	88
3.8.1 MIC/DTA.....	88
3.8.2 Factura Comercial.....	90
3.8.3 Factura Proforma.....	92
3.8.4 Certificado de origen.....	93
3.8.5 Packing List.....	95
3.9 Secuencia de la exportación.....	95
<b><u>CONCLUSIÓN</u></b> .....	<b>99</b>
<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b>101</b>
<b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b>104</b>

*Anexo 1: Proceso productivo y productos de la empresa*

*Anexo 2: Principales países importadores, principales destinos de las exportaciones y tabla ponderada de indicadores*

*Anexo 3: Contrato de compraventa internacional, cotizaciones de Freight Forwarders*

## **INTRODUCCIÓN.**

El presente trabajo trata sobre una “Propuesta de internacionalización de una empresa PYME”, ubicada en la zona oeste de la provincia de Santa Fe, denominada “ALLOA Lácteos S.A.”. La misma es una empresa familiar monoprodutora, que se especializa en la elaboración de QUESO AZUL (conocido cotidianamente como Roquefort), y desea incursionar y aumentar sus ventas en la República del Paraguay.

Dentro de los principales motivos por los cuales se plantea esta intención, ubicamos a la falta de producción nacional de queso azul y el deseo de captar el mercado por parte de la gerencia, en dicho país.

Por último, se aclara que el presente trabajo tiene como objetivo la exportación de 13 pallets, con 975 cajas que contienen 4 hormas de queso azul cada una, con un peso aproximado entre 2Kg a 2.5Kg por horma.

# PARTE I.

## DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

#### 1.1 ALLOA LÁCTEOS





### 1.1.1 Inicios de la empresa

La empresa nace varias generaciones atrás, cuando inmigrantes italianos se establecen en la zona de Cañada Rosquín, provincia de Santa Fe, ganándose la vida con agricultura y ganadería. Luego, se instalaron tambos propios, más tarde, una planta de acopio, y luego la fábrica especializada en la producción de queso azul. Hoy, mediante una cadena agroindustrial bastante completa, realiza agricultura, cuyos granos cosechados son procesados en la planta de acopio para elaborar alimentos para el ganado de sus tambos de base pastoril, cuya leche es convertida en queso azul en su fábrica. Como ya se mencionó, se ha especializado en la fabricación de Queso Azul, con el objetivo de elaborar productos de alta calidad, para una satisfacción total del consumidor, siempre pensando en el bienestar animal y humano, logrando así reconocimientos importantes a nivel nacional.

#### **Información adicional:**

- Razón social: “ALLOA, Sociedad Anónima (S.A.)”.
- Nombre comercial: “ALLOA” Lácteos.
- Dueño y CEO: José María Cassina, Franco Cassina y Leandro Cassina.
- Ubicación Planta Industrial: Ruta 34 Km 130, S2454 Cañada Rosquín, Santa Fe.
- Teléfono: Ventas: (03401) 15401961 / 15400090. Adm: (03401) 15401607
- Provincia: Santa Fe
- Página web: <http://www.alloa.com.ar/>

- Actividad y rubro: Productora. Lácteos y derivados.

### **Misión**

La misión de ALLOA consiste y se forja en lograr productos de calidad, siendo ecológica y económicamente sustentable, transmitiendo sus valores a la comunidad siendo reconocidos como “Especialistas” en Queso Azul.

### **Visión**

Como visión, el principal objetivo se resume en lograr ser la compañía líder del mercado en el que se desempeña, siendo reconocida principalmente por los clientes en función de la confiabilidad, crecimiento y calidad de sus productos. Además, desea completar la cadena de valor agroindustrial trabajando con la mejor utilización de recursos, siendo ecológicamente sustentables para llegar a los consumidores de todo el país.

### **Valores**

En función a los valores que sustenta la empresa, podemos ubicar:

- Compañerismo y progreso conjunto
- Humildad, sencillez y solidaridad
- Pasión
- Capacitación permanente en todos los ámbitos
- Flexibilidad y adaptación al cambio
- Innovación permanente en procesos y productos
- Sustentabilidad ambiental y responsabilidad social empresaria (RSE)

## **1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR**

Se toma en cuenta aquí, lo referido al sector particular de la empresa, es decir, al rubro de “lácteos y derivados”, dentro de la República Argentina.

Entonces, como ya se anticipó, dicho sector o rubro, comprende desde la leche o fluido lácteo, hasta las diferentes variedades de quesos y requesón, pasando por yogures, cremas y manteca. En nuestro caso se analizará el sector en general, centrándonos particularmente en el queso y requesón, principalmente aquellos de tipo duro y/o especial como el queso azul.

### **1.2.1 Condición del sector**

El corriente año 2022, como los anteriores, encuentra al sector de lácteos (y más precisamente de los quesos) sometido a varias presiones externas como las políticas de gobierno principalmente y lo referente a reglamentaciones tributarias, sumado a la crisis por Coronavirus y una retracción internacional de los mercados. A dichas causas se le suman las condiciones naturales que en la mayoría de los casos provocan una menor producción en cantidad de litros de leche por tambo, lo que desfavorece y se traslada a la producción de plantas industriales como lo es ALLOA.

Por otro lado, la empresa está intentando impulsar el sector debido a la crisis mencionada anteriormente y preferentemente en productos básicos y principales como lo son los quesos y también la leche fluida. Esto da un “aire de esperanza” para seguir apostando a la industria y tratar de sobrellevar dicha situación.

A su vez, no existe un sector tan “marcado” del QUESO AZUL específicamente, sino que la mayoría de industrias de este tipo se dedican a la producción de muchos de los derivados de la leche (como ser yogurt, dulces de leche, quesos sólidos, queso crema, por ejemplo) en general, entonces la competencia y el sector abarca un abanico un poco más amplio.

Siguiendo con lo mencionado anteriormente y para ahondar más sobre el tema, a modo de poder entender el panorama del sector lácteo a nivel general, teniendo en cuenta el último Informe Lácteo confeccionado y emitido por CREA<sup>1</sup> En agosto de 2021, la producción de leche en Argentina muestra un aumento en el primer semestre de 4% respecto a igual período de 2020, de acuerdo a los datos brindados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP). No obstante, la producción, en comparación interanual, se viene desacelerando en junio y llegaría a un total similar al año anterior. De todas maneras, se reconoce que en la etapa del año de incremento estacional (mes de Septiembre y principios de Octubre) de la producción, por lo cual es necesario para los operadores del sector valerse de la exportación para no generar acumulación de stock y pérdida de rentabilidad.

---

<sup>1</sup> CREA: asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por empresarios agropecuarios que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos con el fin de potenciar y asegurar el buen funcionamiento de estos grupos de trabajo para lograr mayor rentabilidad y sustentabilidad empresarial.

Respecto al precio del litro de leche, que es importante ya que de él derivan todos los demás productos como el queso azul, CREA analizó los datos brindados por el Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLEA) del MAGyP y encontró que el mismo fue de 31,3 pesos por litro para el mes de junio 2021 (0.29 USD - cotización Banco de la Nación Argentina - 26/11/2021), lo que señala un aumento del 5 % respecto al mes anterior. La variación interanual presentó un aumento de 71,6 % en pesos corrientes. La problemática del sector es que el aumento del precio, en el mejor de los casos, acompaña los incrementos en insumos pero no marca una mejora real de la situación, pues aumentan los precios del litro de leche pero aumentan los costos de producción. En este sentido, el informe sobre el Panorama Lechero reciente de Caprolecoba<sup>2</sup> (Cámara de Productores de Leche Cuenca Oeste) plantea que, fue un primer semestre "*bueno para los tambos, en tanto pudieron recuperar precio y superar un período de rentabilidad negativa*", el segundo semestre preocupa a causa de un dólar que "*viene atrasado respecto de la inflación*" y un consumo interno que no podría soportar más subas en los lácteos, ya que son productos de primera necesidad.

En este sentido, para tener una visión más real del precio, CREA analiza la relación del índice de costo (IC) y el índice de precio (IP), y por otro lado, la relación del precio de la leche con el de los insumos. Así puede observarse en la Figura 1.

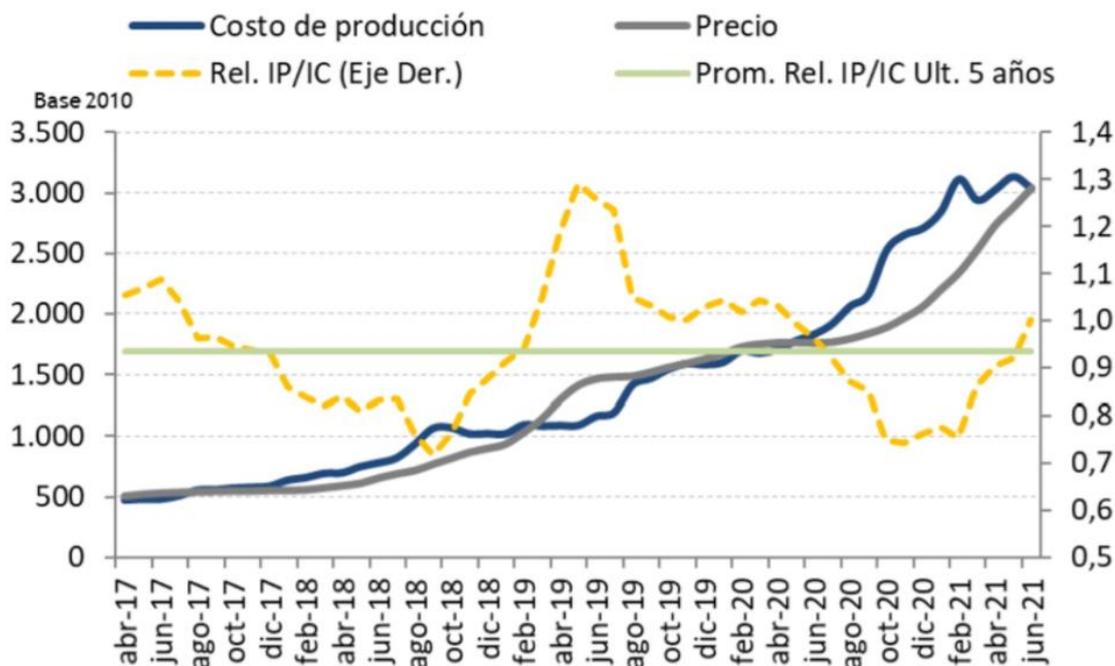
En el primer caso, lo que se desprende del informe realizado por el CREA, es que mejoró la relación entre el IP y el IC, observándose un aumento por tercer mes consecutivo, y por encima del promedio de los últimos 5 años, luego de 11 meses. Esto se debió, según afirma el informe, a la caída del precio del maíz (-10 %) y el pellet de soja (-7 %), ambos alimentos principales de los bovinos. Pero, en cuanto a la variación interanual, el IC fue de un 66 %, mientras que la del IP fue de 73 %. "Esto muestra que el precio de la leche experimentó un ajuste mayor al experimentado por los insumos, semillas, fitosanitarios, balanceados y maíz". (CREA, 2021)

En el segundo caso, en cuanto a la relación entre el precio de la leche y los insumos, el informe destaca que un productor pudo comprar, con un litro de leche, en junio de 2021, 1,6 kg de maíz. Esto indica un aumento del 14 % respecto al mes anterior pero una caída del 16 % respecto al promedio de los últimos 5 años.

---

<sup>2</sup> CAPROLECOBA, Cámara de Productores de Leche de la Cuenca Oeste, es la asociación de carácter comercial que nuclea a los productores de leche del Oeste de la Provincia de Buenos Aires.

**Figura 1: Evolución de los índices de costo y precio (lácteos)**



**Fuente:** Periódico “El Agrario”.

Para el MERCADO EXTERNO, en función a datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) suministrados por el Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), durante el periodo ene-jun 2021 se exportaron 177.035 toneladas, lo que representa un 19 % más respecto al mismo período del 2020 y es un 25 % de la producción nacional de leche. Esto significó un total de 565 millones de dólares, un incremento del 21 % respecto al mismo período del año 2020.

En cuanto a las cotizaciones de los precios internacionales, en el mes de julio, cayeron las correspondientes a todos los commodities lácteos, en relación al mes previo. Esta disminución se debe principalmente a la reducción en las importaciones por parte de los países del hemisferio norte, sumado a las expectativas de aumento de las disponibilidades exportables para los próximos meses, por parte de Oceanía.

Para el MERCADO INTERNO, las ventas experimentaron una caída en volumen de 3,6% durante el período ene-mayo del 2021, en comparación a los mismos meses del 2020, y un 4,8 % respecto al promedio de los últimos 5 años.

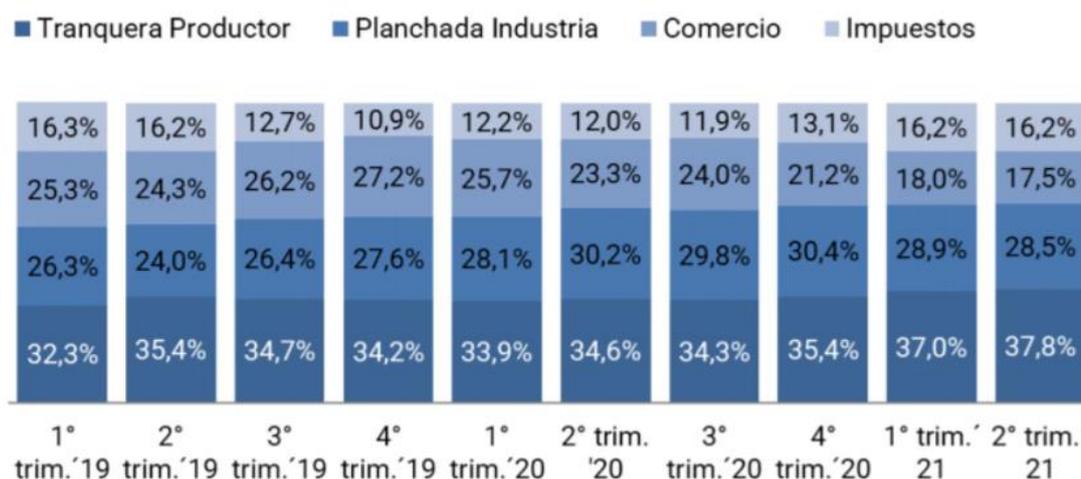
Respecto a la facturación, el índice de Ventas para el periodo ene-mayo cayó en pesos constantes 10,7 % interanual. El mes de mayo 2021 marcó una caída de 0,7 % respecto a

marzo, del mismo año, cuando se dio el pico de facturación. Esta caída podría estar relacionada principalmente a una reducción en la demanda interna, producto de un menor poder adquisitivo.

Por otro lado, el precio del litro de leche de tranquera al productor mostró un aumento del 73 % en junio 2021 respecto a junio 2020. En la industria el aumento interanual fue menor, de un 61,4 %. Para el sector comercial, de un 50,3 % y para el consumidor el aumento fue del 57,9 % interanual. En este último caso, el incremento fue menor a causa de las políticas de precios máximos.

De esta manera, como se señala en la Tabla 1, la participación sectorial sobre el valor final por litro equivalente de leche, en el segundo trimestre de 2021, marcó, para el productor, un 37,8 %; para la industria, un 28,5 %; el sector comercial 17,5 %.

**Tabla 1: Participación sectorial relativa sobre el valor final de la leche por litro equivalente**



Fuente: CREA

Finalmente, a modo de cierre de ideas, frente a un sector vulnerable a los precios externos tanto para la exportación como para la rentabilidad a causa del impacto del dólar en los insumos, y los vaivenes de las políticas de gobierno, se reconoce que cuando se da el crecimiento estacional de producción, el cual se debería aprovechar plenamente para aumentar la producción y exportarlo, sin sobrecargar un mercado local débil, se complejiza ya que los precios de los insumos siguen presionando. Por otra parte, mientras en el exterior bajan los precios de los insumos, motivo por el cual favorecerá el sector de Argentina, también crece la incertidumbre a causa de las políticas tomadas y de las futuras

elecciones de los gobiernos.

Entonces, para poder entender el cómo se desempeña el sector del “queso azul”, hay que conocer profundamente el accionar del rubro en su totalidad, ya que el gran porcentaje de empresas que lo producen (competidores directos de Alloa) y abarcan toda la línea de productos derivados de la leche, no solo queso azul, lo que significa que hay que tener en cuenta a todo el rubro al momento de establecer la condición del sector.

### **1.2.2 Zona geográfica, productos elaborados y empresas existentes**

Como ya se anticipó, Alloa Lácteos se encuentra ubicada en el centro oeste de la provincia de Santa Fe, sobre la Ruta Nacional n°34, una zona estratégica debido a que está en el medio de 3 grandes ciudades importantes del interior (Santa Fe, Rafaela y Rosario). Esto es una gran ventaja ya que disminuye muchísimo los costos de distribución de los productos.

En cuanto a la elaboración de productos, inició como una fábrica de monoproducción (solo Queso Azul), aunque también fabrica queso cremoso y en barra esporádicamente. Lo que refiere a empresas existentes, ya se expresó dentro del ranking en otro punto del trabajo, pero aún así se detallan en Tabla 2 el TOP 50 de las empresas lácteas de mayor recibo de leche en Argentina (competidores de Alloa):

#### **Tabla 2: TOP 50 empresas argentinas de mayor recibo lácteo**

NRO.	EMPRESA	RECIBO DIARIO*	PLANTA FABRIL	MARCAS
1	Mastellone Hnos.	3.506.330	Gral. Rodríguez y Trenque Lauquen (Bs. As.)	La Serenísima, Armonía
2	Saputo	3.418.411	Tío Pujio (Cba.) y Rafaela (SF)	La Paulina, Ricrem
3	Suc. de Alfredo Williner SA	1.348.087	Bella Italia, El Trébol y Arrufó (SF)	Ilolay, Ilolay Kids
4	Punta del Agua	1.045.000	James Craik (Cba.)	Punta del Agua
5	Nestlé Argentina	898.629	Villa Nueva (Cba.) y Firmat (SF)	Nestlé, Nido, Cerelac, Nesquik, entre otras
6	Noal SA	834.790	Villa María (Cba.)	Noalsa
7	Verónica	744.541	Clason, Lehmann y Suardi (SF)	Verónica
8	García Hnos. Agroind. - Tregar	712.384	Gobernador Crespo (Santa Fe)	Tregar
9	Milkaut – Savencia Argentina	701.849	Franck, San Jerónimo y Colonia Nueva (SF)	Milkaut, Santa Rosa
10	Adecoagro	585.910	Chivilcoy (Bs. As.) y Morteros (Cba.)	Las Tres Niñas, Apóstoles, Angelita
11	Gloria Argentina SA	580.328	Esperanza (Santa Fe)	Gloria
12	La Sibila	534.669	Nogoyá (Entre Ríos)	Purísima
13	Sancor Coop. Unidas	513.661	Sunchales y Gálvez (SF); La Carlota, Balneario, Devoto (Cba.)	Sancor
14	Danone	503.115	Longchamps (Buenos Aires)	Danone, Ser, Actimel, etc.
15	Manfrey Coop. De Tamberos	447.386	Freyre (Córdoba)	Manfrey
16	Sobrero y Cagnolo	372.178	San Marcos Sud (Córdoba)	Cremac, Sobrero y Cagnolo
17	Lácteos Barraza	250.000	Gral. Las Heras (Bs. As.)	Barraza
18	Lácteos Vacalín	302.522	Bavio (Buenos Aires)	Vacalín
19	La Ramada	296.849	Franck (Santa Fe)	La Ramada
20	Ramolac – Peiretti y otros	258.111	Ramona (Santa Fe)	Ramolac
21	Cremigal	224.000	General Galarza (Entre Ríos)	Cremigal
22	Lácteos Tremblay	210.000	Pilar (Santa Fe)	Tremblay
23	Alimentos Refrigerados SA	205.423	Monte Cristo (Cba.) y Arenaza (BA)	SanCor Yogs, Sancorito, Shimmy
24	Lácteos El Puente	204.000	Gral. Ordoñez (Cba.)	El Puente, D-70
25	La Lácteo	202.654	Ferreya y Villa del Rosario (Cba.)	La Lácteo, Diáfana
26	Fca. de Alimentos Santa Clara	202.234	Villa Nueva (Cba.)	Santa Clara
27	Cooperativa Arroyo Cabral	199.037	Arroyo Cabral y La Palestina (Cba.)	Estilo Real, Arroyo Cabral
28	Lácteos Puyehué	196.000	Ballesteros (Córdoba)	Puyehué
29	Lácteos Tonutti	171.569	Puiggari (Entre Ríos)	Tonutti
30	Lácteos Remotti	160.000	Emilio Bunge (Buenos Aires)	Melincué, Crismalac
31	La Tarantela	148.000	Centeno (Santa Fe)	La Tarantela
32	RPB SA (Baggio)	140.000	Guauguaychú (Entre Ríos)	Baggio
33	Lactalis – La Mucca	139.000	Díaz (Santa Fe)	La Mucca, Parmalat, Lactalis
34	Lácteos Vidal	137.000	Carlos Casares (BA)	Vidal
35	Helacor SA	135.320	Ferreya (Córdoba)	Grido
36	Lactear	131.879	Morteros (Córdoba)	Lactear
37	Pampa Cheese	124.494	Progreso (Santa Fe)	Pampa Cheese
38	Lácteos Conosur	122.000	Suipacha (Buenos Aires)	La Suipachense
39	Marca SA	113.000	Las Varillas (Córdoba)	Elogio
40	Lácteos San Basilio SA	111.000	San Basilio (Córdoba)	Colonia Orcoví
41	Lácteos Santa María	105.000	San Francisco (Córdoba)	Santa María
42	Cotar & Co-Ma	102.000	Rosario (Santa Fe)	Cotar
43	Lácteos Aurora	100.000	9 de Julio (Buenos Aires)	Doña Aurora, Mediterránea, Pemaí
44	Coop. Salteña de Tamberos	98.360	Ciudad de Salta	Cosalta
45	La Vareense SRL	95.195	Paraje Corral del Bajo (Cba.)	La Vareense
46	Productos Lácteos Silvia	94.000	Suipacha (Buenos Aires)	Silvia
47	Lácteos Cerutti	91.000	La Playosa (Córdoba)	Cerutti
48	Grupo San Gotardo	90.000	Trenque Lauquen y Cnel. Charlone (BA)	San Gotardo
49	Cayelac	89.000	Las Varas (Córdoba)	Cayelac
50	Templac SA	82.000	S. Temple y La Curva (Cba.)	Windy

Fuente: TodoAGRO

### 1.3 ORGANIGRAMA

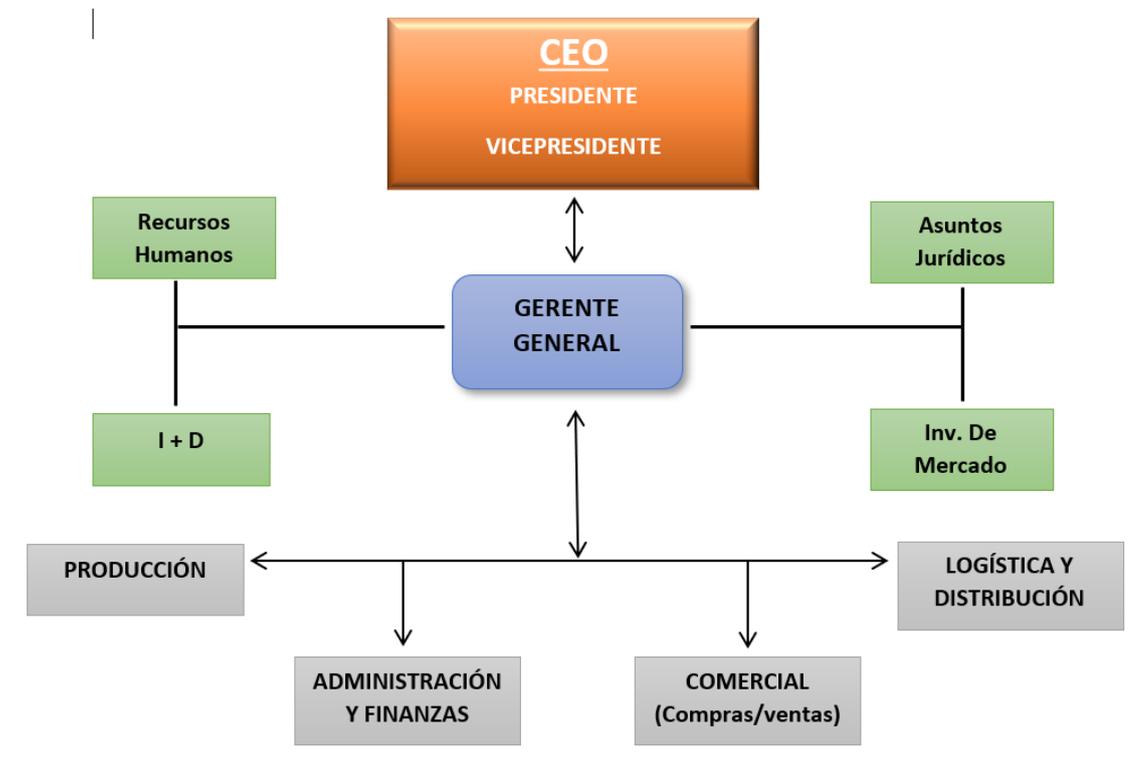
Como se expresa gráficamente en la **Figura 2**, encontramos la figura del CEO, la cual la integra el Presidente (Franco Cassina) y Vicepresidente (Leandro). Posee un Gerente

General que principalmente se centra en dar soporte al área de producción, pero también asiste en lo referente a distribución, Recursos Humanos, entre otras funciones.

Por otra parte, los sectores de I+D, Análisis de Mercado, Asuntos Legales o Jurídicos y Recursos Humanos son tercerizados y externos a la empresa. Al ser una Pyme, no representan un departamento interno de la misma sino que brindan apoyo cuando se necesita.

Luego encontramos al sector de Producción, Administración y finanzas, Comercial y de Logística y distribución. Cada uno tiene un Jefe de sector, que es quien se encarga de organizar los objetivos del departamento con la misión y visión de la gerencia y de la empresa.

**Figura 2: Organigrama de ALLOA**



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

## **1.4 SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA**

En función a este apartado, el predio donde está situada la empresa, cuenta con 186.600m<sup>2</sup> (Sólo 13.200m<sup>2</sup> corresponde a la edificación de la planta). Posee servicio de energía (Trifásica), agua potable, pero el gas es suministrado a través de grandes tubos que se recargan cada cierto tiempo ya que no hay gas natural en la localidad.

En cuanto a la obtención de materia prima, ésta no es problema ya que posee su propio tambo desde el cual obtiene el fluido lácteo para la producción del queso azul. También, como ya se mencionó, está ubicada geográficamente cerca de las ciudades donde vende el producto y también donde obtiene la materia prima. Además, recordemos que produce el alimento necesario para que los bovinos puedan producir leche.

En cuanto a la mano de obra, a excepción de algunos pocos (como el maestro quesero y el gerente), todos son oriundos del pueblo. Dato no menor, ya que brinda trabajo al mismo. La producción se basa principalmente en un diseño por procesos, donde tienen un estimado de cantidad de KG de producción por mes.

El personal trabaja de lunes a viernes de 9 a 18 hs y sábados de 9 a 13. Un estimado de 196 H/mes cada colaborador.

A pesar de las presiones gubernamentales e impositivas y el escaso apoyo al sector, se encuentra en una buena posición. Esto es así, debido a que al complementar toda la cadena productiva - desde la obtención de granos, hasta el fluido lácteo como materia prima - permite aminorar los altos costos y soportar las fluctuaciones.

#### **1.4.1 VENTAS Y PRINCIPALES CLIENTES NACIONALES**

Con respecto a las ventas y su clientela, se anticipa que Alloa no ha exportado aún, lo que se limita al territorio argentino. El sector es bastante competitivo y existen varias empresas que dominan el sector hace ya varios años, lo que genera que continuamente deba reinventarse y tratar de obtener la mayor ventaja competitiva.

En sus inicios, costó mucho ingresar al mercado debido a que se trata de un producto orientado a un consumidor tipo en el cual está bastante informado sobre el mismo. Entonces, fue arduo el trabajo para lograr posicionamiento en los consumidores y encontrar la fórmula específica que lograría diferenciarlo de los demás. Comenzó ofreciendo el producto a nivel local, y analizando en función del “boca a boca” como concebían al producto. A partir de allí, empezaron a tomar decisiones financieras y administrativas para lograr aumentar su escala. Nunca fue intención de los dueños ofrecer un producto a gran escala sino que la intención es destacar con un producto selecto y diferenciado.

Siempre manteniendo el objetivo de lograr ser líder en el mercado argentino del queso azul, fue creciendo a lo largo del tiempo y hoy se encuentra dentro de los mejores

productores del país. Cabe aclarar, que a diferencia de la mayoría de sus competidores, la empresa se especializa sólo en producir queso azul, lo que acota la demanda.

Siendo así, los principales clientes son las cadenas mayoristas de supermercados como Carrefour, Micropack, Día, Coto, La Gallega; pero también supermercados minoristas de distintas localidades de diferentes provincias como Córdoba, Formosa, Corrientes, Entre Ríos, Buenos Aires, Neuquén y todo Santa Fe. Además, cuenta con un local de venta directa al público, donde se puede catar el producto y acceder a precio de costo.

## **1.5 DESARROLLO DEL PRODUCTO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS**

Con respecto a la elaboración del queso azul, ALLOA Lácteos se ocupa de manera uniforme desde el inicio del proceso productivo hasta la obtención del producto terminado. Todas las actividades están enlazadas, ya que los productos finales de cada Fase de producción son destinados a otra actividad, y los subproductos son aprovechados también para otras labores del círculo productivo dando valor a la producción primaria. Por esto, dicho proceso se divide en varias etapas, las que se detallan a continuación.

### **1.5.1 ETAPAS DE PRODUCCIÓN**

- **AGRICULTURA**

Este sector es el que comienza la cadena de valor y en el mismo se producen las materias primas para los siguientes eslabones de la cadena. Se obtienen granos de CEBADA y TRIGO en invierno y SORGO, MAÍZ y SOJA en la cosecha gruesa de verano. El destino de los granos es una planta de acopio y luego del almacenamiento, los granos de soja y trigo son vendidos a puerto.

Los granos de MAÍZ, CEBADA, el EXPPELLER DE SOJA y un NÚCLEO VITAMÍNICO MINERAL, son combinados en una PLANTA MOLEDORA MEZCLADORA DE GRANOS, donde se logra el “ALIMENTO CONCENTRADO” tanto para el TAMBO como para la RECRÍA y GANADERÍA DE CARNE con dietas específicas para cada categoría.

- **GANADERÍA y RECRÍA**

Los sectores de RECRÍA –hembras que luego formarán parte del plantel de tambo– y GANADERÍA de carne –novillos de hasta 350kg– se encuentran en el mismo establecimiento: “El DESAFÍO”, Donde se realiza un planteo de siembra por ambiente.

En este punto, es importante aclarar que la empresa, al tener como producto final de sus producciones, QUESO, intenta lograr altos grados de proteínas y grasa (en la leche) para aumentar el rendimiento quesero.

Por último, dentro del sector ganadero se utiliza la RAZA SUECA ROJA y para los tambos la RAZA MONTBELIARDE.

- **PRODUCCIÓN LÁCTEA**

Como se mencionó, la raza Montbeliarde es la que se utiliza para extraer la leche ya que soporta de 2 a 3 lactancias más que el Holando tradicional. También son más rústicos y presentan mayor calidad de sólidos, dato muy útil para la elaboración de quesos.

El objetivo de la empresa en este punto es lograr animales “Triple cruza” entre Holando, Montbeliarde, Sueca Roja y así poder expresar el vigor híbrido, para obtener mayor lactancia.

Respecto al TAMBO, es crucial. Es el punto donde se juntan todas las producciones de otros sectores y donde se produce la principal materia prima para la elaboración del queso, la LECHE.

La RECOLECCIÓN de leche se realiza luego del ordeño de la mañana y es llevada a la fábrica de quesos.

- **FÁBRICA DE QUESOS**

La fábrica se confeccionó en un lapso de 4 años (2010-2014) aunque antes ya se contaba con algunas instalaciones como galpones. Diseñada con fines de exportación y siempre pensando en invertir dentro de la provincia en cuanto a maquinarias y mano de obra.

- **ELABORACIÓN DE QUESOS**

La elaboración del producto es efectuada en varias etapas:

-SALA DE SERVICIOS: cuenta con una CALDERA DUAL (gas oil/gas) donde se produce el vapor para generar temperatura en tinas y limpieza. En la misma sala, se

encuentra el COMPRESOR DE AIRE, el cual brinda aire comprimido para todas las máquinas neumáticas.

-CAMBIADORES/BAÑOS/FILTRO SANITARIO: en la entrada de la fábrica se encuentra un cambiador doble en donde el operario deja su ropa de calle en un ropero y se coloca la ropa de trabajo, además de duchas para aseo personal. Siguiendo a este, están ubicados los baños seguido de un “Lava botas”, “lava manos” y un badén de acero inoxidable con agua tratada con bactericida. Se prioriza la limpieza de instalaciones y la entrada a todo personal en condiciones de inocuidad.

-TANQUE DE RECIBO: es donde se deposita la leche recibida del tambo, para que luego de realizados los análisis pertinentes, sea transferida dentro de la fábrica para su procesamiento.

-SALA DE MÁQUINAS: cuenta con una PASTEURIZADORA, una DESNATADORA y una HOMOGENEIZADORA de masa, las cuales en conjunto brindan a la sala de elaboración, la leche apta para su proceso.

PASTEURIZADORA: durante la pasteurización, se realiza un tratamiento térmico de la leche a 72 °C, durante 15 segundos, alterando lo menos posible su estructura física, sus componentes químicos y sus propiedades organolépticas. Luego el producto se enfría rápidamente para fines de seguridad alimentaria.

DESNATADORA: se aplica una fuerza centrífuga a la leche y se obtienen dos productos, leche con mejor porcentaje de MATERIA GRASA y por otro lado CREMA.

HOMOGENEIZADO: consiste en pulverizar la leche entera haciéndola pasar a presión a través de pequeñas boquillas. El tamaño de los glóbulos de grasa se reduce hasta un tamaño en el que la crema ya no se separa, lo que genera una cocción de la masa de queso mucho más pareja.

-SALA DE ELABORACIÓN: Aquí se da la transformación MÁS IMPORTANTE, el trabajo en TINA del QUESO AZUL, tarda aproximadamente 5 HORAS y comienza con la adición de leche a la misma.

Luego se adicionan los ADITIVOS: Cloruro de calcio, fermento, regulador de PH, cepas de PENICILLIUM ROQUEFORTI, coagulante.

Una vez adicionado el coagulante, se corta la masa (en cubitos de 1cm. x 1cm.) y la leche

queda dividida en MASA por un lado y SUERO por el otro.

Cuando termina la COCCIÓN de la masa, la masa y suero son bombeados a través de una cinta transportadora por la cual por abajo cae el suero que es utilizado para alimentación animal y por arriba queda la masa que es esperada por los operarios para el LLENADO MANUAL DE MOLDES.

A medida que se van llenando los moldes, se van colocando en un CARRO VOLTEADOR, el cual al terminar se lleva al sector CALORÍFERO.

-SECTOR CALORÍFERO: aquí se deja reposar el QUESO AZUL a 24 °C, donde el mismo ya empieza a MADURAR y a la vez se realizan los VOLTEOS (dar vuelta el queso) correspondientes para que el MOLDEO DEL QUESO sea más parejo

-SALADERO: está equipado con CAJONES DE FIBRA, repletos de AGUA SATURADA con SAL, donde se deposita el queso azul proveniente del CALORÍFERO y este ABSORBE LA SAL.

-PRIMER CÁMARA DE MADURACIÓN: los quesos azules están por 21 DÍAS a 11°C y 95% de HUMEDAD. Allí también se realiza el “Pinchado” neumático de los mismos. El *Penicilium Roqueforti*, necesita aire para su supervivencia y luego de haber crecido dentro de la masa de queso, se queda sin aire, por lo que es necesario AIREARLO (por tal motivo se realiza este “pinchado” a los 5 días de haber ingresado a la cámara).

-SEGUNDA CÁMARA DE MADURACIÓN: Pasados los 21 días en la primera cámara, los quesos se ENVASAN a mano con PAPEL ALUMINIO y pasan a la siguiente CÁMARA a 4°C, SECA, durante 40 DÍAS más, luego del cual, queda disponible para la VENTA.

-SALIDA DEL PRODUCTO TERMINADO: cuenta con una “Mini-cámara” de producto terminado, con una ventana por la cual, salen las bandejas hacia el camión de carga.

-TRATAMIENTO DE EFLUENTES: a 100m. de la fábrica se construyó un equipo para el tratamiento del agua de lavado de la industria tipo DAF. El cual clarifica aguas residuales mediante la remoción de materia suspendida como aceites o sólidos.

El SUERO que queda como SUB-PRODUCTO se recoge en un tanque de 8.000 litros para su posterior uso como alimento animal o venta.

## -ACLARACIONES GENERALES:

La industria está dividida en su interior por paneles plásticos de fácil limpieza y aislantes térmicos para una buena conservación de temperatura.

Los pisos son sanitarios y las pendientes pronunciadas para que no quede agua estancada. Por fuera los pisos son de hormigón, para evitar la entrada de barro.

Por delante de la industria, se encuentra un local de venta directa al público, por lo que se completa la cadena de valor de la empresa. Se venden productos propios de la empresa y demás productos lácteos de otras firmas.

*Imágenes del proceso en ANEXO 1.5.*

### **1.6 PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA EMPRESA**

Se trata de una empresa monoprodutora de Queso Azul, aunque dependiendo las épocas, en algunas ocasiones también ha producido queso cremoso.

El producto se ofrece a la venta como “Queso Azul Alloa”, que con su lema de “Especialistas en Queso Azul”, tratan de posicionarse con aquellos que tienen los paladares más finos.

*En ANEXO 1.6 pueden verse las distintas presentaciones del mismo.*

### **1.7 TRATAMIENTO ARANCELARIO**

La posición arancelaria del Queso Azul es: **SIM 0406.40.00.990X**

Descripción: ***“Los demás; -Queso de pasta Azul y demás quesos que presenten vetas producidas por *Penicillium Roqueforti*; QUESO Y REQUESÓN”.***

A modo de aclaratoria, la posición se obtiene a partir de:  
**SECCIÓN I, ANIMALES VIVOS Y PRODUCTOS DEL REINO ANIMAL.  
CAPÍTULO 04, LECHE Y PRODUCTOS LÁCTEOS; HUEVOS DE AVE; MIEL NATURAL; PRODUCTOS COMESTIBLES DE ORIGEN ANIMAL NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRA PARTE**

**04.06 QUESOS Y REQUESÓN.**

**NCM 0406.40.00** -Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por *Penicillium roqueforti*.

**0406.40.00.9** Los demás

**SIM 0406.40.00.990X** Los demás

Para el caso de la exportación a Paraguay, el tratamiento arancelario es el siguiente:

- **DERECHO DE EXPORTACIÓN: 4.5%** (Ad valorem)
- **DERECHO DE EXPORTACIÓN DECRETO 793/18: 12%** (Ad valorem - validez hasta el 31 de diciembre de 2020)<sup>3</sup>
- **REINTEGROS: 2.5%**

Cabe aclarar aquí que, al ser ambos países miembros del Bloque del MERCOSUR, dicha exportación es pasible de **PREFERENCIAS ARANCELARIAS**<sup>4</sup>. Fundamentado en el **ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA N°18**<sup>5</sup> (AAP.CE/18), cuyo objeto fue facilitar la creación de las condiciones necesarias para el establecimiento de un mercado común a constituirse de conformidad con el Tratado de Asunción, se obtiene una **PREFERENCIA** del **100%** sobre el Derecho de Exportación.

Por otra parte, en función a los requisitos para la exportación del producto, al estar envasado para consumo final (con todos los requerimientos que eso conlleva, tanto de etiquetado como de ficha técnica y composición del producto- **INAL** - certificaciones, Normas ISO), sólo resta de manera obligatoria la intervención de **ANMAT**<sup>6</sup> para poder exportar.

### **1.8 FACTORES QUE JUSTIFICAN EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

En este apartado, se analizará y expresará la complejidad del acceso al mercado paraguayo, para luego visualizar a grandes rasgos la factibilidad de realizar la exportación.

En cuanto a los motivos por los cuales una empresa desea internacionalizarse, a modo general, encontramos 3 principales (Daniels & Radebaugh, 1976):

- Expandir ventas

---

<sup>3</sup> Para mayor información, léase el **DECRETO 793/18**, Derechos de exportación. Modificación (Nomenclatura Común del Mercosur).

<sup>4</sup> Por definición, es un acuerdo entre varios Estados, mediante el cual se comprometen a brindar a sus respectivas producciones un trato preferencial en comparación al que se otorga a terceros países, es decir, se conceden diversos grados de rebajas **arancelarias** en el comercio recíproco.

<sup>5</sup> Para entender el tema con mayor profundidad léase **AAP.CE n°18 - Acuerdo**.

<sup>6</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.

- Adquirir mayores recursos
- Minimizar riesgos

Otra forma de ubicar los motivos es dividirlos en TRADICIONALES o NUEVOS, PROACTIVOS o REACTIVOS.

Dentro de los primeros, los TRADICIONALES remiten a aumentar ventas, reducir el riesgo competitivo, mayor acceso a recursos, diversificación de destinos; y los NUEVOS remiten a un componente tecnológico novedoso en el producto, políticas comerciales expansivas, crecimiento y ordenamiento institucional, competencia global. (Daniels & Radebaugh, 1976)

Para los segundos, los PROACTIVOS son aquellos que parten como decisión de la gerencia y se reconoce la ventaja en ganancias, economías de escala, productos únicos, ventajas en tecnología, información exclusiva, beneficios tributarios; y los REACTIVOS pueden ser presiones competitivas, mercados nacionales saturados, ventas nacionales en descenso, exceso de capacidad, proximidad de los consumidores. (Czinkota & Ronkainen, 2008)

Por otra parte, dentro de un proyecto de exportación<sup>7</sup>, existen primero justificaciones que empujan a realizarlo:

1. Aumentar o redireccionar las ventas actuales
2. Introducir una nueva empresa o nuevas líneas de productos

En nuestro caso, el justificante sería claramente aumentar y/o redireccionar las mismas hacia un nuevo mercado meta. La intención del CEO de Alloa es ingresar a Paraguay y lograr ser líder a nivel de participación de mercado. Con ello, aumentaría consecuentemente las ventas y la producción. Además, a modo de apreciación personal, reconozco que la misma tiene posibilidades de aumentar notoriamente su producción ya que se está trabajando a un nivel moderado porque se logra cubrir la demanda. Si la misma fuese mayor, tranquilamente se podría producir más. La infraestructura, recursos humanos y materia prima lo permiten.

Pero también se debe prestar mucha atención a las factibilidades de tipo comercial, técnica, legal, administrativa, económica y financiera, que son las que van a permitir (o evitar) que la empresa se internacionalice. En lo referente a factibilidad económica,

---

<sup>7</sup> Proyecto de exportación, según Colaiácovo y Assefh (1997): *“Justificación técnico-económica de que una actividad de exportación que se pretende encarar satisface los objetivos trazados por una institución”*

financiera y comercial, Alloa está en una buena posición ya que viene generando beneficios amplios. Además al contar con toda la cadena productiva, favorece a que económicamente puedan aminorar las pérdidas.

Con la factibilidad técnica, los recursos humanos son capacitados frecuentemente para mejorar el proceso productivo, disminuir pérdidas e innovar constantemente dichos procesos.

En el aspecto legal, la situación es distinta, ya que Argentina presiona de manera agresiva a los productores y Pymes. Ya sea con reglamentaciones laborales como tributarias, generan muchas presiones que impactan en los beneficios económicos.

### **1.9 OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El principal objetivo, como ya se mencionó, es lograr ser la empresa líder del mercado de queso azul en el país, y luego extenderlo a diferentes puntos geográficos del mundo. Partiendo por sudamérica, por su cercanía geográfica, pero sin limitarse a cualquier punto del globo.

En el corto plazo, la idea es aumentar la producción lo máximo posible. El problema aquí radica en que este aumento de producción, debe ir de la mano con el aumento de la demanda.

Otra opción es comenzar a diversificar sus productos. Es decir, aumentar la línea de derivados, desde quesos blandos a duros. El inconveniente en este aspecto es que el hongo del queso azul, es muy contaminante para los demás quesos. Entonces habría que construir nuevas cámaras de refrigeración y segmentar el proceso productivo para evitar la contaminación cruzada y que el hongo afecte a los demás quesos.

### **1.10 RECURSOS HUMANOS E INSTALACIONES**

La empresa cuenta con 30 colaboradores, contando dentro de dicha cifra a los dueños de la compañía. La gran mayoría oriundos de Cañada Rosquín, excepto unos pocos, lo que es un aspecto muy favorable ya que es partícipe del crecimiento de la localidad.

Con respecto a las instalaciones, la planta industrial está ubicada en un predio sobre la Ruta Nacional 34, muy concurrida ya que conecta la ciudad de Rafaela con Rosario. Dicha planta, cuenta con tanques de depósito de leche fluida, enfriadoras (que mantienen la misma a temperatura), caldera dual, compresor de aire, sala de higienización con baños y cambiadores, pasteurizadora, desnatadora, homogeneizadora, tina para la elaboración y

cocción, cintas transportadoras, carros para transporte de hormas, cámaras tanto caloríficas como de refrigeración, sector de venta directa, oficinas.

También cuenta con el área rural donde se realiza la siembra y cosecha de cereal, y las instalaciones del Tambo donde se obtiene la materia prima.

Por otra parte, basándonos en los recursos e instalaciones antes mencionados, somos conscientes de que entrar en un mercado externo requiere considerar minuciosamente muchos aspectos. Uno de los aspectos principales se refiere a la estrategia que se plantea tanto la gerencia, como la empresa en sí. Esto significa el cómo o de qué manera visualiza la empresa que deberá realizar este ingreso. En base a esto, existen varias estrategias de ingreso planteadas por profesionales del Marketing, quienes le dan un título a cada forma.

La Matriz ANSOFF<sup>8</sup>, es una de las mejores herramientas para analizar y visualizar las distintas estrategias de penetración de mercados que existen. Es fácil de comprender y de trasladarla a nuestro caso. En la Figura 4 se realiza una representación gráfica de la misma.

**Figura 4: Estrategia de penetración de mercado - Matriz ANSOFF**



**Fuente:** Elaboración propia

<sup>8</sup> Matriz ANSOFF: también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, fue creada por Igor Ansoff en 1957 y sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. A continuación se detalla cada una:

**Estrategia de penetración de mercados:** consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

**Estrategia de diversificación:** por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento

sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Habiendo demostrado a grosso modo cómo funciona la matriz Ansoff, se establece que la estrategia de penetración de mercado que va a utilizar Alcoa Lácteos es la de “**Desarrollo de nuevos mercados**”, ya que su interés está en ingresar con su producto a Paraguay, un nuevo mercado para la empresa, con otro segmento y otros canales de distribución. Además, la forma de ingreso al mercado va a depender en gran parte a la decisión de la gerencia. En base a esto, se detallan a continuación distintas formas u opciones para hacerlo:

1. **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE PRECIOS:** lo que se busca en este punto es ingresar al mercado a través del establecimiento de precios más bajos que la competencia, captando así a los consumidores, para luego ir aumentando paulatinamente.  
La desventaja aquí está en que la empresa debe vender a precios muy bajos obteniendo muy poco o nulo margen de ganancia. Para esto se necesita contar con grandes volúmenes de capital.
2. **LANZAR UN PRODUCTO NUEVO:** Básicamente consiste en idear e insertar un nuevo producto (inexistente) en el mercado. Aquí se debe prestar mucha atención a la cultura y las tendencias de consumo para que el producto no sea rechazado rápidamente.
3. **NUEVOS SEGMENTOS:** Consiste en ubicar un nuevo nicho de mercado, ya sea delimitándolo por rango etario, por capacidad de ahorro, por modas, por sexo, etc.
4. **INGRESAR EN UNA NUEVA ÁREA GEOGRÁFICA:** esta estrategia puede realizarse de varias maneras: sea exportando el producto a un país diferente, vendiéndolo a exportadores, asociándose con otras empresas, creando Joint Ventures<sup>9</sup>, etc.
5. **FRANQUICIAS:** estos casos sólo son posibles generalmente para empresas que ya cuentan con una trayectoria y una participación alta de mercado, pero no se descarta con empresas pequeñas o medianas. En estos casos hay que prestar

---

<sup>9</sup> Joint Venture (o empresa conjunta), es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (habitualmente personas jurídicas o comerciantes), a quienes se les denomina venturers o socios. Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada.

mucha atención a los contratos que las constituyen, ya que estaríamos trabajando con legislaciones de distintos países, para evitar complicaciones.

- 6. ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** es el caso de asociación entre empresas, generalmente de un mismo rubro o sector, con el fin de potenciar su participación y generar sinergia.

En el caso de la estrategia de precios, no sería de las mejores opciones ya que en primera instancia, no existe una gran competencia de este producto en particular y la empresa debería aportar grandes sumas de capital hasta lograr posicionamiento. La segunda estrategia tampoco es de interés, ya que no se trata de un producto nuevo, sino que ya se consume, aunque en pocas cantidades, en el país.

A partir de la tercera estrategia en adelante, todas serían válidas y posibles. La única salvedad es que establecer franquicias o alianzas estratégicas, depende mucho de la confianza con la contraparte y a su vez, encontrar la contraparte ideal también es complicado.

### **1.11 CRONOGRAMA DE TRABAJO**

Un cronograma de trabajo se refiere a la representación gráfica del conjunto de actividades que se deberán desarrollar por parte de la empresa, durante un período de tiempo estipulado, es decir, fecha y duración determinadas. De esta manera, se puede llevar a cabo una producción organizada y asegurar el cumplimiento de dichas actividades

Así mismo, para la empresa es de gran importancia, ya que permite anticipar retrasos durante los proyectos, simplificar la gestión de recursos ya sea materiales o humanos, marcando qué es necesario para cada tarea y con qué se cuenta, fomentar la comunicación y, por último, ofrece un panorama global del proyecto, facilitando evaluar cuáles son las áreas de la organización que trabajan más lento y más rápido.

A continuación se puede visualizar en la Tabla 3 el Cronograma de actividades para la elaboración:

**Tabla 3: Cronograma de ALLOA**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
TAREAS A REALIZAR/ TIEMPO	ENERO			FEBRERO			MARZO		
	1 al 10	11 al 20	20 al 31	1 al 10	11 al 20	20 al 28	1 al 10	11 al 20	20 al 31
RETIRO FLUÍDO LÁCTEO Y ENTREGA EN PLANTA	X								
PRODUCCIÓN DE VAPOR	X								
PASTEURIZACIÓN	X								
DESNATACIÓN	X								
HOMOGENEIZACIÓN		X							
ELABORACIÓN		X							
CALORÍFERO		X							
SALADERO		X							
1° MADURACIÓN			X	X					
2° MADURACIÓN Y ENVASADO					X	X	X	X	
SALIDA DEL PRODUCTO TERMINADO									X

**Fuente:** Elaboración propia

## **PARTE II.**

### **DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL MERCADO PARAGUAYO.**

#### **2.1 FILTRO PARA LA SELECCIÓN DEL MERCADO.**

En cuanto a la elección del mercado objetivo, lo correcto sería plantear por lo menos tres opciones de destinos diferentes, y en base a eso seleccionar aquel que presente mayores ventajas o sobre el cual se tenga mayor interés en incursionar. Para ello, se debe contar con información que nos permita visualizar aquellos factores positivos y negativos. Son muchos los factores que pueden influir al momento de decidir.

En principio, la gerencia de la empresa planteó varios puntos principales a tener en cuenta, como por ejemplo la diferencia cultural en el consumo, el tamaño de la demanda y oferta, la cercanía geográfica, el costo del producto con respecto a la capacidad de compra de los consumidores, el nivel de exportaciones e importaciones, los aspectos sociales y económicos, la segmentación del mercado, entre otros.

Con ello, logró identificarse a los principales mercados extranjeros en los cuales las perspectivas son positivas. El principal aspecto a considerar fue el cultural, luego el económico-financiero, el consumo, variables macroeconómicas y microeconómicas, el riesgo país, la balanza de pagos, diferencias legales, barreras, acuerdos y/o alianzas, gustos y preferencias de los consumidores, competidores o potenciales y muchos otros aspectos internos de cada uno mencionado.

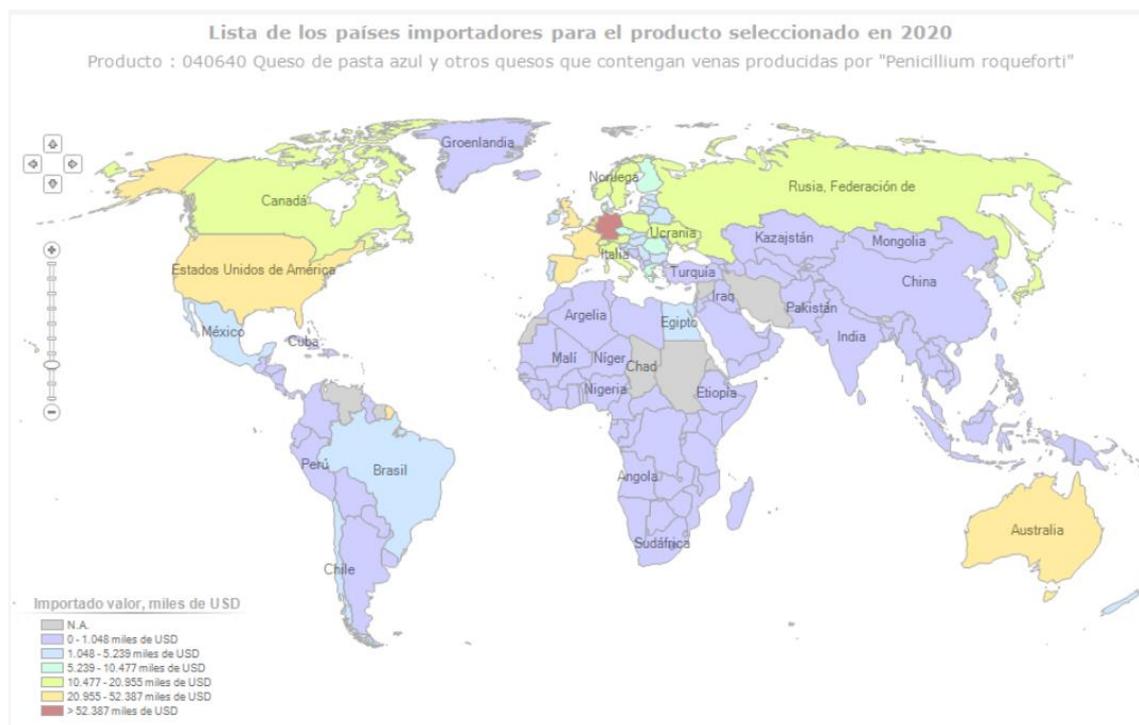
Por otra parte, se trabajó a nivel interno, tanto el producto como la capacidad de la empresa. Las ventajas competitivas del mismo, el empaque, propiedades y características, fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas con respecto a la empresa y su capacidad de solvencia.

De igual manera, lo que se tuvo primeramente en cuenta, fue la capacidad de producción para la exportación. Es decir, si la empresa estaba en condiciones de producir -más allá de su producción nacional- una X cantidad de producción solo para exportar y cubrir al mercado externo. Siempre centrándonos en los principales importadores del producto en cuestión.

## **2.2 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES.**

Como podemos ver en la Figura 5, los principales países importadores de queso azul del mundo son (de mayor a menor): Alemania, Francia, España, Reino Unido, Estados Unidos, Australia.

**Figura 5: Mapa principales países importadores de Queso Azul (2020)**



**Fuente:** Trade MAP

A nivel mundial, los países mostrados anteriormente, serían las mejores opciones ya que son países con gran poder adquisitivo y nivel de vida. Además, son los que registran mayores montos de importaciones del producto y su nivel de compra y consumo es muy elevado.

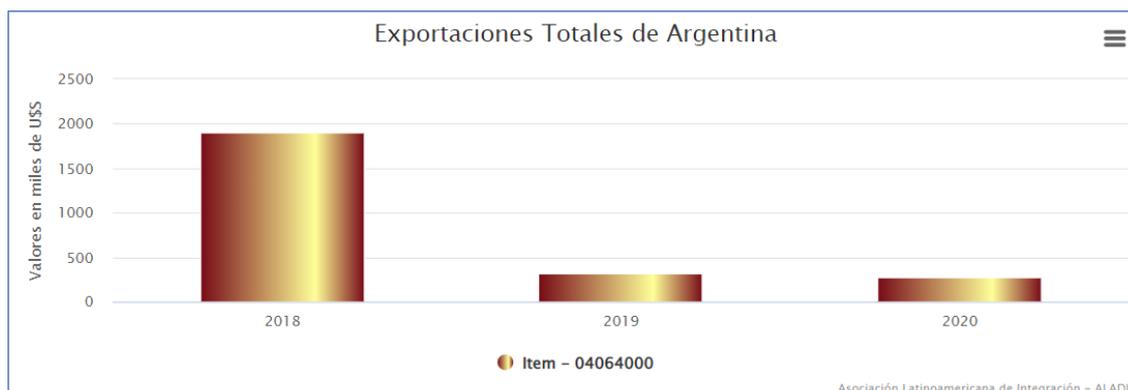
Si lo trasladamos ahora a nivel regional, el ranking está liderado por Brasil, luego lo secunda Uruguay, Chile y Paraguay.

*En ANEXO 2.2 se muestran las tablas de los principales países importadores de queso azul.*

## **2.3 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES.**

Como objetivo para las exportaciones Argentinas, encontramos varias oportunidades. Por cuestiones de distancia geográfica, en nuestro caso vamos a descartar a la Federación





*En ANEXO 2.3 se encuentran distintos gráficos y tablas con valores de las exportaciones Argentinas en USD.*

#### **2.4 PRINCIPALES EMPRESAS QUE EXPORTAN DESDE LA ARGENTINA.**

A continuación, en la tabla 4 se detallan las principales empresas Argentinas que exportan este producto a distintas partes del mundo.

**Tabla 4: Exportaciones (en USD) de Queso Azul por empresa (año 2020)**

Lista de las empresas exportadoras en Argentina para el siguiente categoría de productos (HS 0406.40)	
Categoría de producto : Queso; natural y procesado	
Nombre de la empresa	FOB (USD)
SAVAZ S.R.L.: Queso azul "EMPERADOR".	USD 371.430
SAN IGNACIO	USD 569.526
ILOLAY	USD 602.542
COMPAÑIA LACTEA ARGENTINA S.A.	USD 2.992
CONVERQUES S.R.L.	USD 3.214
Cooperativa Agropecuaria Productores Y Consumidores Limitada - C.A.P.Y.C.	USD 3.964
COTAR	USD 412.700
EL AMANECER S.A.	USD 1.569
Ernesto Rodriguez E Hijos S.A. - Vacalin	USD 1.478
ESTABLECIMIENTOS LEVINO ZACCARDI Y CIA. S.A.	USD 2.698
Garcia Hermanos Agroindustrial S.R.L. - TREGAR	USD 247.620
LA MARIA PILAR ESTANCIAS S.A.	USD 3.547
LA SALAMANDRA S.A.	USD 2.548
LACTEAR S.A.	USD 2.589
Lacteos Conosur S.A. - La Suipachense	USD 3.692
LUIS DEL VALLE MURUA S.A.	USD 3.219
MAGNASCO HERMANOS S.A.	USD 3.654
Manfrey Cooperativa De Tamberos De Comercializacion E Industrializacion Limitada - Lácteos Manfrey	USD 495.240
Mastellone Hermanos S.A. - La Serenísima	USD 1.361.910
MILKAUT S.A.	USD 346.668
Molfino Hermanos S.A. - La Paulina	USD 784.130
NESTLE ARGENTINA S.A.	USD 742.860
PAMPA CHEESE S.A.	USD 462.224
PROLESA S.A.	USD 3.254
PUNTA DEL AGUA S.A.	USD 2.365
QUEVIMAR SOCIEDAD ANONIMA	USD 2.546
Remotti S.A. - Melincué	USD 2.546
RUIZ Y TREMBLAY S.R.L.	USD 264.128
SANCOR COOPERATIVAS UNIDAS LIMITADA	USD 594.298
SUCESORES DE ALFREDO WILLINER S.A.	USD 577.780
VAUQUITA S.A.	USD 3.649
VERONICA S.A.C.I.A.F.I.	USD 371.430
<b>TOTAL FOB EXPORTADO (2020)</b>	<b>USD 8.254.000</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Trade MAP.

La presente Tabla fue expuesta con el objetivo de que pueda comprenderse que, si bien existen empresas de gran porte y muy reconocidas que lideran el mercado -como La Serenísima, Sancor, Nestlé, Williner, Verónica, Ilolay- hay un número atractivo de Pymes y Medianas empresas que están aumentando su participación. Otro aspecto importante a considerar aquí, es que la mayoría de las empresas anteriormente expuestas, ofrecen una amplia gama de productos derivados de los lácteos. En el caso de Alloa, la oferta es más acotada.

A su vez, son empresas desarrolladas de manera multinacional, que exportan y tienen sedes en muchos países del mundo. Por ende, la comparación y competencia estaría orientada a las Pymes que representan gran participación en el mercado de Queso Azul. Dentro de éstas, se reconoce que la mayoría de sus exportaciones son a latinoamérica. Las que exportan a Europa, Rusia o Norteamérica, son las que lideran el mercado.

## **2.5 SELECCIÓN DE POSIBLES PAÍSES DEMANDANTES.**

En el presente apartado, se caracterizará a 3 de los países considerados potenciales para exportar, en función a la tasa de crecimiento de mercado, el riesgo país, barreras de entrada, distancia geográfica, distancia cultural, para poder establecer la elección de uno en particular.

### ***2.5.1 BRASIL***

Como muchos saben, Brasil es un país ubicado en el este de América del sur, el más extenso a nivel de territorio de la región. Posee un área de 8.515.770 km<sup>2</sup> (**tierra:** 8.358.140 km<sup>2</sup>; **agua:** 157.630 km<sup>2</sup>), un poco más pequeño que EEUU. De clima tropical, con tierras en general planas a onduladas al norte, muy rico en recursos naturales. El 32.9% de su territorio se utiliza para agricultura, mientras que el 61.9% es bosque.

En cuanto a la población, la mayoría de las personas vive a lo largo o relativamente cerca de la costa atlántica en el este; el núcleo de población está en el sureste, anclado por las ciudades de Sao Paulo, Brasilia y Río de Janeiro. Alberga a 213.445.417 personas (2020) distribuida en los distintos grupos étnicos: Blanco 47,7%, mixto 43,1%, negro 7,6%, asiático 1,1%, indígena 0,4%. Su lengua oficial es el Portugués y la gran mayoría son Católicos o Protestantes.

Dentro del aspecto económico, es la octava economía más grande del mundo, pero se está recuperando de una recesión en 2015 y 2016 que se ubica como la peor en la historia del país. En 2017, el PIB de Brasil creció un 1 %, la inflación cayó a mínimos históricos del 2,9 % y el Banco Central redujo las tasas de interés de referencia del 13,75 % en 2016 al 7 %.

Registra un PBI per cápita de \$14100 (USD), cuya tasa de crecimiento es de 1.13%, compuesto por: **agricultura:** 6,6 % (est. 2017), **industria:** 20,7 % (est. 2017), **servicios:** 72,7 % (est. 2017). También denota una inflación del 3.7% (2020).

La producción agrícola es de caña de azúcar, soja, maíz, leche, mandioca, naranjas, aves, arroz, carne vacuna, algodón. En la industria, destaca en textiles, zapatos, productos químicos, cemento, madera, mineral de hierro, estaño, acero, aeronaves, vehículos de motor y sus partes, otra maquinaria y equipo.

Sus exportaciones alcanzaron USD 239.18 mil millones en 2020 con destino principal China (28%) y EEUU (13%), mientras que las importaciones fueron de USD 227.44 mil millones en el mismo año, provenientes también de China (21%), EEUU (18%), Alemania (8%) y Argentina (6%). Generalmente importa petróleo refinado, partes de vehículos, petróleo crudo, circuitos integrados y pesticidas.

En nuestro caso, el ingreso de alimentos a Brasil está bastante regulado, pero son grandes consumidores de productos lácteos argentinos. A su vez, representan un gran porcentaje de la población latinoamericana. El problema surge cuando se verifica la existencia de bases de producción, de las empresas que lideran el mercado. La mayoría de las que poseen la mayor participación del mercado de este producto, tienen producción nacional en Brasil, o exportan directamente a empresas propias. Este es el primer impedimento que aparece al intentar incursionar al país. Otro impedimento es la cantidad, al tener gran cantidad de población, la demanda es muy grande. Por ende, no puede ingresar sino con una producción a escala, algo que perjudica a Alcoa.

Sí está claro que existen preferencias arancelarias al ser ambos países miembros del Mercosur. También hay una relación comercial buena que se fue forjando a lo largo de los años.

En cuanto a la logística, también se da el caso de que en el país vecino, son muy partidarios de utilizar sus propios medios en el caso del terrestre. Entonces, si la intención fuese exportar por vía terrestre (que es una posibilidad), habría que tener muy en cuenta este aspecto. Poseen gremios muy fuertes y no son flexibles en estos temas. Si el medio fuese aéreo, la situación podría ser diferente, esto será analizado luego, con la elección del país al cual se efectuará la exportación.

### ***2.5.2 CHILE***

Ubicado al sur de América del Sur, bordeando el Océano Pacífico y limitando sus fronteras con Argentina, Bolivia y Perú, cuenta con 756.102 Km<sup>2</sup> de superficie. Cuenta con un clima muy particular: templado; desierto en el norte; Mediterráneo en la región

central; fresco y húmedo en el sur. Se ubica en Chile el volcán más alto del mundo (Nevado Ojos del Salado).

Su población alcanza 18.307.925 personas (2021), donde el 88.2% está representado por el grupo étnico blanco y no indígena. se encuentra en etapas avanzadas de transición demográfica y se está convirtiendo en una sociedad que envejece, con una fecundidad por debajo del nivel de reemplazo, bajas tasas de mortalidad y una esperanza de vida a la par de los países desarrollados.

En el aspecto económico, posee una economía orientada al mercado y caracterizada por un alto nivel de comercio exterior y una reputación de instituciones financieras sólidas y políticas sólidas que le han otorgado la calificación de bonos soberanos más sólida de América del Sur. Las exportaciones de bienes y servicios representan aproximadamente un tercio del PIB, y los productos básicos representan alrededor del 60% de las exportaciones totales. El cobre es la principal exportación de Chile y proporciona el 20% de los ingresos del gobierno.

Desde 2003 hasta 2013, el crecimiento real promedió casi el 5 % anual, a pesar de una ligera contracción en 2009 como resultado de la crisis financiera mundial. El crecimiento se desaceleró a un estimado de 1,4% en 2017. Una caída continua en los precios del cobre llevó a Chile a experimentar su tercer año consecutivo de lento crecimiento.

Chile profundizó su compromiso de larga data con la liberalización comercial con la firma de un acuerdo de libre comercio con los EE. UU. Hoy tiene 26 acuerdos comerciales que cubren 60 países, incluidos acuerdos con la UE, Mercosur, China, India, Corea del Sur y México. En mayo de 2010, firmó la Convención de la OCDE, convirtiéndose en el primer país sudamericano en unirse a la OCDE y en octubre de 2015, firmó el acuerdo comercial de Asociación Transpacífico, que se finalizó como Asociación Transpacífica Integral y Progresista (CPTPP).

Por otra parte, el PBI Real, es de \$445,88 mil millones de USD (los datos están en dólares-Julio 2021) con una Tasa de Crecimiento del mismo de 1.03% (2021). También registra una Tasa de Inflación de 2.2% anual, por lo que posee una calificación crediticia -para obtener deuda externa- muy buena. En cuanto a la composición, el PBI antes mencionado está representado por: Agricultura (4.2%), Industria (32.8%), Servicios (63%).

Dentro de los productos agrícolas, su producción se basa en uvas, manzanas, trigo, remolacha azucarera, leche, patatas, tomates, maíz, aves, cerdo. En la industria, destaca en la producción de cobre, litio, otros minerales, alimentos, procesamiento de pescado, hierro y acero, madera y productos de madera, equipo de transporte, cemento, textiles.

Las exportaciones totales fueron de \$78.800 millones de USD (2021), representado por la venta de cobre, pulpa de madera, filetes de pescado, frutas sin hueso y vinos. Como principales socios se ubica a China (32%), EEUU (14%), Japón (9%) y Corea del Sur (7%).

En las importaciones, las cifras fueron de \$66.430 millones de USD (2021), proveniente de la compra de petróleo refinado, petróleo crudo, automóviles, equipos de transmisión, camiones, bienes de alto valor como computadoras y celulares. Dichos productos fueron adquiridos principalmente por China (24%), Estados Unidos (20%), Brasil (8%), Alemania (5%), Argentina (5%).

No se encontraron grandes inconvenientes para la exportación de queso azul argentino con destino a Chile, aunque no se ubican como grandes consumidores de lácteos. Sus dietas están basadas principalmente en pescado de mar, por su cercanía geográfica con el pacífico, y de frutas y verduras. Sí se reconoce que es un potencial destino, debido a que hay un gran número de su población que posee alto poder adquisitivo y al tratarse de un producto “selecto” y no de uso común (con respecto a los demás tipos de quesos), la demanda podría ser alta y el producto podría ofrecerse a un valor que generaría grandes ventajas.

Cabe destacar que no es miembro pleno del MERCOSUR, lo que en cierto modo es una gran desventaja por las falta de preferencias aduaneras, aunque sí es un estado asociado. De igual forma, existe el AAP.CE35<sup>10</sup> que brinda preferencias arancelarias a determinados productos de origen argentino, aunque generalmente incluye productos más industrializados que los alimentos como el queso.

Por último, en lo referido a logística y distribución, existen dos vías posibles para acceder al mercado chileno. La más común para este tipo de operaciones es la terrestre, donde existen varios pasos fronterizos para llegar a destino, el más común y directo es el de

---

<sup>10</sup> AAP.CE35: Acuerdo de arancel preferencial y libre comercio para determinados productos, entre MERCOSUR-Chile, como estados miembros Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, Uruguay, Venezuela. Para más información lea el texto completo de la norma.

Mendoza. En la otra vía se ubica el aéreo, que está ganando participación en los últimos tiempos. Más allá del costo, es una posibilidad a tener en cuenta por su rapidez y fácil acceso a puntos estratégicos del país anfitrión como Santiago, con el aeropuerto de Pudahuel.

### **2.5.3 PARAGUAY**

Este país se encuentra ubicado en el centro de América del sur, y comparte frontera con Brasil, Bolivia y Argentina. Con una superficie de 406.752 Km<sup>2</sup>, tanto de tierra como agua, tiene un clima subtropical templado. Sus tierras se emplean principalmente para agricultura y ganadería.

Este país, posee una economía de mercado que se distingue por un gran sector informal, caracterizado por la reexportación de bienes de consumo importados a los países vecinos, así como por las actividades de miles de microempresas y vendedores ambulantes urbanos. Un gran porcentaje de la población, especialmente en las zonas rurales, vive de la actividad agrícola, a menudo sobre una base de subsistencia. Debido a la importancia del sector informal, es difícil obtener medidas económicas precisas.

Sobre una base per cápita, el ingreso real ha crecido constantemente durante los últimos cinco años, ya que la fuerte demanda mundial de productos básicos combinada con precios altos y un clima favorable, respaldaron la expansión de las exportaciones basadas en productos básicos de Paraguay. Por otro lado, es el quinto mayor productor de soja del mundo.

El Gobierno de Paraguay reconoce la necesidad de diversificar su economía y ha tomado medidas en los últimos años para hacerlo. Además de buscar nuevos mercados de productos básicos en el Medio Oriente y Europa, los funcionarios paraguayos han promovido los bajos costos laborales del país, la energía barata de su enorme represa hidroeléctrica de Itaipú y la tasa impositiva de un solo dígito para las empresas extranjeras. Como resultado, la cantidad de fábricas que operan en el país, en su mayoría trasplantes de Brasil, se ha triplicado.

Cuenta con un PBI de \$87.98 mil millones (2020) con un crecimiento del 4.8%, aunque registra una inflación del 3.6% anual. El mismo, está compuesto por: Agricultura (17.9%), industria (27.7%) y servicios (54.5%). Dentro de los productos agrícolas encontramos soja, caña de azúcar, maíz, mandioca, trigo, arroz, carne de res, leche,

naranjas, palma aceitera. Por parte de la industria, se especializa en el procesamiento de azúcar, cemento, textiles, bebidas, productos de madera, acero, metales básicos, energía eléctrica.

Las exportaciones representaron 11.810 millones de dólares en las que sus principales socios fueron Brasil (32%), Argentina (22%), Chile (8%), Rusia (8%) para 2021, destacando la exportación de soja y derivados, electricidad, carne de res, maíz y cableado aislado.

Por otra parte, las importaciones registraron cifras de 10.620 millones de dólares provenientes de Brasil (24%), Estados Unidos (22%), China (17%), Argentina (10%), Chile (5%). Como principales productos importados, encontramos equipos de radiodifusión, automóviles, pesticidas, petróleo refinado y llantas.

Es de destacar que no existen restricciones para el ingreso de queso azul a Paraguay más allá de las de tipo alimenticias y bromatológicas en general. Un dato muy importante es que no son productores de este tipo de alimento, por lo que representa un sector que aún no ha sido explotado.

En este sentido, Paraguay es miembro pleno del MERCOSUR y es país limítrofe de Argentina, situación muy ventajosa a nivel de exenciones impositivas y de cercanía geográfica. o y bromatológico. Encontramos ciertas ventajas, a grandes rasgos, para la exportación de este producto al país. La más importante es que la oferta no está cubierta, es decir, no existen al momento, productores nacionales de este tipo de alimento. Lo poco que se consume, lo ofrecen unas pocas empresas importadoras que distribuyen al mismo por el país.

Por último, logísticamente hablando, es la opción más ventajosa con respecto a Brasil y Chile. Asunción, su capital, está a unas 10 horas por vía terrestre, lo que facilita el control y la gestión de la operación. Además, reduce los riesgos, lo que es un factor muy importante para ALLOA, quien realizará su primera exportación. También destaco aquí la importancia de ser miembro pleno del MERCOSUR, brindando beneficios arancelarios.

*En el ANEXO 2.5 podrá encontrar la tabla ponderada de los distintos indicadores analizados para los 3 países en cuestión.*

## **PARTE III.**

### **PLAN DE EXPORTACIÓN AL MERCADO PARAGUAYO.**

#### **3.1 DATOS GENERALES Y BALANZA COMERCIAL.**

Para comenzar, hay que tener en cuenta que se seleccionó a Paraguay, país miembro de la región del MERCOSUR. Como ya se mencionó anteriormente, dicho país comparte frontera con el Noreste argentino y también con Brasil y Bolivia. A pesar de que, a nivel de superficie, no es tan extenso como sus pares, posee una economía en constante crecimiento.

##### ***3.1.1 REGIÓN***

A nivel regional, es miembro pleno y posee gran participación dentro del **MERCOSUR**, bloque integrado por países latinoamericanos. Es oportuno mencionar que, existen muchos aspectos de comportamiento y culturales que son muy similares a la Argentina y encontramos tratativas que podrían favorecer al comercio entre países miembros del mismo, como acuerdos bilaterales, por ejemplo.

**Figura 8: Mapa geográfico MERCOSUR**



**Fuente:** MERCOSUR.

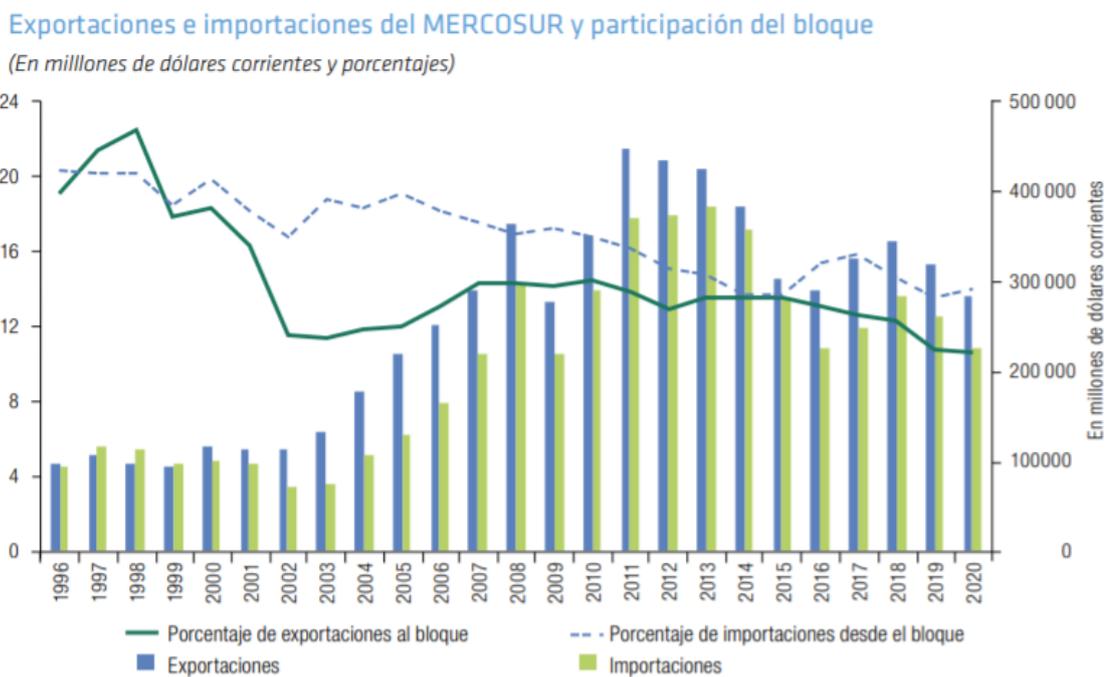
Con respecto a esta región, puedo anticipar que, a pesar de que concentra el 3.4% de la población mundial, como ocurrió en buena parte del mundo, el comercio exterior del bloque resultó fuertemente afectado en 2020 debido a la Pandemia. Las exportaciones de los cuatro miembros fundadores del bloque (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) se derrumbaron 10,4% interanual en el segundo trimestre del año, tanto por la menor demanda externa como por el descenso de los precios internacionales. Esta situación comenzó a revertirse en el segundo semestre, lo que permitió que la disminución de las ventas externas medidas en dólares se moderará para culminar el año con una baja promedio del 7,5%.

Por otra parte, El MERCOSUR encuentra grandes dificultades para integrarse a la estructura productiva global de un modo que trascienda la provisión de recursos naturales. Su comercio interno, en declive, no permite compensar esta situación: representó en 2020 menos del 11% de su comercio total, valor muy reducido cuando se lo compara con el de otros bloques de mayor integración como, por ejemplo, la UE o el T-MEC (donde los

flujos comerciales entre miembros representan el 62,7% y 49,3% del total, respectivamente).

Por esta razón, los miembros del bloque han comenzado a discutir la posibilidad de flexibilizar, mediante la firma de nuevos acuerdos comerciales y/o la reducción del arancel externo común, en el afán de lograr un mayor acceso a nuevos mercados. Debido a estos motivos, se considera que tiene gran potencial para el desarrollo del comercio internacional tanto interna como externamente. *(Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021)*

**Figura 9: Exportaciones e Importaciones del MERCOSUR y participación del bloque**



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sobre la base de INDEC, MDIC, BCP y Uruguay XXI.

Paralelamente a la Figura 9 que representa a grosso modo una tendencia bajista en cuanto a la participación, la Tabla 5 demuestra que para 2021 las cifras fueron mucho más alentadoras, lo que lo transforma en una gran oportunidad para proyectar mercados.

**Tabla 5: Tasa de crecimiento de la actividad económica**

## Tasa de crecimiento de la actividad económica

(Tasas de variación anual)

País	2019	2020	2021
Argentina	-2,1	-10,0	6,3
Brasil	1,4	-4,1	4,5
Paraguay	0	-0,9	3,8
Uruguay	0,3	-5,7	4,1
Venezuela (República Bolivariana de)	-35,0	-30,0	-4,0
MERCOSUR (5 países)	-7,1	-10,1	2,9
MERCOSUR (4 miembros fundadores)	-0,1	-5,2	4,7
Resto de América del Sur	3,9	-6,5	5,0
China	5,8	2,3	8,1
Estados Unidos	2,2	-3,5	5,1
Zona Euro	1,3	-6,6	4,4
Mundo	2,8	-3,3	6,0

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

Para concluir, en lo que a la región respecta, se expresan distintas causas por las cuales estaríamos ante una potencial opción en esta región:

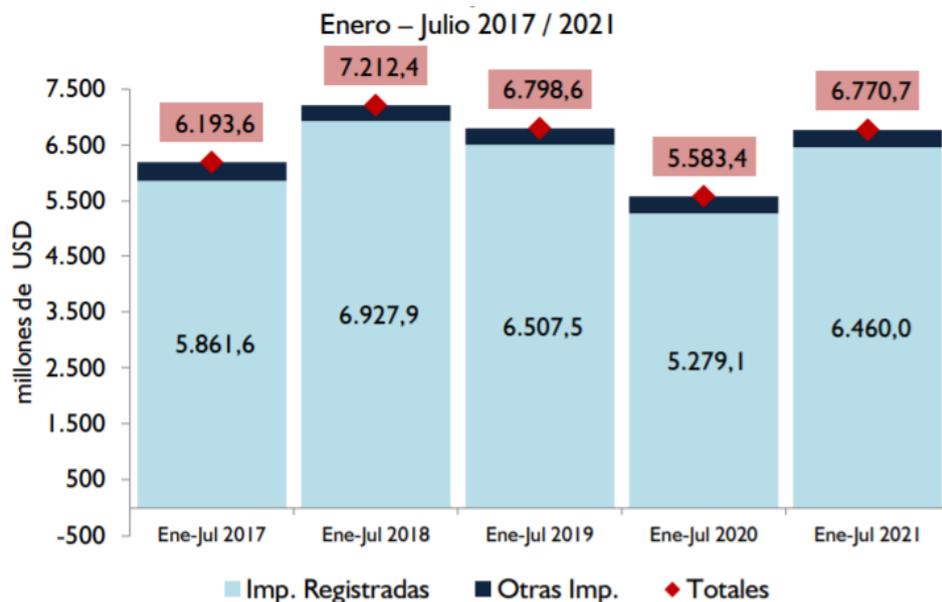
- El Bloque está integrado por países que cuentan con amplios **recursos naturales/minerales**;
- En cuanto al aspecto **social-cultural**, no se encuentran diferencias excesivas más allá del idioma (caso de Brasil) y de costumbres alimenticias que en la generalidad no son idénticas pero sí similares;
- Lo **político** varía, dependiendo las épocas. Hoy en día, se registra un fuerte movimiento de “**apertura**” en Brasil y Uruguay, pero una tendencia contraria en Argentina y Paraguay, por ejemplo.
- Unido a lo anterior, trae consigo la amable recepción o el rechazo, a Inversiones extranjeras.

### 3.1.2 PAÍS

En función a la evolución del comercio exterior del país, Paraguay registró para Julio de 2021 un incremento del 25.1% con respecto a Julio de 2020, y las importaciones representaron también un aumento interanual del 21.3%, cifras muy alentadoras. En cifras monetarias, para Julio de 2021, se registraron IMPORTACIONES por un total de 6.770.7

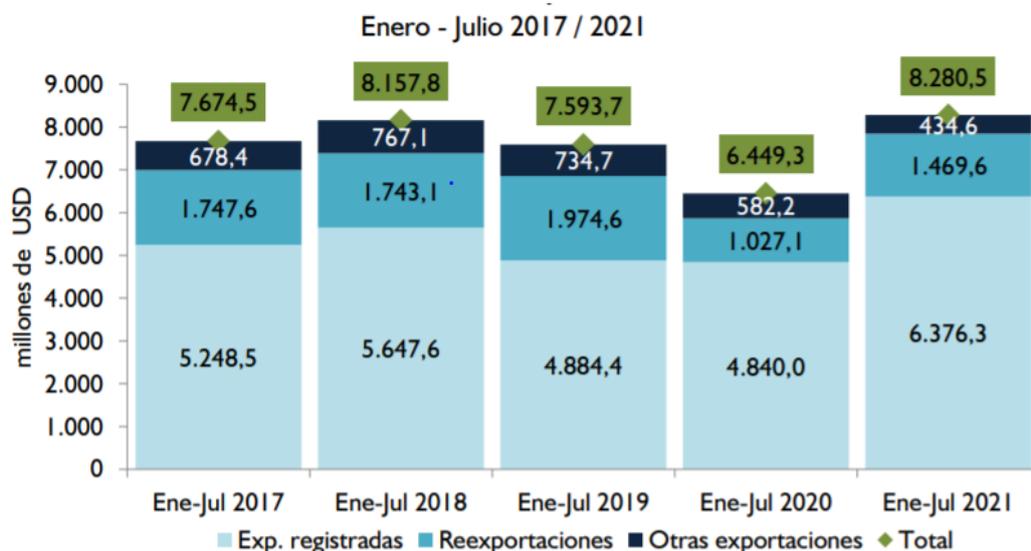
millones de U\$S y EXPORTACIONES por un total de 8.280.5 millones de U\$S. (*Banco Central del Paraguay, 2021*)

**Figura 10: Evolución de las Importaciones**



Fuente: estudios económicos - BCP

**Figura 11: Evolución de las Exportaciones**



Fuente: estudios económicos - BCP

Por otro lado, Argentina representa el 3° lugar en cuanto a país de origen de las importaciones paraguayas con una participación de 9.6% del total importado, después de China y Brasil. Aunque los principales productos importados con origen argentino han sido bienes intermedios (como naftas, automóviles o productos derivados del hierro), le

siguen los Bienes de Consumo (como alimentos). Esto demuestra que la República del Paraguay es una gran receptora de nuestros productos, siendo de gran oportunidad incursionar en dicho país.

Habiendo explicitado estos datos, la intención de analizar Paraguay como mercado meta se centra en varios motivos:

- La proximidad/cercanía geográfica
- Mismo idioma (Español)
- Moneda: Guaraní (₲ Gs) - 1 Dólar Estadounidense = 6.994,40 Guaraníes Paraguayos (Banco Central del Paraguay 03/03/2022)
- Ambos países son miembros del MERCOSUR, lo que podría generar ventajas en cuanto a tratamiento arancelario/impositivo
- Comportamiento socio-cultural similar en la demanda (en cuanto a gustos y preferencias)
- Gran receptor a las exportaciones de productos de origen argentino
- Menores costos logísticos debido a la proximidad
- Mayor control del proceso de exportación
- Reestructuración y mejoramiento del mercado interno paraguayo post-pandemia.
- Menor demanda de gastos estructurales por parte de la posible empresa exportadora ya que la cercanía permite solucionar problemas de manera más fácil y práctica.

### **3.1.3 POBLACIÓN**

La población de Paraguay asciende a 7.272.639 personas (julio de 2021, cifras estimadas) donde en función a grupos étnicos, encontramos que el 95% de la población caracterizada como “mestizos” (mezcla de español y amerindio) y el restante 5% se ubica como otros. El idioma oficial es el ESPAÑOL y el GUARANÍ (ambos conviven conjuntamente y en base a la religión, predomina Católico Romano (89,6%), protestante (6,2%), otro cristiano (1,1%), otro o no especificado (1,9%), ninguno (1,1%).

Por otra parte, dentro del perfil demográfico, Paraguay está por debajo del promedio latinoamericano en varias categorías socioeconómicas, incluidas las tasas de inmunización, agua potable, saneamiento y matrícula en la escuela secundaria, y tiene mayores tasas de desigualdad de ingresos y mortalidad infantil y materna. La tasa de pobreza de Paraguay ha disminuido en los últimos años, pero sigue siendo alta,

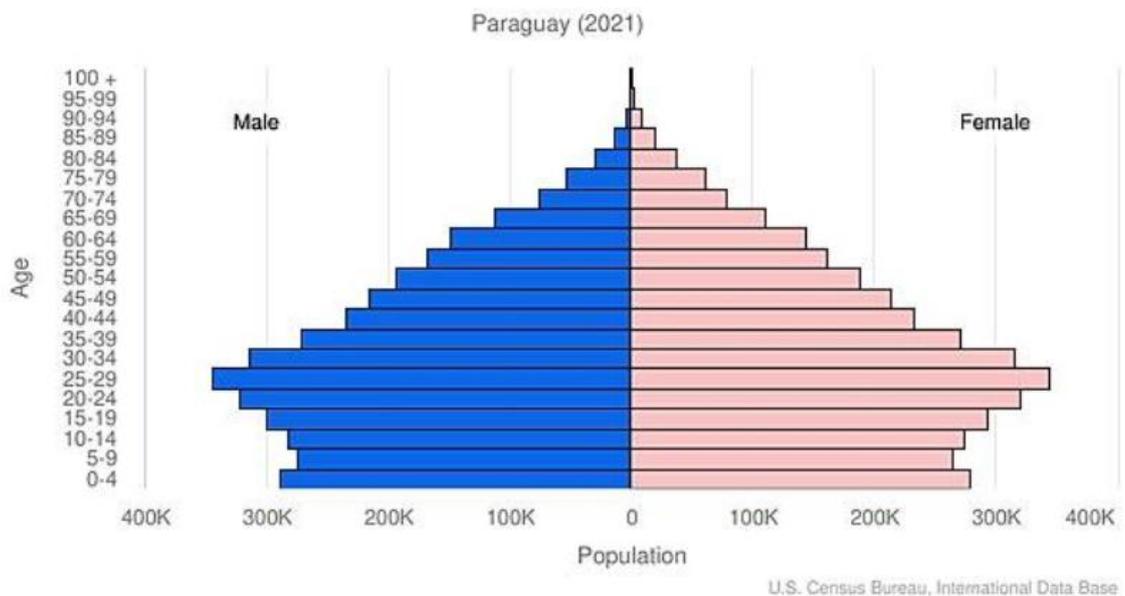
especialmente en las zonas rurales, con más de un tercio de la población por debajo del umbral de pobreza. Sin embargo, el bienestar de los pobres en muchas regiones ha mejorado en términos de calidad de la vivienda y acceso a agua potable, servicio telefónico y electricidad. La tasa de fecundidad sigue cayendo, descendiendo drásticamente de un promedio de 4,3 nacimientos por mujer a fines de la década de 1990 a alrededor de 2 en 2013, como resultado del mayor nivel educativo de las mujeres, el mayor uso de anticonceptivos y el deseo de familias más pequeñas entre los jóvenes. mujeres.

Paraguay es un país de emigración, es decir, no ha atraído a un gran número de inmigrantes debido a la inestabilidad política, las guerras civiles, los años de dictadura y el mayor atractivo de los países vecinos. Intentó por primera vez fomentar la inmigración en 1870 para recuperarse del gran número de muertos que sufrió durante la Guerra de la Triple Alianza, pero recibió pocos inmigrantes europeos y del Medio Oriente. En el siglo XX, llegó un número limitado de inmigrantes del Líbano, Japón, Corea del Sur y China, así como menonitas de Canadá, Rusia y México. Desde la década de 1960 han llegado grandes flujos de inmigrantes brasileños, principalmente para trabajar en la agricultura. Los paraguayos continúan emigrando a Argentina, Brasil, Uruguay, Estados Unidos, Italia, España y Francia.

A continuación, expresaremos la estructura por edades:

- **0-14 años:** 23,41% (hombres 857.303 / mujeres 826.470)
- **15-24 años:** 17,71% (hombres 640.400 / mujeres 633.525)
- **25-54 años:** 42,63% (hombres 1.532.692 / mujeres 1.532.851)
- **55-64 años:** 8,37% (hombres 306,100 / mujeres 295,890)
- **65 años y más:** 7,88% (hombres 267,351 / mujeres 299,103)

**Figura 12: Pirámide de población**



En base a la información que antecede, la EDAD MEDIA de la población total es de 29.7 años (29.5 Hombres, 29.9 Mujeres). La tasa de crecimiento de la población, que determina la magnitud de la carga que impondría a un país las necesidades cambiantes de su población en cuanto a infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, viviendas, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y puestos de trabajo, se ubica en un 1.15%; la tasa de natalidad es de 16.43 nacimientos / 1000 habitantes; el índice de mortalidad es de 4.84 muertes / 1000 habitantes; la esperanza de vida es de 78.13 años. (Cifras de 2021).

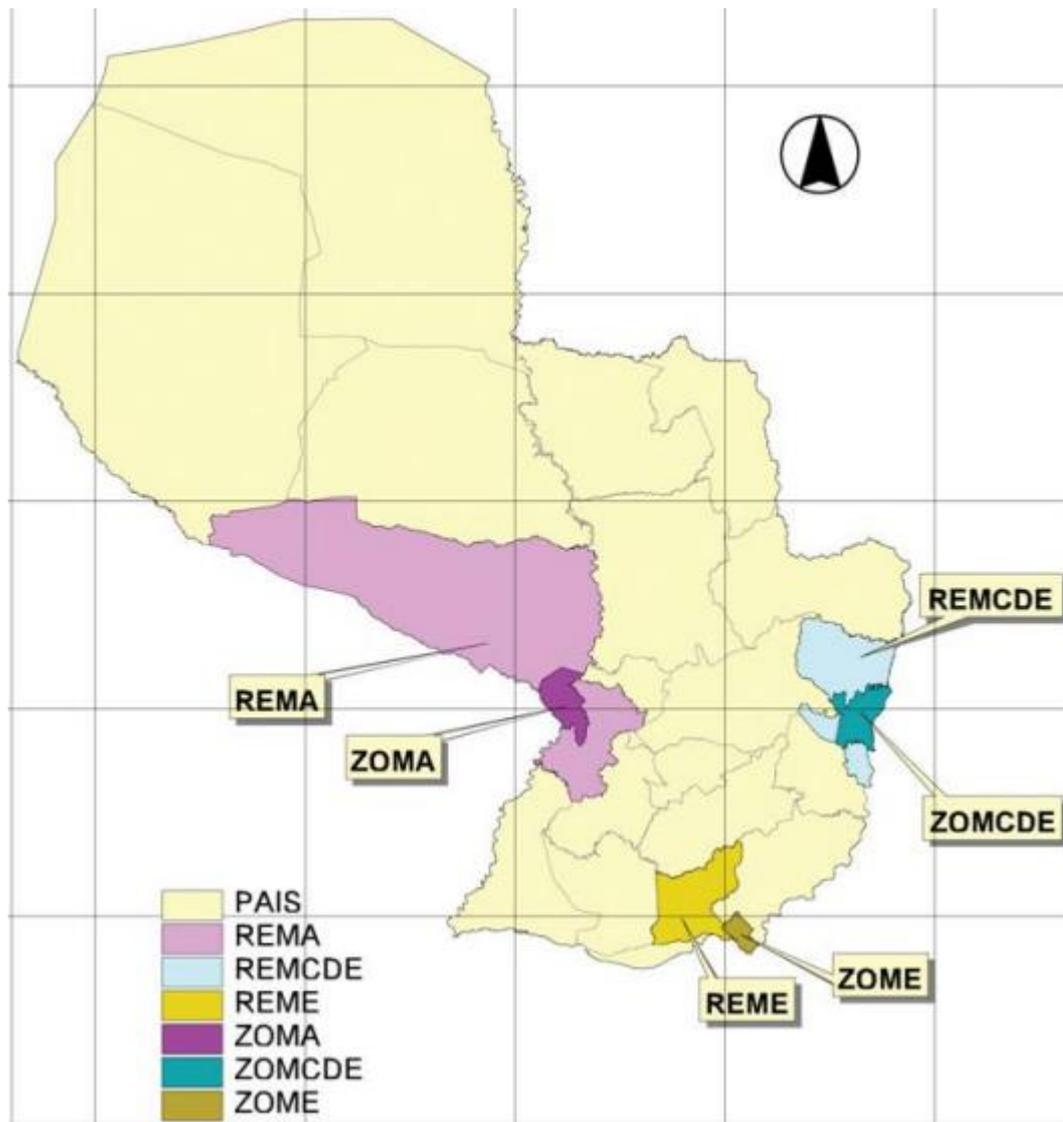
En cuanto a la distribución, la mayor parte de la población reside en la mitad oriental del país, generalmente en ciudades cercanas a la capital nacional, ciudades fronterizas a otros países, o ciudades ubicadas sobre las rutas nacionales del país. Al oeste se encuentra el Gran Chaco (una llanura semiárida de tierras bajas), que representa el 60% del territorio terrestre, pero sólo el 2% de la población total. La principal área urbana es la capital del país, Asunción.

### ***3.1.4 PRINCIPALES CIUDADES***

El país está segmentado por distintas zonas metropolitanas a saber:

- Región Metropolitana de Asunción (REMA)
- Región Metropolitana de Ciudad del Este (RMCDE)
- Región Metropolitana de Encarnación (REME)

**Figura 13: Localización de las 3 regiones metropolitanas más importantes**



Fuente: CEPAL

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Analizar el entorno de un país no es tarea simple, hay que tener en cuenta muchos aspectos por separado, para luego entender cómo impactan de manera conjunta. Entre ellos encontramos al entorno político, económico, financiero, para las inversiones extranjeras, sociales y culturales. Los mismos serán abordados a continuación.

#### ***3.2.1 ENTORNO POLÍTICO***

En este apartado, como tipo de gobierno, Paraguay reconoce una “REPÚBLICA PRESIDENCIAL”, es decir que el Presidente es a la vez Jefe de Estado y de Gobierno. La ciudad capital es Asunción, desde la cual está ubicada la base o centro en el cual se

desarrollan las principales actividades políticas o de gobierno, pero posee además 17 departamentos (Alto Paraguay, Alto Paraná, Amambay, Asunción, Boquerón, Caaguazú, Caazapa, Canindeyú, Central, Concepción, Cordillera, Guaira, Itapua, Misiones, Neembucu, Paraguari, Presidente Hayes, San Pedro).

En relación al sistema legal, tiene un sistema de “Derecho Civil” con influencias de los modelos argentinos, español, romano y francés. Reconoce la “ciudadanía por nacimiento” que es la adquisición de la misma basada en el lugar de nacimiento (Jus Soli) independientemente de la ciudadanía de los padres, al menos uno de los padres debe ser ciudadano nativo para que se reconozca y el requisito de residencia es de 3 años. A su vez, para todo ciudadano reconocido, el sufragio es obligatorio y universal a partir de los 18 años de edad y hasta los 75 años.

Entrando más en tema ahora, dentro de la rama EJECUTIVA podemos reconocer:

- **JEFE DE GOBIERNO:** Presidente MARIO ABDO BENÍTEZ (desde 15 agosto de 2018); Vicepresidente HUGO ADALBERTO VELÁZQUEZ MORENO (desde el 15 de agosto del mismo año). Ambos elegidos por un solo mandato de 5 años (próximas elecciones 2023).
- **GABINETE:** Consejo de ministros designados por el presidente
- **PARTIDO POLÍTICO:** Los representantes antes mencionados forman parte de la “ASOCIACIÓN NACIONAL REPUBLICANA” (ANR o partido colorado), la cual obtuvo el 42.7% de los votos en 2018 sobre su contraparte, el “PARTIDO LIBERAL RADICAL AUTÉNTICO” (PLRA) encabezado por Efraín Alegre.

En cuanto al poder LEGISLATIVO, posee un congreso bicameral o nacional compuesto por Cámara de Senadores (45 bancas) y Cámara de Diputados (80 bancas), muy similar a la de nuestro país (Argentina).

En el poder JUDICIAL se diferencia a los TRIBUNALES SUPERIORES (Corte Suprema de Justicia) y a los TRIBUNALES SUBORDINADOS (Tribunales de apelación, de primera instancia, menores, etc.)

En lo que respecta a ORGANIZACIONES INTERNACIONALES, Paraguay es partícipe de: Comunidad Andina (**CAN**-asociado), Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (**CELAC**), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (**FAO**), G-11, G-77, Banco Interamericano de Desarrollo (**BID**),

Organismo Internacional de Energía Atómica (**OIEA**), Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (**BIRF**), Organización de Aviación Civil (**OACI**), **ICC** (comités nacionales), Organización Internacional del Trabajo (**OIT**), Fondo Monetario Internacional (**FMI**), Interpol, Asoc. Latinoamericana de Integración (**ALADI**), **MERCOSUR**, Organización de Estados Americano (**OEA**), Alianza del Pacífico (observador), **ONU**, **UNASUR**, **UNCTAD**, **UNESCO**, Unión Latina, **ONUCL**, Organización Mundial de Comercio (**OMC**), entre otros.

En función a las relaciones diplomáticas con Argentina, se reconoce que existe la embajada Argentina en la ciudad de Asunción y dos consulados generales, uno en Ciudad del Este y el otro en Encarnación. Por el contrario, Paraguay posee embajada en Buenos Aires y 7 consulados en: Clorinda, Corrientes, Formosa, Posadas, Resistencia, Rosario y Puerto Iguazú.

Ambos son miembros de pleno derecho del Mercosur, la Unión de Naciones Suramericanas, la Organización de Estados Americanos, la Organización de Estados Iberoamericanos, el Grupo de Río, Grupo de los 77, Sistema Económico Latinoamericano y Asociación Latinoamericana de Integración.

Por último hay que reconocer que ambos son copropietarios de la Represa Hidroeléctrica de Yacyretá.

### **3.2.2 PANORAMA ECONÓMICO**

Dentro del aspecto económico, si no consideramos al litoral, tiene una economía de mercado que se distingue por un gran sector informal, que presenta la reexportación de bienes de consumo importados a países vecinos, así como las actividades de miles de microempresas y vendedores ambulantes urbanos. Un gran porcentaje de la población, especialmente en las zonas rurales, vive de la actividad agrícola, a menudo de subsistencia. Debido a la importancia del sector informal, es difícil obtener medidas económicas precisas.

Sobre una base per cápita, el ingreso real ha crecido de manera constante durante los últimos cinco años a medida que la fuerte demanda mundial de productos básicos, combinada con precios altos y un clima favorable, respaldaron la expansión de las exportaciones de productos básicos de Paraguay. Es el quinto productor de soja del mundo, aunque la sequía que sufrió en 2008, provocó una reducción de las exportaciones agrícolas y desaceleró la economía incluso antes del inicio de la recesión mundial.

La economía cayó un 3,8% en 2009, ya que la menor demanda mundial y los precios de las materias primas provocaron una contracción de las exportaciones. La sequía grave y los brotes de fiebre aftosa en 2012 provocaron una breve caída en las exportaciones de carne de res y otras exportaciones agrícolas.

Sin embargo, desde 2014, la economía de Paraguay ha crecido a una tasa promedio anual del 4% debido a la fuerte producción y los altos precios globales, en un momento en que otros países de la región se han contraído.

El Gobierno paraguayo reconoce la necesidad de diversificar su economía y ha tomado medidas en los últimos años para hacerlo. Además de buscar nuevos mercados de productos básicos en el Medio Oriente y Europa, los funcionarios paraguayos han promovido los bajos costos laborales del país, la energía barata de su enorme represa hidroeléctrica de Itaipú y la tasa impositiva de un solo dígito para las empresas extranjeras. Como resultado, el número de fábricas que operan en el país, en su mayoría trasplantes de Brasil, se ha triplicado desde 2014.

La corrupción, el progreso limitado en la reforma estructural y la infraestructura deficiente son los principales obstáculos para el crecimiento a largo plazo. La corrupción judicial es endémica y se considera la mayor barrera para atraer más inversión extranjera. Paraguay ha sido adverso a la deuda pública a lo largo de su historia, pero recientemente ha buscado financiar mejoras de infraestructura para atraer inversión extranjera (sobre este aspecto, profundizaremos más adelante).

Por otra parte, la tasa de crecimiento del PBI REAL es del 4.5% y el PBI per cápita se registra de U\$S 12.685 (dólares estadounidenses), aunque ubica una tasa de INFLACIÓN del 3.6% (cifras estimadas en 2021, Banco Central de Paraguay). El PBI total está representado por el sector agricultura (17.9%), industria (27.7%) y servicios (54.5%).

### *3.2.2.1 SECTORES Y PRODUCCIÓN*

Teniendo en cuenta ahora el área productiva, se establece que los principales productos del sector AGRÍCOLA que produce Paraguay son (en orden de mayor a menor cantidad de toneladas producidas): SOJA, CAÑA DE AZÚCAR, MAÍZ, MANDIOCA, TRIGO, ARROZ, CARNE DE RES, LECHE Y DERIVADOS, NARANJAS, PALMA ACEITOSA.

En el sector INDUSTRIAL se centra en el procesamiento de azúcar, cemento, textiles, bebidas, productos derivados de la madera, acero, metales comunes y energía eléctrica. Su tasa de crecimiento de la producción industrial ronda el 2% interanual.

#### **3.2.2.2 EXPORTACIONES e IMPORTACIONES**

Los datos monetarios tanto del total anual de exportaciones como importaciones fueron expresados en el punto **3.1.2 País** representado a su vez por las figuras **10** y **11**. En función a los principales socios para las exportaciones en Latinoamérica ubicamos a Brasil (32%), Argentina (22%), Chile (8%) donde los principales productos exportados a estos países son: soja y sus derivados, electricidad, carne de res, maíz y cableado aislado.

Por otra parte, los principales socios para sus importaciones son Brasil (24%), EEUU (22%), China (17%), Argentina (10%) y Chile (5%). Los productos básicos importados son: equipos de radiodifusión, automóviles, pesticidas, petróleo refinado, neumáticos, entre otros. Estas cifras son muy alentadoras para nosotros ya que nuestro país está en el top 5 de países desde los cuales Paraguay realiza importaciones, lo que lo ubica en un principio como un mercado potencial.

#### **3.2.3 PANORAMA FINANCIERO**

El valor en dólares del stock de todos los activos financieros que están disponibles para la autoridad monetaria central para su uso en la satisfacción de la balanza de pagos del país, incluyendo no solo moneda extranjera y oro, sino también tenencias de derechos especiales de giro de un país en el FMI y su posición de reserva, ronda los 7.877 mil millones (2020). La deuda externa para 2020 es de 16.622 mil millones de dólares. Por último, la balanza comercial al mes de julio de 2021, registró un superávit de USD 1.509,8 millones, mayor en USD 643,9 millones con respecto al registrado en el mismo periodo del 2020.

### **Figura 14: Balanza Comercial**

**Balanza Comercial**  
Millones de USD

	Exportaciones registradas	Reexportaciones	Otras exportaciones	Total exportaciones	Importaciones registradas	Otras importaciones	Total importaciones	Saldo
Ene-Jul 2019	4.884,4	1.974,6	734,7	7.593,7	6.507,5	291,1	6.798,6	795,1
Ene-Jul 2020	4.840,0	1.027,1	582,2	6.449,3	5.279,1	304,3	5.583,4	865,9
Ene-Jul 2021	6.376,3	1.469,6	434,6	8.280,5	6.460,0	310,7	6.770,7	1.509,8
Dif. Nominal 2021/2020	1.536,3	442,4	-147,6	1.831,2	1.180,9	6,4	1.187,3	643,9
Var. % 2021/2020	31,7	43,1	-25,3	28,4	22,4	2,1	21,3	74,4
Participación sobre el total	77,0	17,7	5,2	100,0	95,4	4,6	100,0	

**Fuente:** estudios económicos - BCP

Todos los valores son expresados en Dólares Estadounidenses a tipo de cambio oficial del Banco Central de Paraguay, para la fecha de la que se trate. Se aclara también como referencia, que la conversión para Julio (2020) era de 1 U\$S (Dólar EEUU) - 6920.53 ₴ (guaraníes) y para Julio (2021) fue de 1 U\$S (Dólar EEUU) - 6.843,31 ₴ (guaraníes). En la diferencia del tipo de cambio se ve una leve pero clara mejoría de su economía, a grandes rasgos.

Por otra parte, el Banco Central de Paraguay es el encargado y responsable de cumplir todas las funciones como Banca del Estado de acuerdo a su constitución nacional y a la Ley N.º 489/95<sup>11</sup>.

Es el único organismo que puede realizar la emisión monetaria dentro del país y su misión es preservar y velar por la estabilidad del valor de la moneda, promover la eficacia y estabilidad del sistema financiero y cumplir con su rol de banco de bancos y agente financiero del Estado. Tiene base en Asunción.

En cuanto a la oferta y demanda de moneda extranjera, en especial el Dólar estadounidense, la situación se asemeja mucho a la argentina. Dentro del país el desarrollo comercial se da en Guaraníes, su moneda, pero fuera funciona el mayor porcentaje en dólares. Las personas a su vez, para resguardarse y ahorrar, deciden apoyarse en esta moneda como forma de cubrirse de posibles subas en la inflación y demás circunstancias.

### **3.2.4 ENTORNO PARA INVERSIONES EXTRANJERAS**

En este apartado, se deben tener en cuenta muchos de los factores ya mencionados debido a que existen países más o menos amigables (o receptores) a las inversiones extranjeras. Esto varía en función a la cultura, a los gobiernos de turno, y al enfoque estratégico que

<sup>11</sup> Ley N.º 489/95 - Orgánica del Banco Central del Paraguay.

posea el país en cuestión. En nuestro caso, Paraguay es bastante amigable en esta sección comparado con países vecinos como lo es Bolivia y Argentina, por ejemplo.

Al tratarse de un país pequeño en dimensiones geográficas, una de las maneras de competir en Latinoamérica con Brasil, Argentina o Chile, es tomar una iniciativa más libre y no tan restrictiva en función a las inversiones que provienen de otros países. Esto se logra básicamente, estableciendo menos restricciones en cuanto al uso de divisas, menores presiones impositivas, facilidades en cuanto a realización de obras, etc.

Teniendo en cuenta las puntuaciones del índice de factibilidad para hacer negocios (la misma va de 0-100, donde 0 es menos factible y 100 el más factible), registró en 2020 un puntaje general de 59.1 puntos, para comenzar un negocio de 76 puntos y en cuanto al puntaje de cumplimiento, 61.6 puntos, lo que lo hace factible para los negocios. Siempre hablando a nivel general, luego siempre se debería ahondar más en función al tipo de negocio y/ o inversión que se desee realizar.

En cuanto a ACUERDOS COMERCIALES, como acuerdo multilateral es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) desde 1995, que sienta las bases para el comercio internacional. Como UNIONES ADUANERAS, es miembro y estado parte del MERCOSUR desde 1991 (a través del Tratado de Asunción<sup>12</sup>).

En base a ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO, se reconoce al MERCOSUR con: Colombia, Egipto, Israel, Perú (ACE 58), Bolivia (ACE 36), Chile (ACE 35). A través de los mismos se establecen, por ejemplo, derechos de exportación/importación más bajos.

Ubica también ACUERDOS MARCO entre MERCOSUR y México (ACE 54) y ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES entre:

- MERCOSUR - Unión Aduanera del África Meridional (SACU)
- Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)
- MERCOSUR - India
- MERCOSUR - México (ACE N° 55) - Acuerdo sobre el sector automotor
- México (AAP.R 38)
- Argentina (ACE N° 13)

---

<sup>12</sup> Para más información léase la Ley 23.981 - Tratado de Asunción para la Constitución de un Mercado Común.

Por último, también tiene TRATADOS BILATERALES DE INVERSIÓN, muy útiles en materia de IED a saber con:

- Alemania
- Austria
- Bélgica/Luxemburgo
- Bolivia
- Chile
- Corea
- Costa Rica
- Cuba
- Dinamarca
- El Salvador
- España
- Francia
- Hungría
- Italia
- Países Bajos
- Perú
- Portugal
- Reino Unido
- República Checa
- Rumania
- Sudáfrica
- Suiza
- Taiwán
- Venezuela

Centrándome ahora en cómo se distribuye la fuerza laboral por sectores de ocupación (en porcentajes) y considerando que la agricultura incluye agricultura, pesca y silvicultura, la industria incluye minería, manufactura, producción de energía y construcción, los servicios cubren actividades gubernamentales, comunicaciones, transporte, finanzas y todas las demás actividades económicas que no producen bienes materiales, se establece que (cifras extraídas de “The World Factbook”, 2019):

- Agricultura: 26.5%

- Industria: 18.5%
- Servicios: 55%

Por otro lado, las zonas en las cuales se desempeña la mayor cantidad del comercio exterior de Paraguay suceden en Asunción (su capital) y en Ciudad del Este, que está ubicada en la triple frontera con Argentina y Brasil.

### **3.2.5 ENTORNO SOCIAL**

Dentro de este apartado se expresa un análisis propio y personal, con el fin de demostrar de manera general los distintos aspectos del consumidor paraguayo.

Para comenzar, centrándome en la pirámide social de Paraguay, se puede encontrar que la estructura social está conformada por un 64% de clase media baja, 30% de media típica y 6% de media alta. Básicamente prima la clase media a baja en el grueso de la población del país. Este aspecto hace que el consumidor actual se considere de tipo «*racionalista*» (44%) principalmente por lo que, si bien valora las marcas, “cuida el bolsillo” o se protege para tomar la mejor decisión costo/beneficio, seguido de aquellos denominados como «*marquistas*» con un 34% (que prefieren productos y los adquieren por su marca más que por la ventaja competitiva que ofrezca) y por último «*economicistas*» con un 22%.

Por ello decimos que en cuanto a características generales, se trata de un consumidor de productos básicos o principales (entre ellos los alimentos), y luego productos de origen industrial o manufacturas más específicas. Aun así, centrándonos en los gustos y preferencias, vemos que tienen un sentido nacionalista al ser grandes productores de alimentos lo que los lleva a querer consumir sus propios productos, pero por otro lado han adquirido notable repercusión en lo que respecta a artículos de electrónica más complejos ya que existen ciudades como Ciudad del Este (en la triple frontera con Argentina y Brasil), que es muy famosa por su comercio en productos de electrónica.

Entonces, dependiendo la zona geográfica, van a poseer más o menos motivación de compra en base al producto ofrecido. En nuestro caso, al tratarse del queso azul, un alimento, no vemos mayores inconvenientes para ingresar al mercado ya que a pesar de tener platos típicos, son grandes receptores de productos argentinos, entre ellos los de origen lácteo. Razón por la cual nos hace ver al país como una oportunidad comercial.

Por último, se detallan los días festivos y feriados del país:

- 1° de Enero : Año Nuevo
- 1° de Marzo : Día de los Héroes
- 1° de Mayo: Día del Trabajador
- 15 de Mayo : Día de la Independencia Nacional
- 12 de Junio : Paz del Chaco
- 15 de Agosto : Fundación de Asunción
- 29 de Septiembre : Batalla de Boquerón
- 8 de Diciembre : Virgen de Ca'acupé
- 25 de Diciembre : Navidad

### ***3.2.6 ENTORNO CULTURAL***

Paraguay, el país del ñandutí (tejido “tela de araña”) y la flor de coco, del azahar y la yerba mate tiene la base de su historia en la fusión de dos culturas y tradiciones: la europea, y la guaraní del Sur. Una característica de esta fusión cultural es el bilingüismo que ha perdurado hasta el día de hoy, ya que más del 70% de los paraguayos habla el español y el guaraní, y muchos, han implementado el Jopara que es la mezcla de ambas lenguas.

Muchas de las tradiciones paraguayas se remontan a la presencia de misioneros jesuíticos y franciscanos, en los siglos XVII y XVIII, quienes dejaron espléndidas construcciones arquitectónicas y esculturas que conforman parte del barroco hispano-guaraní.

La formación criolla del pueblo paraguayo, en la que convergen por igual influencias indígenas y españolas, hace que sea un país de costumbres peculiares tales como la afición a la yerba mate y el profundo conocimiento de la medicina natural.

El patrimonio culinario está profundamente influenciado por esta fusión cultural, con varios platos populares que tienen a la mandioca y el maíz como ingrediente base, un cultivo de origen prehispánico consumido en gran parte de Sudamérica. También destaca por el consumo de yerba mate, rasgo compartido con los países rioplatenses. La introducción de la ganadería se da en 1545, haciéndolo hoy el tercer consumidor mundial de carne vacuna y asado. Esa es la razón del porqué se dice que los paraguayos, desde sus orígenes, son más ganaderos que agricultores.

Son numerosos los patrimonios y manifestaciones culturales presentes en el país, tanto tangibles como intangibles, como las ruinas jesuíticas y el tereré, que fueron declarados Patrimonio de la Humanidad de la Unesco.

Retomando un poco, con respecto a la gastronomía, la misma se basa en los productos del agro y en las carnes. Sus ingredientes principales son el maíz, la mandioca, el maní y sus productos más conocidos son el chipá, la sopa paraguaya, el chipá candói, el mbejú, chipá guasú, kaburé. La carne de res es un componente presente en el so'ó mbichy, chastaca, chipá so'o, soyo, bife pupú, locro y otros platos. La cocina internacional tiene un lugar destacado en la oferta gastronómica con platos exquisitos y deliciosos postres, sin olvidar la diversidad de frutas existentes gran parte del año.

La comida típica paraguaya, es el resultado de la combinación de las técnicas culinarias hispanas y de la utilización de productos nativos y otros introducidos y aclimatados por los españoles, como las verduras, el arroz, la carne vacuna, etc.

El producto básico de la cocina paraguaya es el maíz que molido, cocido o fermentado entra en la elaboración de distintos platos o alimentos.

La gastronomía del Paraguay tiene elementos comunes a toda América como ser el uso del maíz, la mandioca, el maní y las legumbres antes mencionadas, pero además la herencia de los recursos naturales, de la cultura de los Guaraníes y la amalgama con la cultura europea nos dan una gastronomía diferente al resto de América y dentro del mismo MERCOSUR.

Dentro del área de la música, son típicas las polcas y las guaranías. Las primeras son de ritmo animado, en tanto las últimas son lentas y románticas.

Por último, la artesanía paraguaya tiene dos vertientes diferentes: la indígena y la asimilada de los colonizadores. En el primer caso destaca la prevalencia de uso de elementos naturales para la producción artesanal como los objetos plumarios y pieles, uso de raíces, hojas y juncos para producir tejidos, madera y barro. Se nutre fundamentalmente de los elementos introducidos por la conquista mediante el uso de fibras, metales, madera y maquinarias. El hilado de algodón y la lana, los tejidos, el tratamiento de cueros, el tallado en piedra y en maderas, la orfebrería, la alfarería y la cerámica son líneas de producción que se admiran en prendas de vestir, ñandutí, ao poí,

ponchos, hamacas, mantelería, filigrana en oro y plata, imaginería y fabricación de instrumentos musicales, entre otros.

### **3.3 PRODUCTO. OFERTA EXPORTABLE DE LA EMPRESA.**

Basándome ahora en los **NIVELES DE PRODUCTO**, se trata de un “**PRODUCTO REAL**” donde además de los beneficios básicos del producto, posee empaque, marca, cierta calidad, forma y distintas características. En ciertos casos también podría categorizarse como “**AUMENTADO**”, debido a que brinda un cierto servicio posterior a la venta, por ejemplo para supermercados cuando se le venden grandes cantidades, si los mismos por algún motivo “X” llegan a estar en mal estado, la empresa se encarga de solucionar dichos inconvenientes.

En cuanto a la clasificación, se trata de un bien **DURABLE** (por su tangibilidad), y dentro de estos, se trata de “**BIENES DE CONSUMO**” - “*Bienes de Comparación*” ya que el consumidor lo adquiere comparando en función a su idoneidad, calidad, precio y estilo.

#### ***3.3.1 ENVASE***

A continuación se detallan los distintos niveles de envase a saber:

- A nivel PRIMARIO: envuelto en **PAPEL ALUMINIO**
- A nivel SECUNDARIO: Cajas de cartón fino.
- A nivel de VENTA (en cantidades, o para exportación): cajas de cartón corrugado.





**Fuente:** Imágenes propias obtenidas de la visita a la planta productiva

Como ya se anticipó al inicio del trabajo, en base a lo conversado con la gerencia de la empresa, la oferta exportable estimada es de 2200 Kg de queso azul por mes. Es decir, se espera que luego de haber incursionado en el mercado, alcance una frecuencia de 1 exportación mensual con los kilogramos estimados.

### **3.4. LOGÍSTICA & SERVICIOS.**

Dentro de este aspecto, al tratarse de una exportación a Paraguay y debido a que la directiva de la empresa lo planteó así, se va a considerar como principal medio al transporte terrestre. El objetivo es exportar el queso dentro de un camión con equipo refrigerado, no congelado (el producto debe viajar en un rango de temperatura de 2 °C a 8 °C), desde Rosario o desde la planta productiva en su defecto, hasta Asunción, ciudad capital del país de destino.

Por otra parte, también se analizó brevemente a modo de comparación, efectuar el mismo envío a través de medio de transporte aéreo y la imposibilidad del medio marítimo, a pesar de afirmar anticipadamente, que la vía aérea es mucho más compleja en términos económicos y operativos.

#### ***3.4.1 TERRESTRE***

Para comenzar, creo que la mejor manera de exportar el producto a Paraguay es a través del medio terrestre, ya que es un país limítrofe y las distancias no son tan extensas. Esto genera la posibilidad de anticipar y disminuir problemas operativos relacionados a la logística y también tener un mayor control. A su vez, en base a las cantidades (13 pallet de 700kg aproximados) y la temperatura a la que debe viajar el queso (entre 2 a 8 °C), sostenemos que es la mejor opción ya que se podría realizar en una unidad con equipo refrigerado, en la cual se mantendría la temperatura necesaria durante todo el trayecto.

Para realizar la exportación, podemos contar con distintas empresas de logística (Freight Forwarders<sup>13</sup>), que se dedican al transporte terrestre y a su vez poseen unidades refrigeradas para transporte de alimentos, como por ejemplo:

- ❖ Pluscargo SRL
- ❖ Trans-ban
- ❖ MCR soluciones logísticas
- ❖ KSIGMA (Bs. As.)
- ❖ Transporte refrigerado y general “Sergio Bosco”
- ❖ Cavallin Internacional
- ❖ Transporte San Cristobal (Origen: Goya - Entre Ríos)
- ❖ Rigatosso Esteban e Hijos S.A.

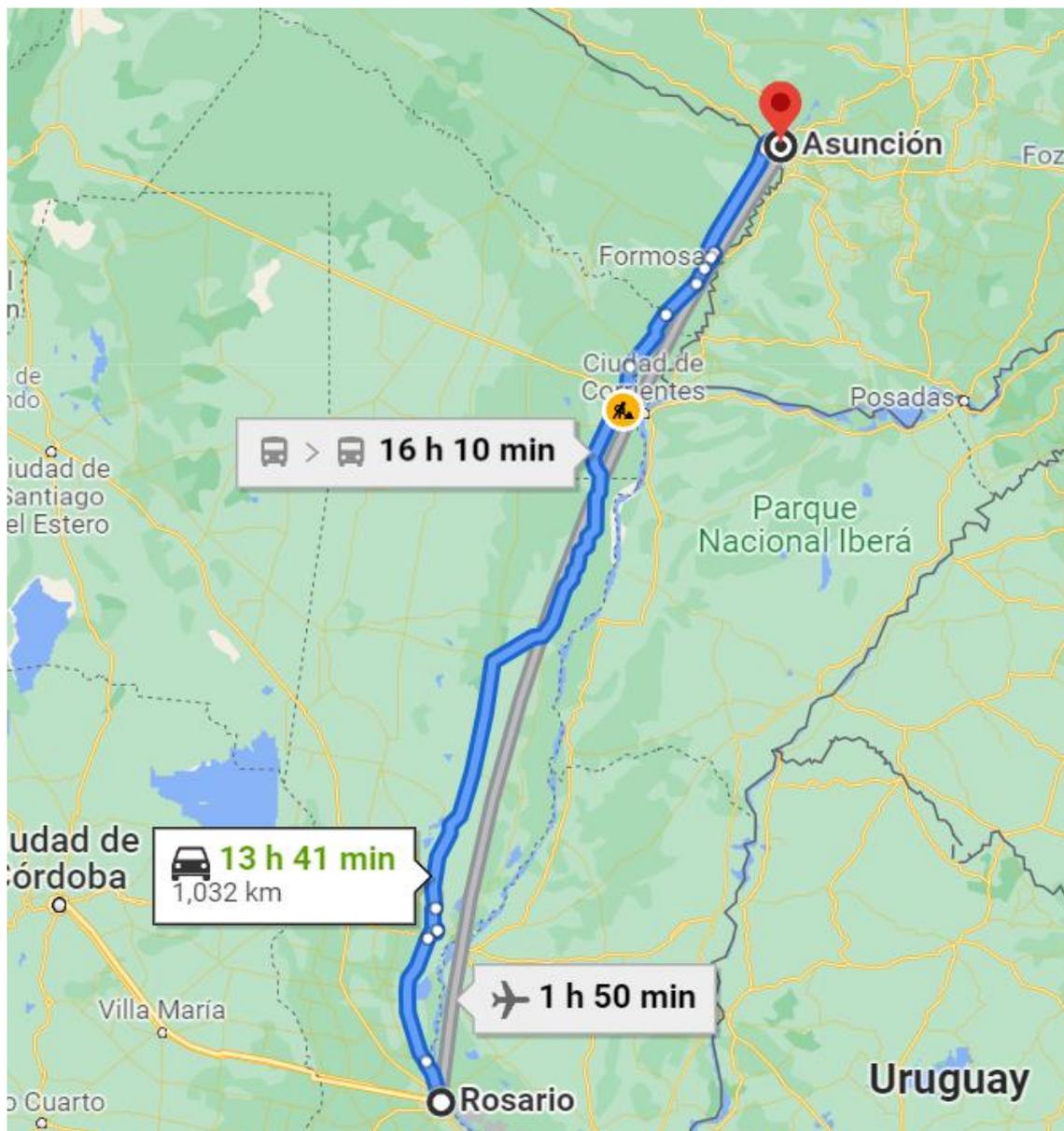
En cuanto a las rutas para llegar a Asunción, reconocemos las siguientes posibles rutas de gran interés:

- ❖ La primera, traspasando el paso fronterizo de Clorinda (AR) - Puerto José Falcón (PY) (ruta más directa y cercana).
- ❖ La segunda, Posadas (AR) - Encarnación (PY)
- ❖ La tercera, Yacyretá.

**Figura 15: Ruta Rosario - Asunción (por Clorinda)**

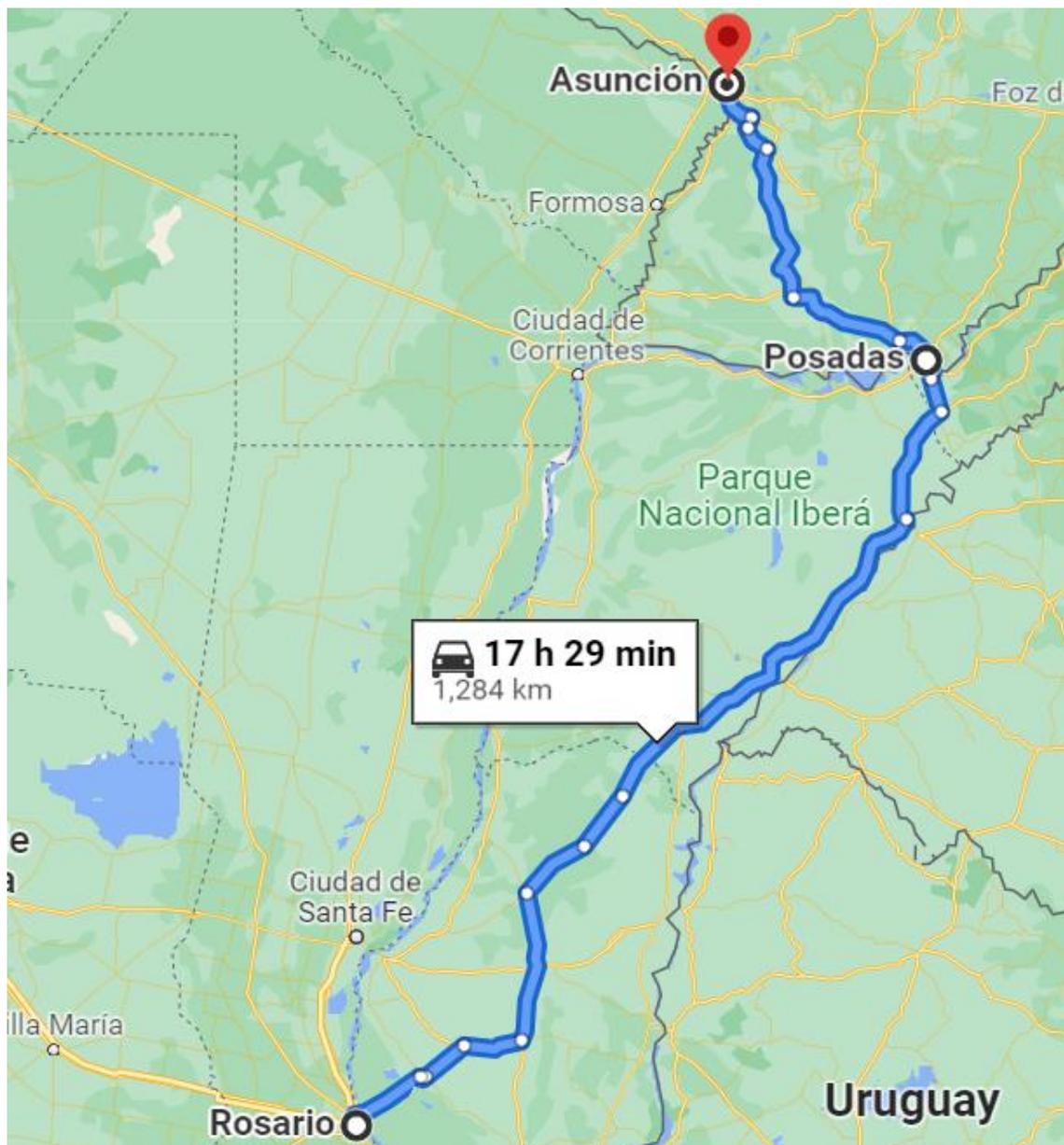
---

<sup>13</sup>Freight Forwarder, agente de transporte en español, es una persona física o jurídica que presta servicios en el transporte internacional de mercancías. Es decir, es aquel intermediario entre el exportador o importador y las compañías de transporte.



Fuente: GOOGLE Maps.

**Figura 16: Ruta Rosario - Asunción (por Posadas)**



Fuente: GOOGLE Maps.

### **3.4.2 AÉREO**

En base al medio de transporte aéreo, se podría realizar a través de un Forwarder aéreo donde se presenta la siguiente posibilidad:

Solo en avión carguero - Cargo Aircraft Only (CAO) - por sus siglas en inglés, considerando la cantidad, peso y dimensiones. La ruta o itinerario sería desde Aeroparque (AEP) hasta el aeropuerto internacional “Silvio Pettirosi” (ASU) en Asunción, pero de igual manera habría que trasladarlo en camión refrigerado hasta Buenos Aires, ingresarlo a depósito con cámara refrigerada y todo esto complejiza y encarece la operación.

Entonces, no estaríamos ante un solo medio de transporte sino que se trataría de una operación Multimodal.

Cabe aclarar aquí, que la opción para que la operación sea origen Rosario (ROS), es un tanto dificultosa ya que en el depósito fiscal Murchison, que es el que generalmente trabaja con el Aeropuerto Internacional Rosario “Islas Malvinas”, no posee depósito para carga refrigerada y por otra parte aún no están operando aviones cargueros a este aeropuerto.

Dentro de este medio, en Argentina encontramos los siguientes aeropuertos:

- AEROPARQUE (AEP) - Buenos Aires
- EZEIZA (EZE) - Buenos Aires
- BARILOCHE (BRC) - Río Negro
- CATAMARCA (CTC) - Catamarca
- COMODORO RIVADAVIA (CRD) - Chubut
- CÓRDOBA (COR) - Córdoba
- ESQUEL (EQS) - Chubut
- FORMOSA (FMA) - Formosa
- GENERAL PICO (GPO) - La Pampa
- IGUAZÚ (IGR) - Misiones
- JUJUY (JUY) - Jujuy
- LA RIOJA (IRJ) - La Rioja
- MALARGUE (LGS) - Mendoza
- MENDOZA (MDZ) - Mendoza
- MAR DEL PLATA (MDQ) - Buenos Aires
- PARANÁ (PRA) - Entre Ríos
- POSADAS (PSS) - Posadas
- PUERTO MADRYN (PMY) - Chubut
- RECONQUISTA (RCQ) - Santa Fe
- RESISTENCIA (RES) - Chaco
- RÍO CUARTO (RCU) - Córdoba
- RÍO GALLEGOS (RGL) - Santa Cruz
- RÍO GRANDE (RGA) - Tierra del Fuego
- RÍO HONDO (RHD) - Santiago del Estero
- SALTA (SLA) - Salta

- SAN FERNANDO (FDO) - Buenos Aires
- SAN JUAN (UAQ) - San Juan
- SAN LUIS (LUQ) - San Luis
- SAN RAFAEL (AFA) - Mendoza
- SANTA ROSA (RSA) - La Pampa
- SANTIAGO DEL ESTERO (SDE) - Santiago del Estero
- TUCUMÁN (TUC) - Tucumán
- VIEDMA (VDM) - Chubut
- VILLA MERCEDES (VME) - San Luis
- ISLAS MALVINAS, ROSARIO (ROS) - Santa Fe
- SAUCE VIEJO (SFN) - Santa Fe

Por parte de Paraguay, se describen solo aquellos que realizan vuelos comerciales de pasajeros y mercadería:

- AEROPUERTO INTERNACIONAL SILVIO PETTIROSSI (ASU) - Asunción
- AEROPUERTO INTERNACIONAL GUARANÍ (AGT) - Ciudad del Este
- AEROPUERTO JUAN AYOLAS (AYO) - Ayolas
- AEROPUERTO TE. CORONEL CARMELO PERALTA (CIO) - Concepción

### **3.4.3 MARÍTIMO**

En función a este medio, la conexión sería a través del Río Paraná - Paraguay (Hidro vía), pero no hay buques portacontenedores que puedan realizar el trayecto debido al tamaño y profundidad del río. Si existe la posibilidad de utilizar barcazas, pero no es tan común.

Como principales puertos en Paraguay ubicamos:

- Puerto Trociuk (Límite con Posadas)
- Pontón, puerto de Alberdi (Límite con Formosa)
- Terminal Portuaria PTP Paraguay
- Terminal Portuaria de Itá Enramada
- Terminal Portuaria de Asunción (Límite con Clorinda)

Luego con respecto a Argentina, en el caso de que existiera la posibilidad de exportar por vía fluvial, se utilizaría sin dudas TERMINAL PUERTO ROSARIO (TPR), ya que nos facilitaría el proceso y daría comodidad a la operatoria.

### **3.5 COMPETENCIA Y CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO**

En este apartado se detallaron las condiciones de acceso al mercado paraguayo para el producto en cuestión, de origen argentino.

Se trata de “**QUESO AZUL**” (Horma de 2Kg a 2.200Kg), Posición arancelaria - ÍTEM N.C.M 0406.40.00.990 X. “- *Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por *Penicillium roqueforti*; Los demás*”

#### **3.5.1 COMPETENCIA. OFERTA Y DEMANDA**

En este punto se hará mención a empresas argentinas productoras lácteas que a su vez exportan este tipo de queso (azul) a otros países, puntualmente a las pocas que exportan a Paraguay o venden sus productos a importadores paraguayos. Luego, reconocer a los productores del rubro lácteo de Paraguay para terminar con reconocer las existencias de empresas paraguayas que importan el producto en cuestión con el fin de venderlo en el país.

Además, como primera instancia, luego de un análisis de las distintas empresas productoras, se pudo observar que no existe aún una demanda tan notoria pero que la misma puede aumentar mucho a través de estrategias de marketing y que la oferta dentro del país es muy baja y al no existir producción nacional reconocida nos proporciona una ventaja ya desde el inicio.

#### **ARGENTINA**

A continuación, se muestra el Ranking de empresas Lácteas argentinas, en su mayoría productoras de Queso y por su parte también exportadoras.

**Figura 17: Ranking industrias lácteas (2021)**

RANKING DE INDUSTRIAS LACTEAS DE ARGENTINA				jul20-jun21
Ranking	Empresa Láctea	Procesamiento en litros de leche por día	Participación respecto al total de leche producida	Participación acumulada respecto al total de leche producida
1	Mastellone Hnos. SA - La Serenísima	3.736.666	12,1%	12,1%
2	Saputo	3.651.605	11,8%	23,8%
3	Williner - Ilolay	1.368.284	4,4%	28,2%
4	Noal SA	910.421	2,9%	31,2%
5	Nestlé	810.165	2,6%	33,8%
6	Verónica	791.283	2,6%	36,4%
7	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar	738.172	2,4%	38,7%
8	Adecoagro	723.593	2,3%	41,1%
9	Milkaut - Savencia Argentina	700.415	2,3%	43,3%
10	Corlasa - Grupo Gloria	656.332	2,1%	45,4%
11	SanCor Coops. Udas. Ltda.	570.412	1,8%	47,3%
12	La Sibila	537.859	1,7%	49,0%
13	Manfrey Cooperativa de Tamberos	502.201	1,6%	50,6%
14	Danone	426.959	1,4%	52,0%
15	Sobrero y Cagnolo SA	413.187	1,3%	53,3%
16	Ramolac - Peiretti y Otros	279.379	0,9%	54,2%
17	La Ramada	273.458	0,9%	55,1%
18	Lácteos Vacalín - Rodriguez e Hijos SA	247.968	0,8%	55,9%
19	Fabrica de Alimentos Santa Clara	246.027	0,8%	56,7%
20	La Lácteo	212.093	0,7%	57,4%
21	Cooperativa Arroyo Cabral	202.081	0,7%	58,1%
22	Tonutti	176.208	0,6%	58,6%
23	Pampa Cheese SA	140.705	0,5%	59,1%
24	La Varense SRL	96.482	0,3%	59,4%
<b>Total</b>		<b>18.411.955</b>	<b>59,4%</b>	<b>59,4%</b>
Promedio leche producida 2020/21		30.999.534	100,0%	100,0%
<i>No se dispone del dato de la Empresa Punta del Agua de Villa María - Córdoba que estimamos debe ocupar el 4° lugar, ante la requisitorio de OCLA, nuevamente este año no nos ha brindado la información solicitada. Otras industrias que por tener + de 100.000 litros diarios de procesamiento en el período analizado o que estuvieron en el relevamiento de la DNL de 2018, a las cuales se les solicitó la información, tampoco aportaron sus datos. En el caso de la Empresa Alimentos Refrigerados SA en pleno proceso de venta, tampoco se pudo contar con la información para el ranking 2020-2021.</i>				

Fuente: OCLA Argentina

En nuestro caso, existe una competencia de tipo “INDIRECTA” con las empresas lácteas establecidas en el ranking anterior, ya que las mismas no se especializan únicamente en la producción de queso azul, pero también lo fabrican y lo exportan. A su vez, no tienen como principal mercado a Paraguay, a excepción de SANCOR, TREGAR, SHEHUEN y una exportadora de San Juan cuya firma es “FRUTOS DEL SOL” que sí son competidores DIRECTOS ya que son los únicos que registran ventas en Paraguay de Queso Azul específicamente.

Éste es uno de los motivos por los cuales se plantea el deseo de incursionar en Paraguay con dicho producto. Cabe aclarar también que, grandes firmas como Mastellone Hnos,

Saputo, Williner-Ilolay, Nestlé, Verónica, Milkaut, entre otros. Pueden ser encontradas en los distintos supermercados del país vecino ya que otras firmas que se dedican a la importación de alimentos, en distintas ocasiones, incluyen unidades de este producto.

Por otra parte, encontramos también en Argentina, productores que podrían convertirse en competidores directos si ingresaran en el país ya que se dedican también a la elaboración puntual de este tipo de queso. Podrían ser potenciales competidores en un futuro (por orden de participación de mercado en la muestra analizada):

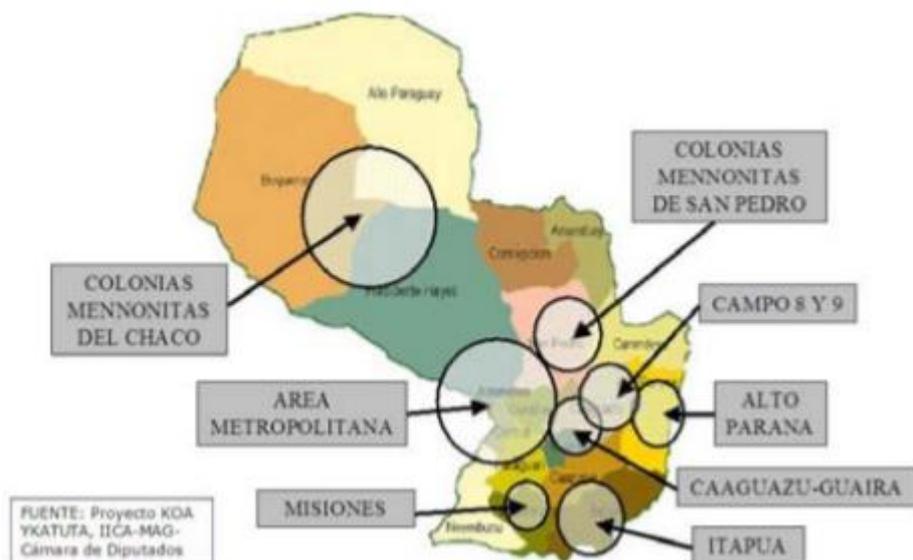
- SAVAZ S.R.L.: Queso azul “EMPERADOR”.
- SAN IGNACIO
- ILOLAY
- RAMOLAC
- SANCOR
- COTAR
- TREGAR

#### *PARAGUAY*

La producción láctea de Paraguay, representa una pequeña participación del PBI industrial manufacturero, contrariamente a la producción ganadera para la carne. En cuanto a la baja competitividad de la industria láctea, se pueden destacar distintas razones:

1. Bajo consumo de leche y derivados del país, tanto por el desconocimiento del valor nutricional de estos, del bajo poder adquisitivo de los consumidores como de marketing insuficiente
2. Falta de sentido asociativo y corporativo inter e intrasectorial, entre otros, por la falta de trabajo en equipo y actitud corporativa del sector
3. El incumplimiento de las leyes relativas al sector a consecuencia de la deficiencia en recursos humanos y materiales, la falta de voluntad para cumplir y hacer cumplir, el desconocimiento de las mismas, la falta de definición y roles de las instituciones públicas y la falta de sanciones.

#### **Figura 18: Mapa cuenca lechera Paraguay**



A continuación, se mencionan las empresas lácteas de Paraguay productoras de Quesos y sus derivados. Se aclara que la más importante del país es “Los Colonos” y que en la generalidad estas empresas, procesan entre 40000 y 100000 Litros de leche mensuales, cifras mucho menores a las argentinas:

- LACTOLANDA (Coop. de productores de leche La Holanda Ltda)
- PARMALAT
- SAPROCAL - Lácteos “LA PRADERA” y “TAMBO BLANCO”
- LOS COLONOS (Coop. Colonias Unidas)
- DOÑA ÁNGELA
- CO-OP
- LA FORTUNA
- Lácteos TREBOL

Un dato importante es que las empresas detalladas que anteceden, no producen este tipo de queso (azul). Es decir, no existe producción nacional conocida al momento de queso azul y esta es otra de las razones por las cuales se decide internacionalizarse allí. A pesar de esto, que no haya producción nacional no refiere a que no exista consumo. Se encontraron 4 empresas importadoras de Paraguay que adquieren este producto a saber:

- IMPORTADORA SAN LUIS (Asunción - PY)
- RAMIREZ DIAZ DE ESPADA S.A.E.C.A. (Fernando de la Mora - Asunción - PY)
- S.A. RURAL IND. Y COM. (SARIC). (San Lorenzo - Asunción - PY)

- VACAREL S.R.L. (Asunción - PY)

### **3.5.2 TENDENCIAS DE CONSUMO**

Dentro de este apartado se establece que hay que realizar un cierto trabajo de marketing y de adopción a las costumbres de consumo del consumidor paraguayo promedio para que aumente su interés en el producto. Como no existe un consumo elevado del producto, es difícil precisar tendencias con exactitud.

A pesar de lo que antecede, como una tendencia, se reconoce la intención de la empresa de hacer certificar el producto por organismos que le den mayor prestigio a la marca logrando así una fidelización mayor de los clientes y aumentando la confianza en los mismos. Indirectamente esta certificación, les daría mayor seguridad al consumidor paraguayo.

### **3.5.3 RESTRICCIONES DE ACCESO.**

Aquí se expresa que no se encontraron como primera instancia, barreras a la exportación del producto en cuestión, más allá de los aranceles Ad Valorem impuestos para la exportación. No hay restricciones de cuotas, ni cupos para la exportación. Tampoco requiere de mayores intervenciones sin considerar aquellas normas bromatológicas que debe cumplir el proceso de producción, en el país de origen. A su vez, al tener packaging con marca comercial que a su vez en él se demuestra la intervención de la Asociación Santafesina de Seguridad Alimentaria (ASSAL), por ejemplo, tampoco es necesario realizar otro tipo de trámites.

Sí cabe aclarar, que para poder acceder y obtener preferencias aduaneras, ya que se trata de ambos países miembros del Mercosur, es necesario tramitar Certificado de Origen<sup>14</sup>, pero refiere más al caso de las importaciones. De lo contrario, no se obtendrían ventajas arancelarias.

Tratamiento arancelario:

- AEC: 16%
- Derecho de exportación: 12%

---

<sup>14</sup> Certificado de origen, es un documento legal donde se indica el país de fabricación o producción de un bien. Es decir, en este documento se declara la nacionalidad de la mercancía objeto de comercio internacional.

- Reintegro: 2.5%
- Derecho de importación: 16%
- IVA: 21%

Como podemos ver, la exportación del queso azul tiene un Derecho de Exportación Ad Valorem del 12%, requiere intervenciones previas de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Animal), INAL (Instituto Nacional de Alimentos) y puede ser objeto de Reintegro (del 2,5%) si se cumplen todas las condiciones establecidas.

Los precios a los cuales se vende el Queso Azul a consumidores finales en Paraguay son:

- Sancor: \$ **1807.69** (Pesos argentinos) x Kilogramo (**G 127350.-** Guaraníes). (Cotización BNP 10/09/21).

Equivalencia en U\$: **17,34** (Cotización Banco Nación - 06/10/21- TCV 104,25 \$)

- SheHuen \$ **1618.19** (Pesos argentinos) x Kilogramo (**G 114000.-** Guaraníes). (Cotización BNP 10/09/21).

Equivalencia en U\$: **15,52** (Cotización Banco Nación - 06/10/21- TCV 104,25 \$)

- Tregar: \$ **1619.61** (Pesos argentinos) x Kilogramo (**G 114100.-** Guaraníes). (Cotización BNP 10/09/21).

Equivalencia en U\$: **15,54** (Cotización Banco Nación - 06/10/21 - TCV 104,25 \$)

### **3.6 COMERCIALIZACIÓN.**

#### ***3.6.1 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE INGRESO AL MERCADO.***

En este apartado, se expresó la complejidad del acceso al mercado, en nuestro caso el paraguayo, para luego visualizar a grandes rasgos la factibilidad de realizar la exportación que, aunque ya se anticiparon en distintos puntos del trabajo, se expresan con mayor profundidad.

En cuanto a los motivos por los cuales una empresa desea internacionalizarse, a modo general, encontramos 3 principales (Daniels & Radebaugh, 1976):

- Expandir ventas
- Adquirir mayores recursos
- Minimizar riesgos

Otra forma de ubicar los motivos es dividirlos en TRADICIONALES o NUEVOS, PROACTIVOS o REACTIVOS.

Dentro de los primeros, los TRADICIONALES remiten a aumentar ventas, reducir el riesgo competitivo, mayor acceso a recursos, diversificación de destinos; y los NUEVOS remiten a un componente tecnológico novedoso en el producto, políticas comerciales expansivas, crecimiento y ordenamiento institucional, competencia global. (Daniels & Radebaugh, 1976)

Para los segundos, los PROACTIVOS son aquellos que parten como decisión de la gerencia y se reconoce la ventaja en ganancias, economías de escala, productos únicos, ventajas en tecnología, información exclusiva, beneficios tributarios; y los REACTIVOS pueden ser presiones competitivas, mercados nacionales saturados, ventas nacionales en descenso, exceso de capacidad, proximidad de los consumidores. (Czinkota & Ronkainen, 2008)

Por otra parte, dentro de un proyecto de exportación<sup>15</sup>, existen primero justificaciones que empujan a realizarlo:

1. Aumentar o redireccionar las ventas actuales
2. Introducir una nueva empresa o nuevas líneas de productos

En nuestro caso, el justificante sería claramente aumentar y redireccionar las ventas hacia un nuevo mercado meta.

Pero también se debe prestar mucha atención a las FACTIBILIDADES, ya sea comercial, técnica, legal, administrativa, económica y financiera. Por consiguiente, somos conscientes de que entrar en un mercado externo requiere considerar minuciosamente muchos aspectos. Uno de los aspectos principales se refiere a la estrategia que se plantea tanto la gerencia, como la empresa en sí. Esto significa el cómo o de qué manera visualiza la empresa que deberá realizar este ingreso.

---

<sup>15</sup> Proyecto de exportación, según Colaiácovo y Assefh: *“Justificación técnico-económica de que una actividad de exportación que se pretende encarar satisface los objetivos trazados por una institución”*

En base a esto, existen varias estrategias de ingreso planteadas ya por profesionales del Marketing, quienes le dan un título a cada forma.

La Matriz ANSOFF<sup>16</sup>, es uno de los mejores ejemplos para analizar y visualizar las distintas estrategias de penetración de mercados que existen, es fácil de comprender y de trasladarla a nuestro caso. En la Figura 19 se realiza una representación gráfica de la misma.

**Figura 19: Matriz ANSOFF**



**Fuente:** Elaboración propia

Esta matriz relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación. A continuación, se detalla cada una:

**Estrategia de penetración de mercados:** consiste en ver la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado trabajando con nuestros productos actuales en los mercados que operamos actualmente.

<sup>16</sup> Matriz ANSOFF: también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, fue creada por Igor Ansoff en 1957 y sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Para ello, realizaremos acciones para aumentar el consumo de nuestros clientes (acciones de venta cruzada), atraer clientes potenciales (publicidad, promoción) y atraer clientes de nuestra competencia (esfuerzos dirigidos a la prueba de nuestro producto, nuevos usos, mejora de imagen). Esta opción estratégica es la que ofrece mayor seguridad y un menor margen de error, ya que operamos con productos que conocemos, en mercados que también conocemos.

**Estrategia de desarrollo de nuevos mercados:** esta opción estratégica de la Matriz de Ansoff, plantea si la empresa puede desarrollar nuevos mercados con sus productos actuales. Para lograr llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar nuevos mercados geográficos, nuevos segmentos de mercado y/o nuevos canales de distribución. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, internacional, la venta por canal online o nuevos acuerdos con distribuidores, entre otros.

**Estrategia de desarrollo de nuevos productos:** en esta opción estratégica, la empresa desarrolla nuevos productos para los mercados en los que opera actualmente. Los mercados están en continuo movimiento y por tanto en constante cambio, es totalmente lógico que en determinadas ocasiones sea necesario el lanzamiento de nuevos productos, la modificación o actualización de productos, para satisfacer las nuevas necesidades generadas por dichos cambios.

**Estrategia de diversificación:** por último, en la estrategia de diversificación, es necesario estudiar si existen oportunidades para desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta estrategia es la última opción que debe escoger una empresa, ya que ofrece menor seguridad, puesto que cualquier empresa, cuanto más se aleje de su conocimiento sobre los productos que comercializa y los mercados donde opera, tendrá un mayor riesgo al fracaso.

Habiendo demostrado a grosso modo cómo funciona la matriz Ansoff, se establece que la estrategia de penetración de mercado que va a utilizar Alloa Lácteos es la de “*desarrollo de nuevos mercados*”, ya que su interés está en ingresar con su producto a Paraguay, un nuevo mercado para la empresa, con otro segmento y otros canales de distribución. Como bien se detalló anteriormente, existen diferencias en cuanto a la cultura, las tendencias de consumo, la demanda del producto, el mercado potencial, etc.

Además de todas las consideraciones expuestas con anterioridad, la forma de ingreso al mercado va a depender en gran parte a la decisión de la gerencia. En base a esto, se detallan a continuación distintas formas u opciones para hacerlo:

1. **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE PRECIOS:** lo que se busca en este punto es ingresar al mercado a través del establecimiento de precios más bajos que la competencia, captando así a los consumidores, para luego ir aumentando paulatinamente.  
La desventaja aquí está en que la empresa debe vender a precios muy bajos obteniendo muy poco o nulo margen de ganancia. Para esto se necesita contar con grandes volúmenes de capital.
2. **LANZAR UN PRODUCTO NUEVO:** Básicamente consiste en idear e insertar un nuevo producto (inexistente) en el mercado. Aquí se debe prestar mucha atención a la cultura y las tendencias de consumo para que el producto no sea rechazado rápidamente.
3. **NUEVOS SEGMENTOS:** Consiste en ubicar un nuevo nicho de mercado, ya sea delimitándolo por rango etario, por capacidad de ahorro, por modas, por sexo, por ejemplo.
4. **INGRESAR EN UNA NUEVA ÁREA GEOGRÁFICA:** esta estrategia puede realizarse de varias maneras: sea exportando el producto a un país diferente, vendiéndolo a exportadores, asociándose con otras empresas, creando Joint Ventures<sup>17</sup>, entre otros.
5. **FRANQUICIAS:** estos casos sólo son posibles generalmente para empresas que ya cuentan con una trayectoria y una participación alta de mercado, pero no se descarta con empresas pequeñas o medianas. En estos casos hay que prestar mucha atención a los contratos que las constituyen, ya que estaríamos trabajando con legislaciones de distintos países, para evitar complicaciones.
6. **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:** es el caso de asociación entre empresas, generalmente de un mismo rubro o sector, con el fin de potenciar su participación y generar sinergia.

---

<sup>17</sup> Joint Venture (o empresa conjunta), es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (habitualmente personas jurídicas o comerciantes), a quienes se les denomina venturers o socios. Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada.

En el caso de la estrategia de precios, no sería de las mejores opciones ya que en primera instancia, no existe una gran competencia de este producto en particular y la empresa debería aportar grandes sumas de capital hasta lograr posicionamiento. La segunda estrategia tampoco es de interés, ya que no se trata de un producto nuevo, sino que ya se consume, aunque en pocas cantidades, en el país.

A partir de la tercera estrategia en adelante, todas serían válidas y posibles. La única salvedad es que establecer franquicias o alianzas estratégicas, depende mucho de la confianza con la contraparte y a su vez, encontrar la contraparte ideal también es complicado.

### ***3.6.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO Y OPORTUNIDADES.***

Aquí se expresarán, a grandes rasgos, los factores de riesgo y aquellas oportunidades de negocio de realizar la internacionalización de la empresa en este país.

Principalmente, dentro de los factores de riesgo encontramos que los consumidores paraguayos no tienen instaurada la costumbre de consumir este tipo de productos (queso azul), sino que son más generalistas y eligen productos de corte clásico. Otro de los riesgos es que, al no existir producción nacional, no se puede estimar con mayor certeza el potencial de venta del producto. Por último, el mayor riesgo sería el de idear una estrategia de marketing que logre y despierte un interés alto de consumo de este tipo de “queso gourmet”.

Como contraparte de lo anterior, que no existan competidores o que la competencia sea escasa y hasta nula, puede ser una gran ventaja ya que, al ingresar el producto al mercado, si los consumidores son buenos receptores, se podría lograr un posicionamiento casi pleno y lograr que la empresa tenga casi en su totalidad el porcentaje de participación de mercado. Por otro lado, otra oportunidad se encuentra en que, al ser un país limítrofe, los gastos de logística son menores y la operativa es mucho más fácil de controlar en el caso de que sucedan imprevistos.

Habiendo expresado a grosso modo los riesgos y las oportunidades, consideramos que es más conveniente para la empresa, plantear una estrategia o política de “PENETRACIÓN DE MERCADO”, es decir, incrementar las ventas dentro del segmento ya operado, pero con el objetivo de llegar a mayor cantidad de consumidores y tratando de captar en este caso a aquellos que no son clientes de la marca.

Esto se realizaría bien exponiendo el producto en distintas ferias y también fidelizar el contacto con importadores de este producto en Paraguay, que fueron mencionados en el Punto 3.5.1.

### ***3.6.3 DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN.***

A lo largo del Punto 3.6, fueron expresados de manera general los justificantes que empujan a la empresa a internacionalizarse. Siguiendo esta línea, la empresa posee un producto con potencial para la exportación, ya que se trata de un consumible que, dentro de la rama de los lácteos, es uno de los más costosos.

También se aclara que el sector al que está ubicado el plan es principalmente para la ciudad de Asunción, donde se proyectan una exportación mensual a lo largo de 12 meses, para luego evaluar si aumentar o no la cantidad a exportar y demás cuestiones.

Entonces, el plan de internacionalización planteado es el siguiente:

**Objetivo:** aumentar las ventas, ingresar y posicionarse en el mercado y acceder a un mejor precio para el producto.

**Producto:** no necesitaría modificaciones hasta ahora. Se exportará tal cual se vende al mercado nacional.

**Estrategia de ingreso:** se venderá de forma directa a un importador que a su vez es distribuidor de productos alimenticios.

**Plan comercial:** en este punto se evaluaron las distintas posibilidades de asistir a ferias de alimentos en Paraguay y a misiones comerciales, pero aún no se planificaron viajes personales.

**La estrategia digital:** aquí se prima la publicidad a través de redes sociales (Facebook e Instagram preferentemente) de los productos, folletería, etc.

Por otra parte, también se utilizan plataformas digitales como Mercado Libre para vender el producto en internet.

**Competidores:** como se visualizó a lo largo del trabajo, no existen potenciales competidores de origen paraguayo, pero sí debe luchar contra exportadores de queso azul hacia esa zona.

**Estrategia de precios:** En este apartado se consideró el precio de los distintos exportadores del producto, y se fijó un precio incluyendo el beneficio que obtendrá la empresa.

Entonces para cerrar con este apartado, la empresa puede irse internacionalizando a medida que va accediendo y avanzando a través del diagrama de Daniels y Radebaugh (Figura 20). Cuanto más lejos se mueve la empresa desde el centro hacia afuera del diagrama más internacionalizada está.

Podemos reconocer cinco rubros o ejes, a saber:

- 1) **Impulso de los negocios internacionales:** es decir que tan proactivo o reactiva es la respuesta de la empresa. Si la empresa responde de manera pasiva a las propuestas esperando que la oportunidad se dé o que lo empuje hacia afuera o ir a buscar la oportunidad, entonces se dice que en este eje está más internacionalizado.
- 2) **Manejo de interno a externo de las operaciones:** es decir la empresa más nacional lo que hace es permitir muchas veces, no siempre, que otras empresas intermedien en sus operaciones, y que otras empresas manejan sus negocios internacionales.
- 3) **Producción en el extranjero:** refiere al modo en que se desarrollan las operaciones. Si esta empresa produce todo en el mercado local y luego lo envía, o si por el contrario, tiene producción en el extranjero.
- 4) **Número de países extranjeros,** de 1 a muchísimos.
- 5) **Grado de similitud entre los países extranjeros a los que se exporta,** desde muy similar a muy distintos lo que da cuenta de cómo hay que adaptar el producto a esos mercados.

**Figura 20: Diagrama del proceso de internacionalización de la empresa**

## EL PATRÓN USUAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS



Fuente: Daniels y Radebaugh, 1976.

### 3.6.4 EVENTOS DE PROMOCIÓN

Se encontraron aquí algunas ferias que se desarrollan en Paraguay en las cuales se puede participar con el objetivo de dar a conocer los productos que se ofrecen. Las mismas se detallan a continuación:

- “A COMER” - FERIA INTERNACIONAL DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- “Expoferia Internacional de Ganadería, Industria, Agricultura, Comercio y Servicios”
- “EXPO RETAIL”
- “EXPO PARAGUAY”

Todas ellas se realizan en Asunción y la inscripción debe realizarse a través de internet o llamando a los números que aparecen en cada página web de cada feria. Cabe aclarar que debido a la situación epidemiológica que atraviesa el mundo, la mayoría de ellas se encuentran suspendidas.

### **3.7 PLAN DE ACCIÓN Y SIMULACIÓN DE LA EXPORTACIÓN.**

#### ***3.7.1 SIMULACIÓN DE EXPORTACIÓN.***

En este apartado, detallaremos toda la secuencia de la operatoria de exportación con la indicación de las principales etapas cronológicas.

##### ***3.7.1.1 OFERTA DE COTIZACIÓN***

Una vez inscripta la empresa como exportador/importador, y luego de un primer contacto con el importador del exterior vía e-mail, elabora una oferta de cotización detallando la cantidad de producto con sus respectivos pesos tanto unitarios como totales. La misma consta de 3900 hormas de queso azul, un total de 13 pallets, en condición CIF Asunción. Acompañada a la misma, se adjunta folletería, ficha técnica del producto, etc.

From: [lacteosalloa@gmail.com](mailto:lacteosalloa@gmail.com)  
To: IMPORTADORA SAN LUIS S.R.L.  
AT.: Responsable compras  
E-MAIL: [compras@importadoraSL.com.py](mailto:compras@importadoraSL.com.py)  
REF.: Oferta cotización 11/10/21

Estimado/a,  
Por medio del presente le envío oferta de cotización correspondiente a 3900 hormas de queso azul.  
La misma será válida por 15 días a partir de la fecha del presente correo.

**QUOTATION**

**Product/Description:** Blue Cheese  
**Sale condition:** CIF Asunción  
**Delivery Terms:** 30 days  
**Shipment of samples:** to our charge  
**Min. Order:** 975 boxes  
**Unit Price:** 5.75 U\$S x Kilogram



Ante cualquier inquietud, no dude en consultar.

##### ***3.7.1.2 ACEPTACIÓN DE LA OFERTA***

En este punto, el importador recibe la oferta vía e-mail y de estar conforme acepta la misma y lo comunica al exportador, devolviéndole la oferta firmada y sellada. En este

caso también podría modificar las cantidades y demás cuestiones. También puede solicitar en este punto, la factura proforma para iniciar la operación y/o realizar pagos anticipados.

From: [compras@importadoraSL.com.py](mailto:compras@importadoraSL.com.py)  
 To: [lacteosalloa@gmail.com](mailto:lacteosalloa@gmail.com)  
 REF.: Oferta cotización 11/10/21  
 Por medio del presente mail, se realiza la aceptación de la oferta de cotización enviada el día 11/10/2021 por 3900 hormas de queso azul.

### 3.7.1.3 COSTO DE EXPORTACIÓN

A continuación, se detalla de manera acabada, el costo de la operación en cuestión.

	U\$S	
<b>Costo de la mercadería (3900 hormas)</b>	<b>\$ 49,335.00</b>	
Inland (Fábrica a puerto) + carga y manipuleo	\$ 400.00	
Gastos de despacho	\$ 350.00	
Doc	\$ 55.00	
Despachante	\$ 300.00	
Depósito fiscal	\$ 250.00	
<b>FOB Rosario</b>	<b>\$ 50,690.00</b>	
Flete internacional (ROS-ASU)	\$ 6,000.00	Camión eq. refrigerado
Seguro (0.50% FOB)	\$ 253.45	
<b>CIF Asunción</b>	<b>\$ 56,943.45</b>	
Aduana FALCON	\$ 350.00	
Honorarios despachante (Destino)	\$ 227.77	(0.4% de CIF)
Inland (Falcon-Fábrica importador)	\$ 90.00	
Descarga y manipuleo (Asunción)	\$ 80.00	
<b>DAP Asunción</b>	<b>\$ 57,691.22</b>	
Alícuota Derecho de IMPORTACIÓN (PY)	\$ 8,894.15	16%
IVA (PY)	\$ 6,479.26	10%
INDI (Instituto Paraguayo Del Indígena)	\$ 2.10	7%
Servicio Valoración (DNA-Paraguay)	\$ 277.94	0.50%
<b>DDP Asunción (planta importador)</b>	<b>\$ 73,344.68</b>	

Se adjunta hoja de Excel referenciando los cálculos. Luego de DAP, los costos y alícuotas detalladas fueron obtenidas a través del calculador de la DNA de Paraguay en función al valor FOB factura (U\$S 49.335).

### 3.7.1.4 DOCUMENTACIÓN SOBRE COBRO/PAGO

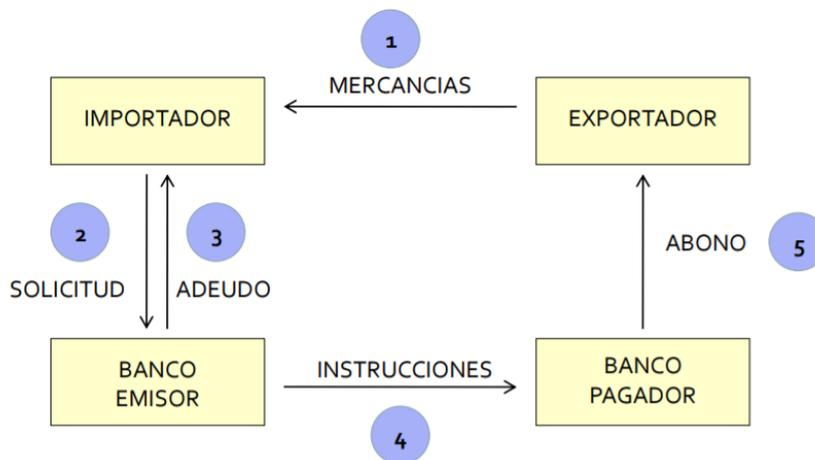
La presente operación se realizará a través de transferencia bancaria. Para ello, se plantean dos posibilidades de parte del exportador:

- Transferencia del 100% de los costos de manera anticipada.
- Transferencia del 80% antes del envío de la mercadería y el restante 20% una vez arribada a destino.

A continuación se expresa brevemente en su esquema de funcionamiento, la operatoria de una transferencia u orden de pago simple<sup>18</sup> internacional.

**Figura 21: Esquema de funcionamiento de Transferencia bancaria**

#### ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO



- (1) El vendedor suministra la mercancía objeto de la venta al comprador extranjero.
- (2) El comprador, contra recepción, 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 vendedor recibe un abono en su cuenta en pago de la venta realizada.

**Fuente:** Lanza Paulo, Régimen económico y financiero del comercio internacional (2021).

<sup>18</sup> Una orden de pago simple es una petición formal que cursa el ordenante a su banco para que, directamente o valiéndose del concurso de un intermediario, pague a un tercero, una determinada cantidad. La orden de pago es simple, por lo que el beneficiario no tendrá que presentar documentación alguna, salvo la acreditativa de su identidad. Normalmente, no presentará ni tan siquiera ésta por abonarse de forma directa la transferencia en su cuenta bancaria con el banco pagador.

Cabe aclarar que, en nuestro caso, el punto 1 (suministro de mercadería) sucedería, por último, una vez recibido el pago.

La operación será sustentada a través de un contrato de compra-venta internacional adjunto en el **ANEXO 3**.

### **3.7.1.5 ADUANA**

Aquí se aclara que se hará aduana en el depósito fiscal “PORTAR”, domiciliado en Av. Circunvalación 25 de Mayo 1518, S2006 Rosario, Santa Fe.

Se trata de una “Destinación Definitiva de Exportación para Consumo”, la cual se define como aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero (Ley 22.415<sup>19</sup>).

En cuanto a intervención de terceros organismos, es recomendable al tratarse de un país limítrofe y a su vez miembro del Mercosur, tramitar el certificado de origen. El mismo podrá realizarse ante la Cámara de Comercio Exterior de Rosario. También es necesaria intervención de INAL<sup>20</sup> y certificados bromatológicos que ya posee la empresa.

Por otra parte, la clasificación arancelaria dio como resultado lo siguiente:

Posición arancelaria - ÍTEM N.C.M **0406.40.00.990 X**. “- *Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por *Penicillium roqueforti*; Los demás*”

A través de la valoración aduanera, se obtuvo que la Base Imponible para los derechos de exportación es la siguiente:

<b>Queso Azul</b>	<b>3900 Hormas</b>		<b>FOB Factura</b>	<b>\$49,335</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1) FOB Total</b>	<b>\$49,635</b>		<b>Aj. Incluir</b>	\$300	Honorarios despachante
<b>2) V.A. (B.I.)</b>	<b>\$44,317</b>	Ver Coef.			
<b>3) D.E.</b>	<b>\$5,318</b>				
<b>4) V.R.</b>	<b>\$49,635</b>				
<b>5) R</b>	<b>\$1,108</b>		<b>Total Incluir</b>	<b>\$300</b>	

<sup>19</sup> Para más información consultar Ley 22.415, “Código aduanero”, artículos 331 a 338.

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Alimentos

			<b>Aj. Deducir</b>		
<b>D.E.</b>	12%				
<b>R</b>	2.5%				
<b>SIM</b>	<b>0406.40.00.990 X</b>				
			<b>Total Deducir</b>	<b>\$0</b>	
<b>Imp. Temporal</b>	0		<b>COMISIONES</b>	\$0	Comisión de venta pagada al ext
<b>Insumo imp. A consumo</b>	0		<b>Imp. TEMPORAL</b>	\$ -	
<b>Comisiones</b>	0		<b>FOB Total</b>	<b>\$49,635</b>	
			<b>V.A.</b>	<b>\$44,317</b>	(Ver Coeficiente)
			<b>D.E.</b>	<b>\$5,318</b>	
			<b>V.R.</b>	<b>\$49,635</b>	
			<b>R</b>	<b>\$1,108</b>	(Valor menor entre V.A. y V.R.)

### 3.8 DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE

#### 3.8.1 MIC-DTA y CRT

A continuación, se muestra el “Manifiesto Internacional de Carga/Declaración de Tránsito Aduanero” (MIC/DTA) y la “Carta de Porte Terrestre Carretero” (CRT), ambos documentos necesarios para efectuar el transporte internacional de mercaderías por la vía terrestre.

Por otra parte, ambos documentos demuestran que hay un contrato de transporte entre el expedidor, cargador o exportador y una empresa de transporte. Además, sirve para reconocer que la mercancía se ha recibido y se ha embarcado y, sobre todo, acredita que existe un titular de la misma.



<b>CRT</b> <b>Carta de Porte Internacional por Carretera</b> <b>Conocimiento de Transporte Internacional por Rodovía</b>		<small>El transporte realizado bajo esta Carta de Porte Internacional está sujeto a las disposiciones del Convenio sobre el Contrato de Transporte y la Responsabilidad Civil del Porteador en el Transporte Terrestre Internacional de Mercaderías, las cuales anulan toda estipulación que se aparte de ellas en perjuicio del remitente o del consignatario.  <small>El transporte realizado al amparo deste Conocimiento de Transporte Internacional está sujeto a las disposiciones de Convenio sobre el Contrato de Transporte y a Responsabilidad Civil do Transportador no Transporte Terrestre Internacional de Mercadorias, as quais anulam toda estipulacão contraria as mesmas em prejuizo do remetente ou do consignatario.</small> </small>			
<b>1 Nombre y domicilio del remitente /</b> Nome e endereço do remetente ALLOA LÁCTEOS S.A. Ruta 34 Km 130 - 52454 CAÑADA ROSQUÍN - SANTA FE - ARGENTINA		<b>2 Numero /</b> Numero 052ARGMC007/2021			
<b>4 Nombre y domicilio del destinatario /</b> Nome e endereço do destinatario IMPORTADORA SAN LUIS SRL SAMKLAY, FERNANDO DE LA MORA - 1005 ASUNCIÓN - PARAGUAY		<b>3 Nombre y domicilio del porteador /</b> Nome e endereço do transportador PLUSCARGO S.R.L. Forum Puerto Norte, Gorriti 182, Edificio Cubo B, 2º Piso S2013CTR Rosario, Santa Fe			
<b>6 Nombre y domicilio del consignatario /</b> Nome e endereço do consignatario IMPORTADORA SAN LUIS SRL SAMKLAY, FERNANDO DE LA MORA - 1005 ASUNCIÓN - PARAGUAY		<b>5 Lugar, país de emisión /</b> Localidade e país de emissão ROSARIO - 2000 - ARGENTINA			
<b>9 Notificar a /</b> Notificar a: IMPORTADORA SAN LUIS SRL SAMKLAY, FERNANDO DE LA MORA - 1005 ASUNCIÓN - PARAGUAY		<b>7 Lugar, país y fecha en que el porteador se hace cargo de las mercancías /</b> Localidade, país e data em que o transportador se responsabiliza pelas mercadorias ROSARIO - ARGENTINA - 16-10-2021			
		<b>8 Lugar, país y plazo de entrega /</b> Localidade, país e prazo de entrega ASUNCIÓN - PARAGUAY - 18-10-2021			
		<b>10 Porteadores sucesivos /</b> Transportadores sucessivos			
<b>11 Cantidad y clase de bultos, marcas y números, tipo de mercancías, contenedores y accesorios /</b> Quantidade e categoria de volumens, marcas e números, tipo de mercadorias, contêineres e peças DICE CONTENER: 975 CAJAS DE CARTON CON 4 HORMAS DE QUESO AZUL CADA UNA.  TODO SEGUN FACTURA EXPORTACION: 00001-00000153 / PESO NETO: 8580 KGS. POS. Arancelarias: N.C.M. 0406.40.00.990 X		<b>12 Peso bruto en Kg. /</b> Peso bruto em kg. <b>PB:</b> 8775 <b>PN:</b> 8580			
		<b>13 Volumen en m. cu. /</b> Volumen em m. cu.			
		<b>14 Valor /</b> Valor: 56.943,45 <b>CIF</b>  <b>Moneda /</b> Moeda USD			
<b>15 Gastos a pagar /</b> Gastos a pagar	<b>Monto Remetente /</b> Valor remetente	<b>Moneda /</b> Moeda	<b>Monto Destinatario /</b> Valor destinatario	<b>Moneda /</b> Moeda	<b>16 Declaración del valor de las mercancías /</b> Declaração do valor das Mercadorias Son DOLAR ESTADOUNIDENSE CINCUENTA Y CINCO MIL QUINIENTOS CINCUENTA Y OCHO CON 45/100.
<b>Flete /</b> Freta	.00	USD	6000.00	USD	
<b>Seguro /</b> Seguro	.00	USD	253.45	USD	
<b>Otros /</b> Outros					<b>17 Documentos anexo /</b> Documentos anexo Destino: 21052EC01002550M F.Ofic: 17-10-2021
<b>TOTAL</b>	.00	USD	6253.45	USD	
<b>18 Instrucciones sobre formalidades de aduana /</b> Instruções sobre formalidades de aduana Conacreditado → SI Fraccionado → NO					
<b>19 Monto del flete externo /</b> Valor do frete externo					
<b>20 Monto de reembolso contra entrega /</b> Valor de reembolso contra entrega					
<b>21 Nombre y firma del remitente o su representante /</b> Nome e assinatura do remetente ou seu representante ALLOA LÁCTEOS S.A.					
<b>22 Declaraciones y observaciones /</b> Declarações e observações					
<small>Las formalidades consignadas en esta Carta de Porte fueron recibidas por el porteador representando 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, sob as condições gerais que figuram no verso.</small>					
<b>23 Nombre, firma y sello del porteador y su representante /</b> Nome, assinatura e carimbo do transportador ou seu representante					
<b>24 Nombre y firma del destinatario o su representante /</b> Nome e assinatura do destinatário ou seu representante					
<b>Fecha /</b> Data					

### 3.8.2 FACTURA COMERCIAL

La factura comercial “E”, ya que estamos ante una exportación, es un documento legal emitido por el vendedor (exportador) al comprador (importador) durante la transacción internacional y funciona como una prueba de la venta entre comprador y vendedor.

A su vez, se trata de un documento imprescindible y requerido durante el despacho de aduanas para calcular los impuestos y aranceles a pagar. La factura comercial detalla el precio, el valor y la cantidad de las mercancías vendidas. También debería incluir detalles de las condiciones de la compraventa acordadas entre el comprador y el vendedor como las condiciones de pago, el coste del seguro (si lo hay) y el coste del transporte marítimo. También puede ser requerida para el pago, por ejemplo, cuando el pago se realiza mediante una carta de crédito.

<b>ALLOA LÁCTEOS</b>		<b>E</b>	<b>FACTURA DE EXPORTACIÓN</b>	
<b>S.A</b>		Compr. Nro: 0001-00000153		
Razón Social: ALLOA LÁCTEOS S.A.		Fecha de Emisión: 14/10/2021		
Domicilio comercial: Ruta 34 Km 130		CUIT: 30-67486531-3		
Cañada Rosquín, Santa Fe, Argentina		Ingresos Brutos: N/A		
Condición frente a IVA: IVA Responsable Inscripto		Fecha de Inicio de Actividades: 11/2013		
		IVA EXENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN		
Señor(es): IMPORTADORA SAN LUIS S.R.L.		Domicilio: Samaklay, Fernando de la Mora		
ID Impositivo: 30-67337532-0		Asunción, Paraguay		
Divisa: USD – Dólar Estadounidense				
Destino del Comprobante: PARAGUAY				
Forma de Pago: TRANSFERENCIA BANCARIA			Incoterms: CIF ASUNCIÓN	
Item	Descripción	Cantidad	Precio Unit. (USD)	Total por Item (USD)
CH1	Producto BLUE CHESSE	8580 Kg	5.75 x Kg	\$ 49.335
	FLETE INTERNACIONAL	1	6000	\$ 6.000
	SEGURO INTERNACIONAL	1	253.45	\$ 253,45
	IMPORTE TOTAL CIF:			\$ 55.588,45

### 3.8.3 FACTURA PROFORMA

A diferencia de la factura comercial final, la factura proforma es un documento sin valor comercial de carácter informativo. Es utilizada para acordar las condiciones de la venta con el cliente y dar una guía sobre el precio y lo que se facturará en el documento de la factura comercial.

Usualmente, la factura proforma se envía por adelantado al comprador antes del envío de la mercancía para definir detalles sobre los productos, los costos del transporte, el tiempo de entrega, el peso, etcétera. Los compradores en una compra internacional pueden solicitar la expedición de una factura proforma con la intención de asegurar la transacción y conocer a profundidad las especificaciones de dicha venta: precios, términos de envío y entrega, así como de pago (divisa, periodos de crédito, adelantos, servicios relacionados, documentación costos adicionales, etcétera).

<b>PROFORMA INVOICE</b>		<b>ALLOA LÁCTEOS S.A.</b> Ruta 34 Km 130, S2454 Cañada Rosquín, Santa Fe, Argentina Ph: 03401 40-1961 CUIT: 30-67486531-3			
<b>Consignee:</b> IMPORTADORA SAN LUIS S.R.L. <b>Address:</b> Samaklay, Fernando de la Mora <b>City:</b> Asunción, Paraguay <b>Tel:</b> +595 21 511 202 <b>CP (NIF):</b> 1005 <b>CUIT:</b> 30-67337532-0		<b>N° PROFORMA</b> 153 <b>Date:</b> 10/11/2021 <b>N° Order</b> 1 <b>Due Date:</b> 10/26/2021			
<b>Medio de transporte:</b> Terrestre/camión (Land/truck)					
<b>Número de factura</b> 153					
Pos.	Concepto/descripción	Cantidad	Unidad	Precio un.	Importe
1	Blue Cheese	3900	pza. USD	12.65	USD 49,335.00
2	Flete	1	pza. USD	6,000.00	USD 6,000.00
3	Seguro (0,50%)	1	pza. USD	253.45	USD 253.45
Subtotal					\$ 55,588.45
Descuento					\$ -
					\$ -
					\$ -
<b>Total Proforma</b>					<b>\$55,588.45</b>
<b>Método de pago</b>					
Transferencia Bancaria / Prepaid					
Le(s) damos las gracias por su confianza en nuestro servicio.					
Atentamente, Alloa Lácteos S.A.					
Firma apoderado					

### 3.8.4 CERTIFICADO DE ORIGEN

Como ya se mencionó anteriormente, el Certificado de Origen es aquel documento cuya función es determinar el país en el cual ha sido fabricada la mercancía. La utilidad radica en que, con este documento, el importador puede acceder a las preferencias aduaneras existentes.



Córdoba 1868 1° Piso Of. 114 / 115  
 S2000AXD - Rosario - Santa Fe -  
 República Argentina -  
 Telefax: (54-341) 4257147 - 4257486  
 E-mail: ccer@commerce.com.ar  
 www.commerce.com.ar

## CERTIFICADO DE ORIGEN

*Certificate of Origin*

Nº - NUMERO: 1128

Nº - Number:

Nº DE ORDEN <i>Order Number</i>	POSICION ARANCELARIA <i>Pertaining to Tariff:</i>	CANTIDAD <i>Quantity</i>	DESCRIPCION DE LAS MERCADERIAS <i>Description of Goods (Mark, number, packages)</i>
1	NCM 0406.40.00.990 X	8580 Kg	Queso azul (Blue Chesse)

### OBSERVACIONES:

*Observations*

### PARTICULARIDADES DEL TRANSPORTE

*Particulars of transport*

TERRESTRE

### PAIS DE ORIGEN

*Country of Origin*

ARGENTINA

### PAIS DE DESTINO FINAL

*Country of final destination*

PARAGUAY

### FECHA Y NUMERO DE FACTURA

*Invoice, date and number*

12/10/2021

0001-00000153

### PUERTO O LUGAR DE EMBARQUE

*Loading Port*

ROSARIO

### EXPORTADOR

*Exporter*

ALLOA LÁCTEOS S.A.

### SELLO Y FIRMA DEL EXPORTADOR

*Signature and seal of exporter*

### IMPORTADOR

*Importer*

IMPORTADORA SAN LUIS S.R.L.

**LA CAMARA DE COMERCIO EXTERIOR DE ROSARIO CERTIFICA POR EL PRESENTE QUE**

**LAS MERCADERIAS MENCIONADAS SON ORIGINARIAS DE LA REPUBLICA ARGENTINA.**

*The Chamber of Commerce certifies with the origin of the goods above mentioned is argentine*

Lugar y Fecha

*Place and Date*

**ACLARACION DE LA FIRMA**

**CARGO DEL FUNCIONARIO**

*Signatura, clarify*

*Functionary's position*

### **NOTA:**

Cualquier duda que pudiera presentarse sobre la autenticidad o veracidad de los datos contenidos en el presente certificado, podrá aclararse requiriendo información al Área de Origen de Mercaderías dependiente de la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial de la Secretaría de Industria y Comercio del Ministerio de Industria, sita en la Av. J. A. Roca Nº 651, 6º Piso, Sector 31, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

### 3.8.5 PACKING LIST

Este documento, necesario para realizar la exportación, es aquél en el cual se detalla la información sobre las mercancías o bienes a exportar. Detalla cantidad de bultos, descripción de los bienes, peso (neto y bruto), volumen, marcas y demás referencias.

		<b>ALLOA LÁCTEOS S.A.</b> Ruta 34 Km 130, 52454 Cañada Rosquín, Santa Fe, Argentina Ph: 03401 40-1961 CUIT: 30-67486531-3					
<b>PACKING LIST</b>							
<b>Invoice to:</b>  IMPORTADORA SAN LUIS S.R.L. Samaklay, Fernando de la Mora Asunción, Paraguay 30-67337532-0  Tel: +595 21 511 202 1005 Email: compras@importadoraSL.com.py			<b>Deliver to:</b>  Asunción, Paraguay			<b>P/L Date:</b> 10/11/2021  <b>Invoice No:</b> 153  <b>Customer Ref:</b>	
Marks	Full description of goods	Kind of Package	Size L x W x H (cm)	Volume (m3)	Quantity	Net Weight (Kg)	Gross Weight (Kg)
975	BLUE CHEESE N.C.M 0406.40.00.990 X	Box	37 x 37 x 11,5	0.015	3900.00	8580	8775
<b>TOTAL:</b>						8580	8775
<b>INCOTERM:</b> CIF Asunción <b>Country of origin:</b> Argentina <b>Currency:</b> Dollar (US)							
We declare that the above information is true and correct to the best of our knowledge. For and on behalf of the above named company.							
Signed.....							

### 3.9 SECUENCIA DE LA OPERACIÓN

En dicho punto se desarrollará la secuencia de la exportación dividiéndola en los tres apartados principales a saber: **VENTA; DESPACHO DE ADUANA,**

## ***CONSOLIDACIÓN, INGRESO A TERMINAL; EMBARQUE Y MEDIO DE TRANSPORTE.***

### ***A) VENTA***

1) Obtención del contacto con el comprador: el mismo se realizó a través de una búsqueda primero con los principales importadores de productos alimenticios (especialmente queso y requesón), para luego dar como resultado que el mayor importador de los mismos es “Importadora San Luis S.R.L.”, razón por la cual se iniciaron las tratativas correspondientes para iniciar la relación comercial.

2) A través del envío de la Oferta de Cotización, se establecieron las bases principales para efectuar la operación. La oferta fue aceptada en los términos expuestos, se fijó la forma de pago (transferencia) y se dio orden a la empresa para que inicie la producción de la cantidad demandada.

3) La confección de la documentación se realizó conjuntamente con profesionales de distintas áreas, como despachantes, empresas forwarder, licenciados en comercio internacional y gerencia de la empresa. Se detalla que se confeccionó: Factura Proforma, Packing list, Documento de transporte (MIC-DTA/CRT internacional), Certificado de origen.

### ***B) DESPACHO DE ADUANA, CONSOLIDACIÓN, INGRESO A TERMINAL***

1) El contacto con el despachante se realizó a través de un forwarder.

2) El valor del flete internacional se estableció en U\$S 6000 y el seguro corresponde a U\$S 253.45 (0.50% de FOB).

3) En cuanto a la ruta, se realizará la carga de la mercadería en la plata (Cañada Rosquín) y se efectuará el transporte interno hasta el Depósito fiscal de PORTAR (Rosario) donde se hará aduana para que pueda realizarse el transporte internacional. Luego va a intervenir nuevamente la aduana de destino en Falcon para poder ingresar a Asunción.

4) Al viajar con equipo refrigerado, no habría mayores inconvenientes (exceptuando los costos) por demorar más o menos tiempo. Pero en general, todo el proceso demoraría aproximadamente 3/4 días, desde que la mercadería es cargada en planta, ingresada a depósito fiscal, realizado el tránsito y por último ingresarla al país de destino y descargarla.

- 5) Se coordina con el despachante para que realice, presente y efectivice el despacho de exportación.
- 6) Se da aviso de carga al depósito fiscal para que pueda sortearse el canal de selectividad y realizar la verificación correspondiente
- 7) Se cancelan (pagan) los gastos de depósito
- 8) Se pesa el camión (descontando la tara)

### ***C) EMBARQUE Y MEDIO DE TRANSPORTE***

- 1) El medio de transporte seleccionado fue un camión FCL.
- 2) Se contrató seguro con la misma empresa de Forwarder que brindó el flete.
- 3) La documentación fue enviada luego de recibir el pago y a medida que se fue confeccionando.
- 4) El tiempo total de tránsito (transit time) se estimó en 3-4 días desde la carga de la mercadería en planta. Solo en tránsito desde el depósito fiscal hasta la planta del importador, se estimó en 24hs. (sin contar tiempo en aduana de destino)
- 5) El arribo de la mercadería fue el 16/10/21
- 6) Se pagaron los gastos al Forwarder

Para resumir, se expresa a continuación la secuencia de manera más escueta, con fechas incluidas a saber:

- 1.** Luego de contactar a “IMPORTADORA SAN LUIS” el día 10/10/2021 enviándole vía e-mail la oferta de cotización, se da respuesta de aceptación de la misma a través de la misma vía y se solicitan los distintos documentos relativos para iniciar la operación (Proforma, Packing list, etc.).
- 2.** Dicho importador solicita la factura proforma y datos bancarios para poder efectuar el pago anticipado (ya que se trata de transferencia bancaria) 12/10/2021.
- 3.** Se efectúa la transferencia y se envía el comprobante de pago.
- 4.** Recibida la transferencia, la empresa está en condiciones de poner a disposición la mercadería para exportar.

- 5.** Se confecciona la factura de exportación (E) y se da curso al contacto con el despachante para que realice todas las operaciones necesarias para poder exportar. (despacho)
- 6.** Se solicita el ingreso al depósito fiscal de PORTAR para el día siguiente (13/10/21) y se coordina inmediatamente con el transportista para que retire la mercadería.
- 7.** Ya cargada en el camión, ingresa a depósito fiscal el día 14/10/21 a primera hora.
- 8.** Se realizan todas las tratativas correspondientes a la operatoria (Verificación de la carga, precintado, oficialización del despacho, etc.)
- 9.** El medio de transporte realiza su partida ese mismo día a la tarde con ETA a aduana de Falcon el día 15/10/21.
- 10.** Cancelados todos los gastos para ingresar a Paraguay en aduana de Falcon se dirige a la planta del importador en Asunción.
- 11.** Se procede a la descarga de la mercadería y la misma queda en poder del importador el día 16/10/21

## CONCLUSIÓN

A modo de cierre, se expresan a continuación distintas conclusiones obtenidas del análisis de factibilidad comercial para la exportación de Queso Azul “Alloa” desde Argentina a Paraguay.

Para comenzar, luego de un arduo análisis sobre el comportamiento del consumidor paraguayo y sobre el mercado de los lácteos en el país, encontré que dichos consumidores, no tienen instaurada una costumbre sobre el consumo de queso azul, sino que adquieren productos más comunes y generales. En el caso de los quesos, un ejemplo sería el queso en barra. Dentro de este aspecto, también pude notar que, no existe producción nacional de queso azul, razón por la cual existe un nicho de mercado que aún no está cubierto, favoreciendo a la inserción de la empresa en el país.

Un aspecto a mejorar, son cuestiones referidas al proceso productivo y a los costos del mismo, ya que, al comenzar con las exportaciones proyectadas, las cantidades demandadas pueden aumentar consecuentemente y se debe estar preparado para dicho escenario. Aunque es preciso aclarar, que la cantidad estimada que proyectó la gerencia, se acerca bastante a las estimaciones que podrían surgir con la demanda analizada.

Un punto ventajoso para la empresa es la ubicación geográfica de la planta fabril, ya que al estar cerca de ciudades grandes de Argentina, genera una ventaja para la empresa porque se reducen costos de distribución y a su vez resulta más simple el poder exportar. Esta ventaja se debe a que, por ejemplo, la planta está a 130 Km de Rosario, ciudad en la cual se encuentra muy desarrollado el comercio exterior, facilitando tanto la salida del producto a otros puntos geográficos del mundo (a través del puerto o aeropuerto) y la desnacionalización del mismo, debido a los distintos depósitos fiscales existentes y demás.

En base a todo lo expuesto anteriormente, puedo concluir que “Alloa Lácteos”, posee gran potencial para la internacionalización. Esto quiere decir que, desde mi punto de vista, está en claras condiciones de exportar. Primero, la capacidad productiva de la empresa para la exportación (sin considerar la producción nacional) representa una cantidad muy

interesante (2200 Kg aproximadamente). Segundo, se destaca la intención y predisposición de la gerencia para incursionar en mercados externos. Tercero y no menos importante, cuenta con un producto que, en base a mi criterio personal, cumple con los estándares internacionales en cuanto a relación precio/calidad, además de tener un packaging que lo hace atractivo para el público internacional.

Por último, se debe prestar total atención tanto a los procedimientos logísticos a seguir como a aquellos de tipo aduaneros, con el fin de superar todos los impedimentos que puedan surgir en la operatoria de la exportación. Son claros los miedos que existen en los empresarios Pymes al momento de iniciar los procesos de internacionalización. Creo que una manera de garantizar el éxito a largo plazo, es tratar de aminorar todos estos vaivenes de la mejor manera posible.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Acceso a los mercados.**

Sitio Web:

[https://accesoamercados.aladi.org:8443/PLGNJavaEnvironment/com.plgn.consultaintegradatabs?spjZW6f6XPx0u1cs8GQ1uVyyHmNnQHNCtesdYYOpjztxOfTaae2ZBfzID3O8OgVEfSmULYRjdE0NiSOR1woMiPBg2ldqP0q3mff5CvZ5nWynNKwiFHOoTUz1vMsWVlUuYhNQGIKz+It3+9ZaGZSmjHq+etF3RPWkCzLLRZ0mPR2Cl6bJHWfPUKcVv3LO1+wq\\_6IrtUoSHzUMeiwvP5gesP5HBqERwNJbbDKxnFt2rY8=](https://accesoamercados.aladi.org:8443/PLGNJavaEnvironment/com.plgn.consultaintegradatabs?spjZW6f6XPx0u1cs8GQ1uVyyHmNnQHNCtesdYYOpjztxOfTaae2ZBfzID3O8OgVEfSmULYRjdE0NiSOR1woMiPBg2ldqP0q3mff5CvZ5nWynNKwiFHOoTUz1vMsWVlUuYhNQGIKz+It3+9ZaGZSmjHq+etF3RPWkCzLLRZ0mPR2Cl6bJHWfPUKcVv3LO1+wq_6IrtUoSHzUMeiwvP5gesP5HBqERwNJbbDKxnFt2rY8=)

- **Banco Central del Paraguay.**

Sitio Web: <https://www.bcp.gov.py/informe-de-comercio-exterior-mensual-i466>

- **Boletín de Comercio Exterior del MERCOSUR.**

Sitio Web:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47126/3/S2100413\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47126/3/S2100413_es.pdf)

- **Bueno, Miguel E. (2017). “El Valor en Aduana de las Mercaderías”. Ediciones Iara (2017).**

- **Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos - CAPAINLAC.**

Sitio Web: [https://capainlac.com.py/?page\\_id=96](https://capainlac.com.py/?page_id=96)

- **Central de Información de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (CIVUCE).**

Sitio Web:

<https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=0406&operacion=exportacion&pais=600>

- **Código Aduanero de la Nación Argentina (1982). Ley 22.415 y Leyes Complementarias. Edición del País (2018).**
- Czinkota, Michael & Ronkainen Ilkka (2008). **“Marketing Internacional”**. 8va Edición. Cengage Learning S.A.
- Daniels, John & Radebaugh Lee (1976). **“Negocios Internacionales”**. Edición 2010. Editorial Prentice Hall Iberia.
- Dumont, Diego (2015). **“Comercio Exterior para no especialistas”**. Ediciones Iara (2015)
- <https://econolab.com.py/index.php/2021/02/08/comercio-exterior-paraguayo-2020/>
- Keegan W., Green M. **Marketing Internacional. 5ta Ed. México: Prentice Educación, 2009.**
- **Lácteos LATAM.**  
Sitio Web: <https://www.lacteoslatam.com/paises/88-paraguay.html>
- **Nomenclatura Común del Mercosur, Decreto 793/2018 - Derechos de Exportación.**  
Sitio Web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314042/norma.htm>
- **Nomenclatura Común del Mercosur. Ediciones Iara. (2022).**
- **Observatorio de la Cadena Láctea Argentina - OCLA.**  
Sitio Web: <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/19798779-argentina-ranking-de-industrias-lacteas-2020-2021>
- **Reporte de Comercio Exterior de Paraguay.**  
Sitio Web:  
<https://www.bcp.gov.py/userfiles/getFile.php?file=userfiles/files/Informe%20de%20prensa%20Julio%202021.pdf>

- **Secretaría de Defensa del Consumidor.**  
Sitio Web: <http://www.sedeco.gov.py/>
- **Secretaría Nacional de Cultura de Paraguay.**  
Sitio Web: <http://www.cultura.gov.py/>
- **Sistema de Estadísticas de Comercio Exterior del MERCOSUR (SECEM).**  
Sitio Web: <https://estadisticas.mercosur.int/>
- **Sistema de Información sobre Comercio Exterior - OEA.**  
Sitio Web: [http://www.sice.oas.org/ctyindex/prv/prvbits\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/prv/prvbits_s.asp)
- **The World Factbook - Paraguay.**  
Sitio Web: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/paraguay/#government>
- **Unidad Técnica de Estudios para la Industria Paraguay - UTEPI.**  
Sitio Web:  
[https://www.mic.gov.py/mic/w/industria/deei/pdf/Perfil\\_Sect/Lacteos.pdf](https://www.mic.gov.py/mic/w/industria/deei/pdf/Perfil_Sect/Lacteos.pdf)
- Zolezzi, Daniel (2019). “Valor de Exportación”. Ediciones Iara (2019)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### 1.5 IMÁGENES DEL PROCESO PRODUCTIVO











## 1.6 PRINCIPALES PRODUCTOS



*Horma entera (2Kg peso aprox)*



*Media horma*

**NUEVO**



*Porción (170gr aproximado)*

## ANEXO 2

### 2.2 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES

#### IMPORTADORES DEL PRODUCTO A NIVEL MUNDIAL:

Lista de los importadores para el producto seleccionado  
Producto: 040640 Queso de pasta azul y otros quesos que contengan venas producidas por "Penicillium roqueforti"

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla | Gráfico | Mapa | Empresas

Licitaciones públicas | Datos IED | Normas voluntarias

Descargar: [icon] [icon] [icon]

Período (número de columnas): 5 por página | líneas por página: | Por defecto (25 por página)

SAB	Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020*
Mundo		591.490	606.945	668.849	643.183	622.673
Al Alemania		90.482	99.311	99.424	99.161	104.774
Francia		42.971	44.405	52.266	51.188	51.166
España		45.364	47.744	50.559	49.866	47.209
Países Bajos		49.157	36.861	55.555	42.258	38.822
Reino Unido		45.584	44.684	46.193	41.196	37.054
Estados Unidos de América		37.409	34.068	36.482	36.088	30.628
Bélgica		24.203	21.105	22.610	22.581	23.923
Australia		18.529	23.059	24.516	21.206	22.603
Rusia Federación de		8.435	14.502	17.824	20.204	19.368
Suecia		23.280	25.386	24.617	22.944	19.210
Suiza		15.120	16.051	17.836	16.774	18.462
Polonia		11.588	12.105	15.581	17.466	15.836
Ucrania		2.678	4.234	6.665	10.146	14.654
Italia		17.162	16.289	16.354	15.045	14.601
Canadá		10.940	11.523	15.307	15.252	14.293
Austria		13.181	14.015	14.290	13.174	12.978
Nueva Zelanda		12.460	12.948	12.382	11.829	12.442
Japón		12.160	11.931	13.909	13.966	11.812
Dinamarca		8.016	10.275	9.518	10.029	9.916
Rumanía		5.154	5.989	7.076	7.969	8.032
República Checa		7.251	6.714	7.935	8.611	7.886
Finlandia		7.352	8.059	8.659	7.085	6.312
Grecia		10.312	11.711	7.426	6.907	6.270
Luxemburgo		10.447	9.568	9.323	8.278	5.980

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

#### IMPORTADORES DEL PRODUCTO A NIVEL MERCOSUR:

Lista de los importadores para el producto seleccionado  
Producto: 040640 Queso de pasta azul y otros quesos que contengan venas producidas por "Penicillium roqueforti"

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla | Gráfico | Mapa | Empresas

Licitaciones públicas | Datos IED | Normas voluntarias

Descargar: [icon] [icon] [icon]

Período (número de columnas): 5 por página | líneas por página: | Por defecto (25 por página)

SAB	Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Valor importado en 2020*
Mundo		591.490	606.945	668.849	643.183	622.673
Mercado Común del Sur (MERCOSUR) Asociación		3.342	3.822	3.848	3.265	2.750
Brasil		2.370	2.475	2.279	1.823	1.443
Uruguay		660	756	952	759	734
Paraguay		182	301	423	422	392
Argentina		111	290	194	260	181
Venezuela República Bolivariana de		10			1	

Fuentes: Cálculos del ITC basados en estadísticas de UN COMTRADE e del ITC.

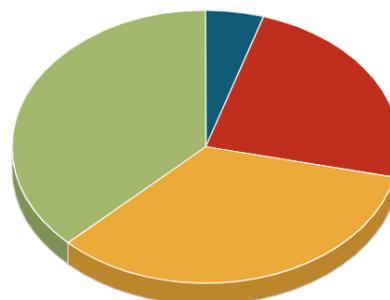
### 2.3 PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES

#### IMPORTADORES DEL PRODUCTO DE ORIGEN ARGENTINO:

##### BRASIL (en miles de USD)

Código del producto	Descripción del producto	Argentina exporta hacia Brasil				
		Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2019	Valor en 2020*
04064000	Queso de pasta azul.	1.104	1.117	267	0	0

Importaciones de Brasil desde Argentina



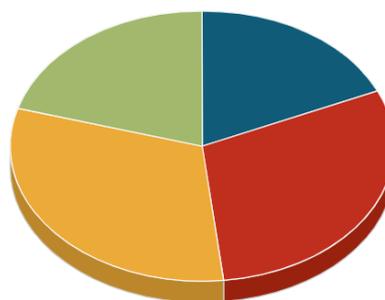
● 2021, Argentina ● 2019, Argentina ● 2018, Argentina ● 2017, Argentina

**Fuente: ALADI**

**PARAGUAY (en miles de USD)**

Código del producto	Descripción del producto	Argentina exporta hacia Paraguay				
		Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2019	Valor en 2020 ▼
04064000	Queso de pasta azul.	139	262	312	279	270

Importaciones de Paraguay desde Argentina

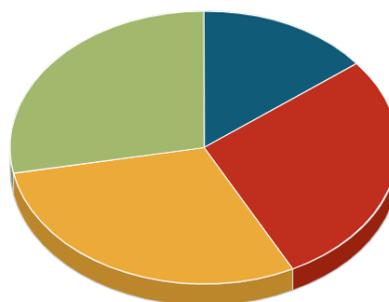


● 2021, Argentina ● 2019, Argentina ● 2018, Argentina ● 2017, Argentina

**Fuente: ALADI**

**CHILE (en miles de USD)**

Código del producto	Descripción del producto	Argentina exporta hacia Chile				
		Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2018	Valor en 2019	Valor en 2020 ▼
04064000	Queso de pasta azul.	1.267	1.553	490	0	0



● 2021, Argentina ● 2019, Argentina ● 2018, Argentina ● 2017, Argentina

*Fuente: ALADI*

## 2.5 TABLA PONDERADA DE INDICADORES

Indicador	Valoración			Ponderación
	BRASIL	CHILE	PARAGUAY	
1. Tamaño del mercado	10	4	6	20
2. Tasa de crecimiento del mercado	3	2	5	10
3. Acuerdos bilaterales	3	3	4	10
4. Costo del flete	10	5	5	20
5. Distancia geográfica y/o cultural	3	5	12	20
6. Riesgo país	3	4	3	10
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>90</b>

Fuente: elaboración propia

### ANEXO 3

#### 3.7 DOCUMENTACIÓN SOBRE COBRO/PAGO

---

##### **CONTRATO DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS**

Entre la empresa “Alloa Lácteos SA”, con domicilio real en Ruta 34 Km 130, Cañada Rosquín, Santa Fe, Argentina, representada por el Sr. Franco Cassina, DNI 33.057.158, en su carácter de Socio Gerente, en adelante parte “Vendedora”, por una parte, y la empresa “Importadora San Luis SRL”, con domicilio real Samaklay, Fernando de la Mora de la ciudad de Asunción, Paraguay, CUIT 30-67337532-0, en adelante parte “Compradora”, por la otra parte, convienen celebrar el presente contrato de compraventa internacional ajustado a las cláusulas siguientes:

*Cláusula primera:* la vendedora se compromete a entregar la cantidad de 3900 hormas de queso azul, transfiriendo a la parte compradora la propiedad de la misma, con todos los derechos y obligaciones que surgen como consecuencia de dicha transmisión.

*Cláusula segunda:* la parte compradora se obliga a pagar por la mercadería referida en la cláusula primera la suma de USD **\$ 56,943.45**

*Cláusula tercera:* las partes acuerdan que el precio del presente se considera CIF Asunción.

*Cláusula cuarta:* sin perjuicio de la INCOTERM pactada, el vendedor se obliga a disponer de todas las acciones necesarias para cargar la mercadería en el camión correspondiente contratado por la empresa.

*Cláusula quinta:* el total de la mercadería será enviada en un único embarque, que deberá realizar el vendedor en la siguiente fecha: entre 11/10/2021 y 26/10/2021.

*Cláusula sexta:* el comprador podrá reclamar al vendedor por diferencias en la mercadería que considere responsabilidad del vendedor, notificándose al mismo fehacientemente y en un plazo mayor de 30 días desde el momento en que es recibida la mercadería.

*Cláusula séptima:* el presente contrato se considerará cumplido una vez finalizado el embarque y efectivizado el pago total. Sin perjuicio de lo antedicho, cualquiera de las partes podrá rescindir con justa causa sin aviso previo y sin justa causa con una antelación no menor de 15 días al principio de ejecución de la otra parte.

*Cláusula octava:* en caso de incumplimiento por cualquiera de las partes, la otra podrá reclamar la suma de dólares estadounidenses pactados por la empresa por cada día que dure el perjuicio, más el reclamo por daños y perjuicios sufridos.

*Cláusula novena:* para el hipotético caso de conflicto, las partes acuerdan someterse voluntariamente a Tribunales (judiciales/arbitrales) de Rosario con renuncia expresa de cualquier otro fuero o jurisdicción.

*Cláusula décima:* a todos los efectos legales, las partes constituyen domicilio en Ruta 34 Km 130, Cañada Rosquín, Santa Fe, Argentina el vendedor y en Samaklay, Fernando de

la Mora de la ciudad de Asunción, Paraguay el comprador, donde serán válidas todas las notificaciones judiciales y extrajudiciales.

Se firmarán 3 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en Paraguay una vez que arribe la mercadería

Alloa lácteos S.A.

Franco Cassina

---

Firma

---

*COTIZACIONES FREIGHT FORWARDER*

## Cotizacion ROS\_ASU aereo



Nicolas Vitantonio <[nvitantonio@grupo-sp.com.ar](mailto:nvitantonio@grupo-sp.com.ar)>

7/10/2021 15:58

Para: [emilio\\_246@hotmail.com](mailto:emilio_246@hotmail.com)



Cotizacion ASU.PDF  
201,89 KB

Hola Emilio,

como hablamos te paso la cotización en adjunto para el envío a Asunción  
Recordar es aeropuerto-aeropuerto.  
NO incluye servicios de despachante.

Quedo atento a tus comentarios.

Saludos cordiales

**NICOLAS VITANTONIO**

**Air Freight Customer Services**

M. +54 9 341 6834715 | E-mail: [nvitantonio@grupo-sp.com.ar](mailto:nvitantonio@grupo-sp.com.ar)

HQ: Jujuy 2428 (2000) Rosario - ARGENTINA

[www.grupo-sp.com.ar](http://www.grupo-sp.com.ar)



También se consultó a PLUSCARGO SRL, donde habría que sumarle Markup y demás costos, sumando U\$S 6000 (Flete, carga, Gastos de depósito, etc.)

El mié, 13 oct 2021 a las 19:34, Franco Borri (<[franco@pluscargorosario.com.ar](mailto:franco@pluscargorosario.com.ar)>) escribió:  
Hola Nico queridooo!!  
Como estas hermano? Perdones miles por el delay, tremendo el día de hoy! Me mató jajaja.  
  
Yees, tuve novedades! Te conseguí un camioncito refrigerado de hasta 10 tns aprox (no mas de 14 pallets entiendo que entran). Te sirve ?  
  
Valor de flete: USD 2725  
Seguro de carga 0,55 % del valor a asegurar (min usd 100).  
  
Avisame mañana y si mas o menos camina em asunto lo cerramos, quieres?  
  
Te dejo un abrazo grande!

NEXUS Logistics

RE: Contacto NEXUS - Exportación de Quesos Rosario - Asunción // Camión Refrigerado.



Gonzalo Tomatis <[g.tomatis@nlxexus.com](mailto:g.tomatis@nlxexus.com)>  
16:17



Para: emilio\_246@hotmail.com Cc: Contacto Nexus Logistics; Ezequiel Martinez

Estimado Emilio, buenas tardes.

Te detallo nuestra propuesta:

Flete Terrestre Rosario – Asunción: USD 2750 x camión refrigerado.

Seguro con cláusula de no repetición: 0.35% s/valor de mercadería (MIN USD 60 + I.V.A.)

Quedamos pendientes de tus comentarios.

Gracias.



**Gonzalo Tomatis**  
Ejecutivo Comercial  
[g.tomatis@nlxexus.com](mailto:g.tomatis@nlxexus.com)

Reconquista 513 Of. 3ªA (CABA)  
Buenos Aires - Argentina  
Mobile (54 9 11) 5502 3311  
Teléfono (54 11) 5235-9830/31/32

SÍGUENOS CON UN SOLO CLICK!



[NEXUSLOGISTICS.COM](https://www.nexuslogistics.com)



Buenos Aires, 13 de octubre 2021

Att Emilio Gavotti

De acuerdo a tu amable solicitud te dejo a continuación la cotización terrestre desde Rosario hasta Asunción- Paraguay.-

- Desde la ciudad de Rosario
- Hasta Asunción-Paraguay.
- 13 pallets con hormas de queso azul (debería ir con equipo refrigerado vía terrestre, de 2 a 15 °C),
- Medidas: 120cm x 100cm x 200cm (Pallet incluido)
- Peso bruto: 8970Kg

Flete Terrestre	USD 3.750,00
Seguro	0,45 % sobre el valor FOB
Emisión de CRT USD	80.-
Handling USD	75

Camión exclusivo con control de temperatura  
El TT es de aprox 48/72 hrs  
Validez hasta 31/10/21

**Notas a tener en cuenta**

- Roleos, escalas y espera en fronteras.
- La operación se puede realizar en un depósito fiscal o en aduana domiciliaria del Shipper.

**Gastos no incluidos**

- Gastos de Despachantes de Aduana no incluidos
- Gastos en destino no incluidos

Esperamos que esta cotización sea de tu interés y que podamos colaborar en esta coordinación,

Saludos,  
Emily Romero

Emily Romero  
PR Logística  
+ 54 9 11 60299173  
www.prlogistica.com.ar  
customer@prlogistica.com.ar

## RE: Pedido de cotización



Luis Cosio - Transmodal <[lcosio@atlanticcargo.com.ar](mailto:lcosio@atlanticcargo.com.ar)>  
13/10/2021 16:00



Para: Emilio Gavotti

Emilio buenas tardes,  
Favor de considerar lo siguiente:

Flete terrestre Rosario / Asunción: USD 2980.- (Unidad Refrigerada)

Emisión CRT: USD 55.-

Tiempo de transito: 3 / 5 días aproximadamente.

Seguro: 0,49 % sobre el monto a asegurar con un mínimo de USD 70.- + IVA.

Validez: 31/10/2021

Quedo a disposicion.

Saludos cordiales / Best regards / Atenciosamente / Cordiali saluti / Mit freundlichen Grüßen  
/ Podzdrowienia / 祝你万事顺利



Luis Cosio

Sales Representative

+54 341 5282577 - Directo 5282580

[lcosio@atlanticcargo.com.ar](mailto:lcosio@atlanticcargo.com.ar)

Jujuy 1983, piso 1, Of 1 a 3, S2000, Rosario, SF, Argentina

[www.transmodal.com.ar](http://www.transmodal.com.ar)



Tarifar.