

## **Desarrollo**

### **Características del Producto**

El presente capítulo se basó en el análisis de lácteos, en particular el segmento de los quesos. Este, cuenta con tres tipos en su primera categorización (pasta blanda, semidura y dura). Para este análisis se escoge pasta semidura y dura por sus propiedades de conservación, a su vez dentro de cada tipo se toman:

- Semiduros: gouda, mozzarella y cheddar.
- Duros (pasta dura): parmesano y reggianito.

Los productos de Brookner S.A. presentan las siguientes propiedades intrínsecas y extrínsecas:

### **Posición Arancelaria**

Para la descripción de los reintegros y derechos de exportación se tomaron en cuenta la resolución 406/ 05 publicada en el boletín oficial el 25/07/05 (incremento temporal de derechos de exportación) y la resolución 616/05 publicada el 11/11/05 (suspensión temporal de los reintegros). Ambas resoluciones se encuentran incluidas en el anexo, así como también, cada posición arancelaria detallada por producto.

### **Especificaciones técnicas de los productos**

Se analizaron detalladamente las características de cada clase de queso ya que si bien las especificaciones técnicas responden a estándares, existen ciertas diferencias en la metodología de elaboración que pueden significar diferencias al producto final en su composición teniendo en cuenta los mercados de estudio, como Japón donde los aspectos de calidad son estrictamente cuidados. En estos países, las primeras discusiones de negocios se basan en estos aspectos, es por ello que se puede encontrar que los clientes no solo piden dichas especificaciones técnicas sino también el envío de muestras del producto para realizarles los análisis de rigores. Todo relacionado con la calidad final del producto.

Estas especificaciones son descriptas en el anexo detallando definición del producto, ingredientes, composición, forma de presentación y controles realizados.

### **Condiciones de transporte y embalaje de productos**

En cuestión de embalaje, todos los productos del presente desarrollo son envasados en bolsas de nylon al vacío (tipo cry- o- vac) como embalaje primario. Las hormas son colocadas en cajas de cartón corrugado siendo los embalajes más usuales:

- Gouda y mozzarella: 4 hormas de 3,8kg aproximadamente cada una por caja.
- Cheddar: bloque de 15 kgs, un bloque por caja.
- Parmesano y reggianito: 2 hormas de 7,5K cada una por caja
- 

Cada horma es etiquetada en origen con la marca del producto o con las marcas propias de los clientes del país de destino. Así mismo, el embalaje primario debe contar con datos mínimos que son exigidos por las autoridades aduaneras y sanitarias tanto en origen como en

destino. Dichos datos son: fecha de elaboración y vencimiento, peso neto, peso bruto, datos del importador (opcional).

En cuanto al transporte y distribución, los quesos son transportados en camiones refrigerados, para garantizar una temperatura constante y adecuada.

### Método de Elaboración y Conservación

Todos estos productos tienen un mismo método de conservación ya que tanto en depósito como en el medio de transporte (contenedores refrigerados) deben mantenerse a una temperatura de 4/6 grados C.

Si bien los tiempos de preparación de estos productos difieren de acuerdo a su tipo, también pueden diferir de acuerdo a los tiempos del elaborador.

Se toma para el ejemplo, los tiempos más usuales en la industria quesera. También se deben tomar en cuenta las cantidades que se deben proveer. Para el estudio, se toma la unidad de medida que es un contenedor, es decir 25 TM netas de producto.

Los tiempos expresados a continuación incluyen: tiempo de elaboración, tiempo de salado y oreo, tiempo de maduración (excepto requerimientos específicos) y tiempos de envasado y tiempo de obtención de los resultados analíticos.

- Gouda y mozzarella: aproximadamente 25 días.
- Cheddar: aproximadamente 60 días.
- Parmesano: aproximadamente 7 meses.
- Reggianito: aproximadamente 5 meses.

Si bien en lo técnico cada tipo de producto tiene una vida útil diferente (Gouda y Mozzarella 6 meses y el resto un año) comercialmente estos mercados requieren que se le otorgue un año de vida útil. Se dice que es una exigencia comercial ya que los quesos son consumidos dentro de su vida útil orgánica, pero debido a las distancias entre el origen y destino y por ende a los largos tiempos en que el cliente obtiene los productos en depósitos para la comercialización es que se solicita un año de vida útil para estos.

### Debilidad característica de los quesos

Sin duda existen dos debilidades fuertemente marcadas que son:

- Las distancias que restan competitividad en término de costo de fletes (USD 200 por Tm aprox.) y tiempos de abastecimiento (transit time – 40 días).
- En oposición a la situación de Argentina, Nueva Zelanda y Australia son dos países con características de producción láctea muy similar al país, que han marcado un crecimiento constante de su producción en los últimos 15 años. Sin duda los factores del primer punto se transforman en fortalezas para ellos.

### Modalidades de pago

Luego de la última crisis económica que sufriera Argentina y a las escasas herramientas de financiamiento que las empresas encuentran en el sistema financiero local, las alternativas de medios de pagos más utilizadas son básicamente dos:

- Carta de crédito

- Transferencia bancaria en cobranza documentaria. Para otorgar este sistema de pago algunas empresas tienen contratado un seguro a la exportación (COFASE) que asegura parte de la suma exportada (aprox. el 90% del monto exportado) previa evaluación crediticia del cliente y país de destino.

### Canales de venta

Las empresas productoras de Argentina utilizan tres canales para su comercialización:

- Directo, a través de su departamento de comercio exterior para aquellas que lo tienen.
- A través de tradings que compran el producto y revenden a los países de Asia.
- A través de Brokers, agentes que se especializan en la compraventa de mercaderías.

Una misma empresa podría estar utilizando los tres sistemas o alguno de ellos.

## *Análisis de Compradores y Consumidores Internacionales*

Para este estudio, en una primera instancia se determinaron los potenciales consumidores finales de los quesos. Los mismos son:

- Hoteles,
- Restaurantes
- Department stores: negocios especializados en queso
- Supermercados

Luego se pretendió identificar a los principales compradores internacionales de los quesos. Estos son:

- Tradings
- Distribuidores locales
- Productores locales

Por otra parte, para continuar con el estudio de consumidores y compradores internacionales, se procedió a determinar y ponderar los criterios de selección de los consumidores.

**Tabla11: Consumidores Finales**

<i>Segmentos</i>	<i>Criterios de Selección</i>	<i>Significado de los criterios de selección</i>
Hoteles	Calidad	1
	Frescura	2
	Conservación	3
	Sabor	4
	Precio	5
	Tamaño de embalaje	6
Restaurantes	Calidad	1
	Frescura	5
	Conservación	4
	Sabor	3
	Precio	2
	Tamaño de embalaje	6
Department stores	Calidad	2
	Frescura	5
	Conservación	4
	Sabor	6
	Precio	3
	Tamaño de embalaje	1
Supermercados	Calidad	3
	Frescura	5
	Conservación	4
	Sabor	6
	Precio	2
	Tamaño de embalaje	1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información de Brookner SA

Como se puede observar en la anterior tabla, se identificaron tres clases de consumidores finales en el mercado asiático para el consumo de queso. Por una parte se encuentran los *Hoteles*, los cuales consideran como atributo fundamental para la compra de estos productos la calidad del mismo, teniendo en cuenta además, la frescura, la conservación y el sabor de estos.

Por otro lado, se observan *Restaurantes*, que al igual que los *Hoteles*, consideran de importancia la calidad, sabor y conservación de los quesos. Además el precio de los productos es fundamental para la selección de los *Restaurantes*.

A diferencia de los anteriores, los *Department stores* y los *Supermercados* señalan como principal atributo, además de la calidad, al tamaño de embalaje. Esto es así, debido a que los consumidores en hogares asiáticos no tienen costumbre de hacer una gran compra para un periodo de tiempo elevado, más bien se realizan compras pequeñas casi diariamente. La escasez de espacio en muchos hogares hace difícil almacenar cantidades o volúmenes elevados. En efecto la gran mayoría de los quesos asiáticos y también los importados se venden en un formato de fácil consumo: porciones previamente cortadas o indicadas como ser cortadas, lonchas separadas, etc. En el caso de los quesos importados se observa que las unidades en venta son mucho más pequeñas que en otros países

Una vez analizado los consumidores internacionales, se determinó y ponderó las fuentes de información de los compradores internacionales.

**Tabla 12:** Compradores Internacionales

Tipo	Ponderación de compra	Fuentes de información
Tradings	Muy probable	Ferias Internacionales Misiones Comerciales Internet
Distribuidores locales	Probable	Ferias Internacionales Misiones Comerciales Internet
Productores locales	Probable	Ferias Internacionales Misiones Comerciales Internet

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información recabada en Brookner S.A.

Como se puede observar a la tabla descripta anteriormente, generalmente en Asia los perfiles de compradores son trading y en algunos casos distribuidores locales. En menor grado se encuentran los productores los cuales realizan la comercialización interna con distribuidores o productores locales. Estos se contactan en ferias, realizan viajes específicos cuando buscan algo en particular.

## *Diagnóstico de la Capacidad exportadora de la empresa*

### Capacidad de Producción

Brookner S.A. es una empresa trading que se encarga de la compra y venta de productos lácteos. No es una compañía productora por lo que no dispone tanto de capacidad de producción como de almacenamiento. Sus principales proveedores son Manfrey, Milkaut, La Paulina y Molfino.

### Capacidad Financiera

Brookner es una empresa uruguaya por lo que está calificada por bancos de aquella plaza. Debido a la corta participación de la empresa en el Comercio Internacional, todavía no satisfacen por completo la calificación crediticia, objetivo que se han propuesto a lograr entre los años 2006 - 2007.

Como costo fundamental de toda empresa que se dedica a trading son las comunicaciones y viajes, Brookner S.A realizó esfuerzos para modernizar sus oficinas y su equipamiento en comunicaciones. Permanentemente reciben clientes del exterior para recorrer las plantas industriales proveedoras de los productos que la empresa exporta. Brookner S.A, también ha realizado viajes a clientes y ferias internacionales en los que considera importante participar.

Dentro de las inversiones de capital propio, la empresa tiene como objetivo invertir más en el trading, ya que en el pasado la mayor actividad fue como broker y en pocas oportunidades como trader.

### Competencias Organizacionales

La empresa cuenta con dos socios, el licenciado Carlos Deluca presidente de la entidad y el licenciado Hernán Teves, director de la misma. Ambos poseen título en Administración de Empresas. Ambos dirigentes poseen una vasta experiencia en el rubro lácteos y en materia de comercio internacional.

Todos los empleados de Brookner S.A. no solo conocen toda la operatoria de comercio exterior, sino también asesoran a otras empresas que lo soliciten operando como consultores.

Además cuentan con otra empresa que se dedica a la logística y al transporte internacional. Se trabaja con toda la operatoria de comercio internacional

Entre ambas empresas conforman un total de 5 personas donde se reparten las áreas de comercial, logística y seguimiento operativo.

El personal se encuentra capacitado. Cuentan con una licenciada en Comercio Internacional, con una contadora y un despachante de Aduanas.

### Competencias de Marketing

La empresa ofrece toda la línea que las compañías lácteas tienen para la exportación. Ofrecen productos tales como: Manteca, Crema, Quesos (Gouda, Mozzarella, Cheddar, Parmesano y Reggianito), leche y demás productos lactosos.

### Experiencia Internacional

La empresa es nueva en el sector, se fundó en el año 2002. Hace tres años que trabaja en el Comercio Internacional. Las exportaciones comenzaron desde sus comienzos trabajando como broker. En la actualidad se especializan en el trading.

Exportan productos lácteos provenientes de países como Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, Canada y Estados Unidos, los cuales actúan como proveedores.

Brookner S.A. exporta a los siguientes países: Vietnam, Chile, Hawaii, Canada, Malasia, Marruecos, Argelia, Estados Unidos, México, Rusia, Cuba, Albania, Ghana, Brasil, Líbano, Yemen, Venezuela, Adzebrayan, Nigeria, Níger, Egipto, Taiwán, Corea, Japón.

A continuación se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de Brookner S.A.

**Tabla 13:** Fortalezas y debilidades de la Brookner S.A.

Variable	Indicadores	Débil	Moderada	Fuerte
<i>Capacidad Financiera</i>	Inversiones realizadas		X	
	Disponibilidad de crédito			X
	Calificación crediticia		X	
	Intención de los socios de realizar aportes			X
<i>Competencias Organizacionales</i>	Estudios alcanzados por la gerencia			X
	Conocimiento relativo a la exportación			X
	Capacitación de los empleados			X
	Coordinación entre las actividades			X
<i>Competencias de Marketing</i>	Canales de distribución que utiliza			X
	Líneas de productos con las que cuenta			X
<i>Experiencia Internacional</i>	Cantidad de años desde que exporta	X		
	Volúmenes enviados por año			X
	Cantidad de países a los que exporta			X
	Estrategia de penetración en dichos países		X	

Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada en Brookner S.A.

## Entorno Nacional

El apoyo a la actividad exportadora en Argentina se encuentra agrupado en tres grandes grupos de estímulos: los fiscales – aduaneros, los impositivos y los financieros. A continuación se detallan los más importantes para la exportación de lácteos.

### Reintegros a la Exportación

- Características

Consiste en la devolución parcial de los impuestos interiores (ingresos brutos, IVA, tasas comunales) que se hayan pagado en las distintas etapas de producción y comercialización de los productos a exportar, nuevos, sin uso, y manufacturados en el país. El objetivo es no exportar impuestos. Se aplican sobre un porcentaje del precio FOB.

- Trámites que involucra

La solicitud se presenta ante la Dirección general de Aduanas (DGA) en el área de Reintegros. El pago del mismo se efectiviza una vez presentada la documentación que acredita el embarque de la mercadería. El trámite demora entre 30 y 60 días.

### Drawback

El *drawback* es uno de los más antiguos estímulos a la exportación conocido internacionalmente.

El artículo 820 del Código Aduanero contempla este instituto como el régimen en virtud del cual se restituyen, total o parcialmente, los importes que se hubiesen pagado en concepto de tributos que gravaron la importación para consumo, siempre que la mercadería se exporte para consumo después de haber sido sometida en el territorio aduanero a un proceso de transformación, elaboración, combinación, mezcla, reparación o cualquier otro perfeccionamiento o beneficio, o bien empleándosela para acondicionar o envasar otra mercadería que se exporte.

Por el artículo 821 se faculta al Poder Ejecutivo Nacional a determinar la mercadería que puede acogerse al régimen, a fijar el plazo dentro del cual deberá efectuarse la exportación para consumo (a contar desde el libramiento de la mercadería importada para consumo), las condiciones que deberán cumplir los exportadores para acogerse al beneficio, a fijar las bases por las cuales se liquidará el importe que correspondiere en concepto de drawback y a determinar los demás requisitos y formalidades.

### Exención del IVA

- Características

El recupero del IVA por operaciones de exportación pueden ser:

- *Por compensación:* débitos propios originados por operaciones en el mercado interno.
- *Por acreditación:* contra las obligaciones impositivas originadas por operaciones y adecuadas por el exportador por impuestos a cargo de la Dirección General Impositiva (DGI), excepto el mismo IVA.



- *Por transferencia:* la transferencia del crédito del IVA a otro contribuyente.
- *Por devolución:* al titular del crédito en efectivo o en títulos valores.
- Trámites que involucra

Al estar inscripta en el Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina (DGA) Brookner S.A., tiene derecho a la acreditación, devolución o transferencia del IVA. Dicha devolución debe efectuarse dentro de los 60 días de presentada la solicitud.

#### Prefinanciación de Exportaciones

##### Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)

El BICE ofrece a los exportadores argentinos una línea de crédito para la financiación de la producción de bienes y servicios destinados al mercado internacional. Esta línea puede ser tomada directamente en el BICE por los exportadores y productores de bienes y prestadores de servicios o cofinanciadas con una o más entidades financieras, o tomadas a través de la banca comercial.

La descripción de los créditos para prefinanciar exportaciones otorgados por el BICE se encuentran detallados en el anexo.

##### Banco de la Nación Argentina

Los préstamos son en dólares estadounidenses, por un plazo de hasta 180 días.

La descripción de los créditos para prefinanciar exportaciones otorgados por el BNA se encuentran detallados en el anexo.

##### Bancas Privadas

Ofrecen financiamientos similares al del Banco de la Nación Argentina

#### Financiación de Exportaciones

##### Banco de Inversión y Comercio Exterior

El BICE tiene habilitada una línea de crédito para financiar exportaciones de bienes de capital, bienes durables, bienes de consumo, plantas industriales y proyectos llave en mano y servicios técnicos que comercializan empresas radicadas en Argentina.

Esta línea puede ser tomada directamente por los exportadores y productores de bienes y prestadores de servicios o cofinanciadas con una o más entidades financieras, o a través de la banca comercial.

La descripción de los créditos para financiar exportaciones otorgados por el BICE se encuentran detallados en el anexo.

### Banco de la Nación Argentina

- Los créditos son en dólares estadounidenses, por plazos de hasta 5 años. De tratarse de plazos superiores a 3 años deberá contarse con aprobación previa del B.C.R.A.
- El apoyo financiero podrá alcanzar hasta el 100% del valor FOB o CFR o CIF del bien exportado o sus equivalentes para otros medios de transporte.
- También se podrá financiar hasta el 10% del valor FOB o FCA en repuestos y accesorios; hasta el 100% de los servicios técnicos facturados concernientes a la instalación y puesta en marcha del bien exportado con un máximo del 10% del valor FOB o FCA y hasta el 100% de la prima de seguro de crédito a la exportación contra los riesgos extraordinarios.

### Bancas Privadas

Ofrecen financiamientos similares al del Banco de la Nación Argentina

### Financiación de Ferias Internacionales

Para facilitar la promoción comercial de la producción nacional, el Banco de la Nación Argentina financia la participación de exportadores y de productores residentes en la República Argentina en ferias, exposiciones o salones especializados.

#### • Características

Es un préstamo en pesos para financiar hasta el 70% de los gastos con un monto máximo de \$ 60.000 por beneficiario y por feria y por un plazo de hasta 2 años a partir del momento del desembolso.

Los gastos que se financian son alquiler, diseño e instalación del stand, alquiler de equipo audiovisual, gastos de catálogos y material de difusión, flete y seguros de los elementos a exhibir (excluyendo gastos de nacionalización del producto exhibido), pasaje y alojamiento de los participantes.

Pueden ser usuarios las personas físicas o jurídicas, exportadoras y/o productoras de bienes y servicios argentinos que participen en ferias, exposiciones o salones internacionales especializados.