



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

*Proyecto de exportación de productos avícolas, para la
introducción en el mercado cubano.*

Alumno: Luciano Nicolás Felix felix.lucianon@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Paulo C. Lanza

Tutor Metodológico: Mg. Lic. Ana María Trottni

Marzo 2016

Índice

	Página
Resumen.....	4
Palabras Claves:	4
Contexto de Estudio	5
Situación actual del sector	5
Los productos ofrecidos por el sector son	5
Cantidad de empresas existentes en el sector	6
.....	6
Las empresas más importantes del sector son	7
Determinantes del diamante de Porter en relación a la industria nacional avícola	8
Descripción de la organización.....	10
Producto elegido.....	11
Principios y Valores	12
Misión	12
Visión	12
Análisis FODA.....	13
Desarrollo del Análisis FODA	14
Situación Actual.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	17
Abordaje Metodológico	17
Marco Teórico.....	17
Modalidades de penetración de un mercado.....	18
Exportación Indirecta	19
Análisis e Interpretación	20
Mercado Cubano.....	24
Relaciones comerciales entre Argentina y Cuba	25
Principales productos Argentinos exportados a Cuba en los últimos años.....	26
Importadores Avícolas Cubanos	27
Medio de Transporte	27
Propuesta de Cambio	28
Conclusión	29
Anexo.....	31
Bibliografía	33
Libros	33
Leyes y Documentos	33

Páginas Web.....33

Resumen

En el marco de relaciones bilaterales entre Argentina y Venezuela, en el año 2013 el presidente de CEPA (Centro de Empresas Procesadoras Avícolas) firmó un convenio, en representación de cada una de las empresas que nuclea el centro, con el Estado venezolano lo que implicaba la exportación de una gran cantidad de productos procesados en el país.

Dicho contrato, el cual finalizó a fines del año 2014, hizo que Venezuela se convirtiera en el principal destino de las exportaciones de carne aviar de Argentina acaparando un 47% del total de las toneladas producidas en el 2013 y un 35% en el 2014.

Para la empresa Bonnin Hermanos las exportaciones de pollo entero a Venezuela en el periodo de tiempo que duró el contrato correspondían al 98% de sus exportaciones totales, ya que se enviaron 198 contenedores contra solo 4, que fueron enviados a Chile. La poca diversificación de mercados internacionales hizo que una vez finalizado el contrato la empresa se encuentre con la necesidad de reubicar esa gran producción que era destinada al mercado venezolano.

Por este motivo es que surge el planteamiento de realizar este trabajo de campo para evaluar la posibilidad de penetrar el mercado cubano, el cual se presenta como una alternativa con gran potencial y para el cual la empresa posee la habilitación necesaria para exportar (carne aviar entera con o sin menudo congelado – carne aviar trozada congelada – carne aviar con o sin huesos y con o sin piel congelada) pero nunca fue explotado.

Palabras Claves: exportación, diversificación, Cuba, nuevo mercado, potencial.

Contexto de Estudio

Situación actual del sector

El sector elegido es la industria avícola, en especial la comercialización de pollos enteros congelados, eviscerados de la granja avícola Bonnin Hermanos S.A.

Una granja avícola es un establecimiento agropecuario para la cría de aves de corral tales como pollos, patos, y gansos, con el propósito de usarlos como alimento sea por su carne o recogiendo sus huevos. Las aves de corral son criadas en grandes cantidades, siendo la cría de pollos y gallinas la de mayor volumen.

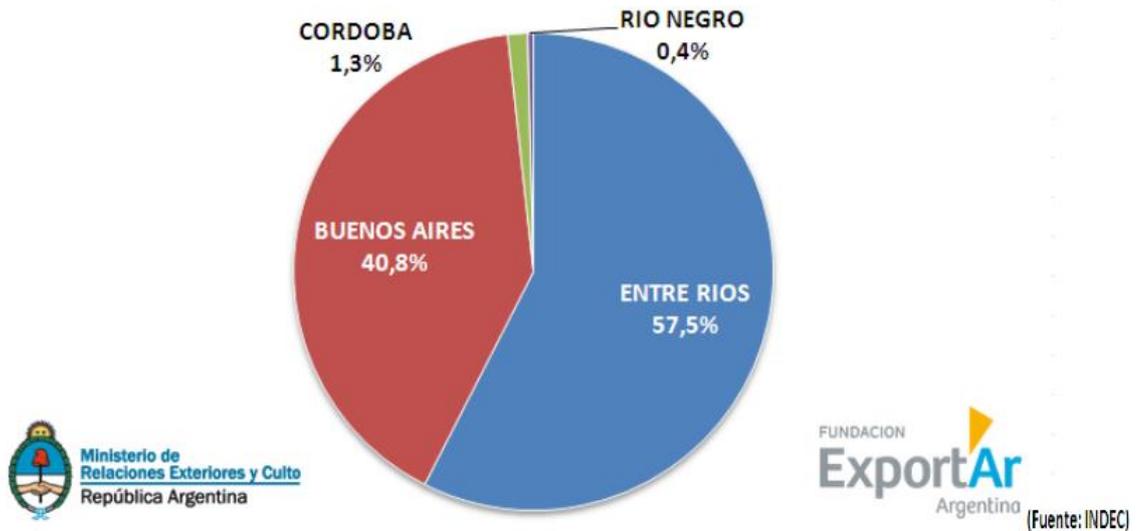
Los productos ofrecidos por el sector son

- Enteros (Gallos, gallinas)
- Cortes:
 - Cortes sin piel
 - Deshuesados
 - Deshuesados sin piel
 - Cortes con piel
- Preparaciones
- Empanados
- Subproductos (aceites, harinas, plumas)
- Menudencias (Garras, Corazones, MDM).

Puesto que la mayor parte de las ventas al exterior de pollos enteros congelados provienen de la provincia de Entre Ríos (concentra el 57,5% de las ventas) y Buenos Aires (en segundo puesto con el 40,8%) nuestro estudio se concentrará en estas dos provincias, que combinadas representan el 98,3% de las exportaciones.

La producción avícola es uno de los pilares de la economía de Entre Ríos y hay una buena razón para ello: existen más de 2,500 granjas productoras de pollos de engorde y huevo, lo que representa una importante fuente de empleo. Además, ésta es una de las zonas avícolas más importantes del país, con fuerte participación en el mercado de exportación.

Producción Avícola Nacional



Fuente: Fundación Exportar

Cantidad de empresas existentes en el sector

En el sector avícola se contabilizan 62 plantas de faena, y 29 empresas con habilitación exportadora. Durante el año 2015 se registró una faena de 725.559.603 aves.¹



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de obtenidas en www.comtrade.un.org

¹ Cámara Argentina de Productores Avícolas – “Estadísticas”. Disponible en: www.capia.com.ar/estadisticas - Fecha de consulta 20/02/2016.

Las empresas más importantes del sector son



- **Granja Tres Arroyos:** es la granja avícola más grande del país y líder en exportaciones. Posee tres plantas de faena; “La China” ubicada en Concepción del Uruguay, provincia de Entre Ríos, “Cahuane” ubicada en Capitán Sarmiento y “Pinazo” ubicada en Pilar, ambas en provincia de Buenos Aires. En total entre las dos plantas se faenan en promedio 500.000 aves diarias, siendo utilizadas tanto para el mercado interno como el internacional. Exporta, entre otros mercados, a países miembros de la CEE, Chile, Suiza, Japón, Medio Oriente. Poseen departamentos de control de calidad que controlan y supervisan constantemente la calidad de los productos, contando con normas y certificaciones nacionales e internacionales de calidad e higiene como BPM, BPH, SSOP’S, Plan Creha, HACCP, Trazabilidad, IRAM-Fundación Argentina, IMO.



- **Grupo Rasic Hermanos SA:** El Grupo Rasic es una empresa agroindustrial, líder en el sector avícola de Argentina, fundada por inmigrantes europeos y radicada en el país desde 1958 en la localidad de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires, comercializan sus productos bajo el nombre de fantasía “Cresta Roja”. Actualmente, cuenta con dos plantas de faena, donde se procesan más de 100.000.000 de aves por año.

Ambos establecimientos disponen de un área para la faena y procesamiento de las aves, con líneas de producción continuas con capacidad para más de 12.000 pollos por hora en cada planta. Una segunda área está destinada a la elaboración de pollos enteros y cortes enfriados por aire, y también se destaca una zona para la elaboración de pollos marinados. En una de sus plantas se encuentra, además, el sector para la elaboración de empanados de pollos supercongelados. En ambos se han implementado y certificado normas sanitarias internacionales en BPM, HACCP y Trazabilidad para el aseguramiento de la inocuidad alimentaria, siendo inspeccionadas y auditadas en forma permanente por organismos oficiales de control sanitario, tanto nacionales como extranjeros.



- **Frigoríficos de Aves Soychú:** Fue fundada en el año 1962 en la localidad de Gualeguay, al sur de la provincia de Entre Ríos. Cuenta con granjas de reproductores en la provincia de La Rioja, como así también en Entre Ríos. La planta frigorífica ubicada en Gualeguay, cuenta con un área de 10.000m², con líneas de producción automatizadas y donde se realiza la faena y el envasado, con una producción de 8.000 pollos por hora. La calidad de los productos es controlada en el laboratorio microbiológico de la empresa.



- **Las Camelias S.A.** Ubicada en la localidad de San José, provincial de Entre Ríos, sus plantas de faena operan bajo los sistemas HACPP (análisis de riesgos y puntos de control) y bajo el código de Buenas Prácticas de Manejo (BMP). En 1998 recibió la certificación ISO 9001. Comenzó a exportar en 1993, y hoy se encuentra exportando a países como: Hong Kong, China, Sudáfrica, Reino Unido, Alemania, Holanda, Bélgica, España, Rusia, Rumania, Venezuela, Brasil y Chile entre otros.

Determinantes del diamante de Porter en relación a la industria nacional avícola

Condiciones de los factores:

- **Recursos Humanos:** el proceso productivo es demasiado extenso y dificultoso, si bien su extensión en el tiempo es relativamente corta (55 días en promedio) su complejidad demanda que para cada etapa del proceso exista personal capacitado específicamente para su tarea. Entre las profesiones que más demanda la industria se encuentran: ingenieros en alimentos, ingenieros agrónomos, técnicos en bromatología, veterinarios, técnicos electromecánicos y profesionales relacionados a la administración industrial.
- **Recursos físicos:** la materia prima principal (pollos) es de producción propia de cada empresa, la cual se encarga de su crianza, salud y línea genética. Las firmas más grandes cuentan con granjas más pequeñas –pertenecientes a terceros- que realizan ciertas etapas de la crianza para ellas; pero estas son altamente controladas por lo que resulta en casi una integración vertical de empresas. Otro punto a tener en cuenta es el alimento, muchas compran los cereales en el mercado interno y producen el alimento necesario en sus molinos, lo cual resulta beneficioso en tres aspectos: no dependen de un proveedor específico, reduce costos y les permite tener un mayor control de la calidad del producto final.

El clima es ideal para la crianza de pollos y el acceso energético es el adecuado pese a la situación del país.

- **Infraestructura y tecnología:** todo el proceso productivo de los pollos está fuertemente ligado a la tecnología, desde la crianza (incubadoras, sensores de humedad, de temperatura, de peso) hasta la faena (totalmente automatizada, en lugares refrigerados) por lo que es un factor clave para mantener la competitividad y mejorar la calidad.
- **Capital:** las fuentes de financiamiento en Argentina son escasas, de difícil acceso, y la tasa de interés es alta, debido a esto no significa una ventaja para la industria.

Condiciones de la demanda

- **Composición:** En el plano nacional la demanda responde a una gran cantidad de compradores y no a un grupo reducido que compren el grueso de la producción; qué en sí responde a todo punto de venta de alimentos (Supermercados, carnicerías, almacenes, etc. como también a particulares (ciertas empresas cuentan con puntos de venta directo a público o abastecen a restaurantes o casas de

comidas) al ser un producto de consumo masivo se encuentra dirigido al mercado en general, y no a segmentos específicos.

- **Tamaño y crecimiento:** Si bien el consumo anual de pollo per cápita en Argentina es alto, 42 kilos, sigue creciendo año a año. Según una proyección realizada por el Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA) la demanda seguirá aumentando un 6% anual hasta el 2017.
- **Internacionalización:** Durante su primera etapa la empresa comercializaba pollos enteros y cortes, luego diversificó su oferta para poder ampliar su participación en el mercado. Esta diversificación le permitió encontrar nuevos nichos de mercado en el ámbito internacional, como fueron los ejemplos de exportaciones de garras a Hong Kong y corazones congelados a Brasil. El gran crecimiento de la empresa en los últimos años produjo que se invierta en una planta de subproductos, en la que se fabrican harina de plumas, harina de pluma con sangre, aceite de pollo, etc. Esto diversifico y aumento la demanda de la compañía.

Sectores de apoyo y afines

Entre Ríos es la principal zona avícola a nivel nacional, ya que en la misma se produce casi el 60% de la producción total del país. Es por ello que entorno a estas empresas se montaron un conjunto de compañías que actúan como proveedores y complementos de las empresas avícolas.

Ejemplos de estas son las cerealeras, principalmente ubicadas en el centro de la provincia, que se encargan de abastecer de granos y cereales para la producción de alimento balanceado para la crianza de los pollos.

También existen muchas empresas familiares o personas particulares que poseen camiones y trabajan exclusivamente subcontratados por las empresas avícolas para el transporte de los cajones de pollos o de los contenedores en el caso de las exportaciones.

Las empresas tienen granjas propias de crianzas de pollos, pero la demanda es tan grande que necesitan más unidades. Es por eso que mucha gente que vive en el campo los cría en sus propias granjas y luego se los vende.

En cuanto a los proveedores de maquinarias y tecnologías en la ciudad de Colon hay dos empresas de gran magnitud, ambas exportadoras e importadoras, que tienen como principal cliente y eje de su crecimiento a las compañías avícolas locales. Estas son la metalúrgica Albace y Grantec, productora y encargada de mantenimiento de equipamiento avícola. Esta cercanía permite también una mayor velocidad a la hora de adoptar cambios.

Estructura, estrategia y rivalidad:

Pese a no estar entre las líderes del sector podemos decir que la empresa se encuentra bien posicionada (18/62 en cantidad de animales faenados), que su estructura es sólida y bien organizada, que cuenta con ventas regulares a mercados extranjeros y el crecimiento es continuo, aunque no siempre significativo.

La gran competencia que encuentra en el mercado nacional (cantidad de competidores, existencia de productos sustitutos de calidad como la carne vacuna o porcina) prepara a Bonnin para competir en el extranjero. Producto de esta competencia, la empresa cuenta con altos estándares de calidad y distintas certificaciones que facilitaron y permitieron el camino hacia la exportación.

La empresa se encuentra nucleada, junto con la mayoría de las compañías del rubro, por el Centro de Empresas Productoras Avícolas lo que le permite estar en constante contacto con los precios de su competencia, con nuevas oportunidades de negocios, etc.

Casualidad: En relación a este factor podemos mencionar el brote de una enfermedad, ya sea una que se consideraba erradicada (rebrote) o el surgimiento de algún tipo de virus nuevo, que pueda afectar a los pollos durante su crecimiento que impida que sean aptos para consumo humano. Para minimizar el impacto de una posible pandemia y no perder el total de sus recursos muchas empresas han instalado sus establecimientos genéticos y granja de reproductores en lugares aislados como La Rioja o San Luis, lo que les brinda un resguardo extra frente a estas situaciones.

Gobierno: la política del gobierno nacional y de organismos oficiales siempre ha sido favorable para las empresas alimenticias, puesto que siempre existen rondas, conferencias, exposiciones, y misiones comerciales que facilitan la exportación de estos productos. Sin embargo las restricciones cambiarias representan una dificultad puesto que disminuyen la capacidad de la empresa para la importación de tecnología y por ende, su expansión y mejora de calidad.

Descripción de la organización

Bonnin Hnos. S.H es un empresa de origen nacional ubicada en Colón, provincia de Entre Ríos (Ruta Nacional nº 14, Km. 151,5), que cuenta con más de 30 años de experiencia en el sector avícola.

Sus comienzos se remontan al año 1978 con el engorde de pollos en pequeñas granjas de su propiedad. A medida que fue creciendo con el correr de los años se fueron integrando nuevas granjas a la producción.

Tiempo después se agregó la incubación propia, y en 1998 se inauguró una planta de faenamamiento en la cual se trabajaba con un proceso manual. Hasta el año 2006 donde se incorporó la evisceración automática.

Dicha planta de faena posibilita una producción diaria de entre 60.000 y 70.000 aves. A su vez la empresa cuenta con una planta de subproductos que permite procesar aproximadamente 30 toneladas de vísceras, plumas y huesos derivados de la faena de aves transformándose en materias primas de alto valor para la alimentación animal.

Hoy en día la empresa se dedica a la producción de pollos enteros, pechugas, alas, cuartos traseros, garras, menudos, MDM (carne mecánicamente separada), y subproductos (harina de viseras, harina de pluma, harina de pluma con sangre y aceite de pollo). Estos productos están destinados en mayor medida a compradores del mercado

interno y un porcentaje menor es exportado a distintos mercados internacionales, dependiendo de las demandas, ya que la organización cuenta con el permiso para actuar como exportador.

Para más información y/o contacto, dirigirse a su página web: www.bonnihnos.com.ar

Producto elegido

En este caso el producto a exportar son pollos con menudos congelados (0207.12.00. 100 L). Para dicha exportación, enviaremos los pollos en una bolsa de plástico de 40 micrones por cada unidad. A su vez estas bolsas se colocan en una caja de cartón corrugado cuyas medidas son: 0.60x0.50x0.40 hasta alcanzar los 20 kg (10 – 13 pollos por caja aproximadamente), luego las cajas son colocadas sobre pallets universales, se recubren con un plástico termocontraíble para protegerlas ante cualquier inconveniente climático que las pueda llegar a deteriorar (por ejemplo la humedad). Cuando las cajas están adecuadamente colocadas sobre el pallet se unitariza la carga colocando un embalaje film stretch. Se envía en container de 40' pies, tipo reefer el cual puede fijar una temperatura, con una tolerancia de +/- 2°C, entre -25°C y +25°C.

Se elige esta opción dado que nuestra mercadería es más voluminosa que pesada y de esta manera se reducen costos, al enviar una mayor cantidad de mercadería.

La decisión de buscar un nuevo mercado para este producto y no para otro corte de la empresa se basa en que es de esta manera que se exportaba el pollo cuando regía el convenio con Venezuela. De ahí que surge el objetivo de tratar de re direccionar esa producción hacia un mercado potencialmente similar.

Posición arancelaria: 0207.12.00 “Carne aviar entera con o sin menudo congelado.”

<u>Especificaciones del</u> <u>Producto</u>	<u>Con y sin</u> <u>Menudo</u>
Rango de peso por unidad	1500-2800 grs.
Peso de cajas	20 kg
Fresco (-2° C / 2° C)	Si
Congelado (-1° C)	Si
Packaging 1°	Bolsa individual
Packaging 2°	Caja Master
Packaging 3°	Bolsa termocontraible



Principios y Valores

En Bonnin Hnos. S.H., la calidad de los productos son objetivos primordiales y en los que constantemente se busca mejorar y mantener los estándares alcanzados. Cuenta con laboratorios propios y de terceros que controlan y certifican que los insumos y el producto terminado cumplan con los requisitos requeridos por los organismos competentes y clientes.

La entidad trabaja:

- Habilitados por el Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA).
- Cumpliendo el Plan CREHA (Plan Nacional de Control de Residuos e Higiene en Alimentos).
- Cumpliendo normas HACCP (BPM, POES, Microbiológicos y Capacitación).
- Garantizando el respeto por el medio ambiente con el tratamiento de los residuos de las plantas de faena y subproductos.

El compromiso con la innovación y mejora continua también es un principio fundamental para mantenerse alineado con los cambios en el contexto de la industria tanto a nivel nacional como internacional. Desde sus inicios el progreso tanto tecnológico como edilicio para adaptarse a las circunstancias refleja el compromiso con el crecimiento que ha tenido la industria desde hace ya varios años.

Misión

Ser líder en la comercialización de productos avícolas, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, brindándoles productos de calidad. Asimismo nuestro objetivo es crecer de manera sostenida y el desarrollo de quienes se vinculan con la empresa.

Visión

Ser una empresa líder en la industria avícola con competitividad en el mercado nacional e internacional.

Análisis FODA

En el siguiente análisis enunciaremos y explicaremos cada uno de los puntos donde la empresa posee potencial y aquellos donde hay cosas que se pueden mejorar para agregar más valor a los productos. Estos puntos estarán relacionados al sector de comercio internacional y aquellos que influyan directamente con la actividad exportadora.

Fortalezas:

- Productos de buena calidad, lo que permite conseguir buenos precios en el mercado.
- Capacidad productiva suficiente para exportar.
- Acreditaciones y certificados de entidades competentes.

Oportunidades:

- Habilitación en trámite para exportar a grandes mercados como China y Rusia.
- Aparición de focos del virus H5N1 (gripe aviar) en país competidores del sudeste asiático.

Debilidades:

- Falta de personal interno dedicado exclusivamente a la comercialización internacional.
- Pocos años de experiencia en el comercio internacional.
- Las exportaciones no son una prioridad en las políticas empresariales.
- El precio en el mercado interno es mayor que en algunos países importadores.

Amenazas:

- Atrazo cambiario que no resulta beneficioso para la exportación.
- Complicaciones logísticas a la hora de realizar los envíos a los distintos países.
- Reapertura económica entre Cuba y Estados Unidos.

Desarrollo del Análisis FODA

Fortalezas

“Productos de buena calidad, lo que permite conseguir buenos precios en el mercado”: un ejemplo de esto se ve en las garras de exportación, las cuales se comercializan casi en su totalidad como grado “A” y de un tamaño mayor al de sus competidores, con un rango de peso que va desde los 25 a los 45 gramos, debido al tiempo de crianza del pollo.

“Capacidad productiva suficiente para exportar”: como ya mencionamos anteriormente la empresa tiene una capacidad de faena de 60.000 a 70.000 aves por día, lo que le permite satisfacer la demanda local y destinar un porcentaje del total a la exportación.

“Acreditaciones y certificados de entidades competentes”: estos son fundamentales ya que son una exigencia primordial a la hora de obtener una habilitación comercial.

Oportunidades

“Habilitación en trámite para exportar a grandes mercados como China y Rusia”: Rusia y China son dos de los mercados más grandes del mundo, por lo tanto se abrirían diversas oportunidades comerciales que harían crecer en gran porcentaje las ventas de la empresa.

“Aparición de focos del virus H5N1 (gripe aviar) en país competidores del sudeste asiático”: a causa de aparición de casos de gripe aviar en países exportadores de pollos, sus clientes deben buscar nuevos proveedores.

Debilidades

“Falta de personal interno dedicado exclusivamente a la comercialización internacional”: el personal especializado en comercio internacional está abocado a las actividades de logística y no a las comerciales propiamente dichas. Esto se debe a que la política de venta que se utiliza es la de conseguir clientes a través de intermediarios (broker). Lo que reduce las ganancias de la compañía e impide generar relaciones directamente con el importador. Tampoco se explotan todas las oportunidades que el mercado puede ofrecer.

“Pocos años de experiencia en el comercio internacional”: en muchos casos la experiencia y las relaciones comerciales son factores fundamentales, y estos solo se logran con el correr del tiempo.

“Las exportaciones no son una prioridad en las políticas empresariales”: en esta etapa de la empresa no se ve a las exportaciones como un pilar fundamental en su funcionamiento. Muchas veces esto está directamente relacionado con que el precio de venta en el mercado laboral sea más beneficioso que el internacional.

Amenazas:

“Tipo de cambio no beneficioso para la exportación”: en estos momentos la situación del peso con respecto al dólar estadounidense no es muy favorable para las exportaciones. Sumado a que Brasil devaluó su moneda y puede ofrecer productos a un precio más competitivo.

“Complicaciones logísticas a la hora de realizar los envíos a los distintos países”: estas son cosas que se deben tener muy en cuenta y prever de la mejor manera posible para reducir riesgos. Con esto hacemos referencia a por ejemplo la coordinación con el transporte interno para el retiro del contenedor vacío, la carga y traslado de la mercadería en tiempo y forma, pedir con anticipación el turno en la terminal portuaria para no quedar afuera del cut off.

Al tratarse de un contenedor refrigerado es importante asegurarse de que la mercadería posea un adecuado tratamiento a la hora de ser embalada y cargada, y que a su vez el contenedor tenga el mismo tratamiento durante el viaje y la estadía en los puertos de salida y llegada. De no ser así, la mercadería se echa a perder lo que generaría enormes pérdidas.

“Reapertura económica entre Cuba y Estados Unidos”: en los últimos años las relaciones entre Cuba y Estados Unidos han mejorado en lo que al bloqueo económico se refiere. Ha habido un acercamiento que hace pensar en una apertura total en un tiempo no muy lejano, lo que significaría el ingreso de competidores muy importantes provenientes del país norteamericano, quien es el principal productor mundial de pollos.

Situación Actual

Bonnin Hnos. comenzó su actividad exportadora en el año 2009 enviando contenedores de garras a Hong Kong por un total de 532 toneladas al finalizar el periodo. En el año 2010 se continuó con las exportaciones de garras a Hong Kong como único mercado internacional, pero esta vez aumentando las ventas en un 73% hasta alcanzar un total de 723 toneladas.

El problema de contar con un único nicho de mercado, en el cual los precios y la demanda pueden ser muy fluctuantes es que cuando esas fluctuaciones son negativas no se cuenta con un mercado o producto que puedan absorber esas ventas que no se logran concretar y por ende la actividad se ve disminuida. Esto se vio reflejado en el año 2011 cuando las ventas de garras cayeron un 56%.

En 2012 se ve un gran incremento en las exportaciones debido a que se abrió un nuevo mercado. Se empezó a vender, en forma particular, pollos enteros a Venezuela, lo que representó una nueva experiencia para la compañía ya que hasta ese momento ese producto no era comercializado internacionalmente. Siempre manteniendo constante los envíos de contenedores a Hong Kong.

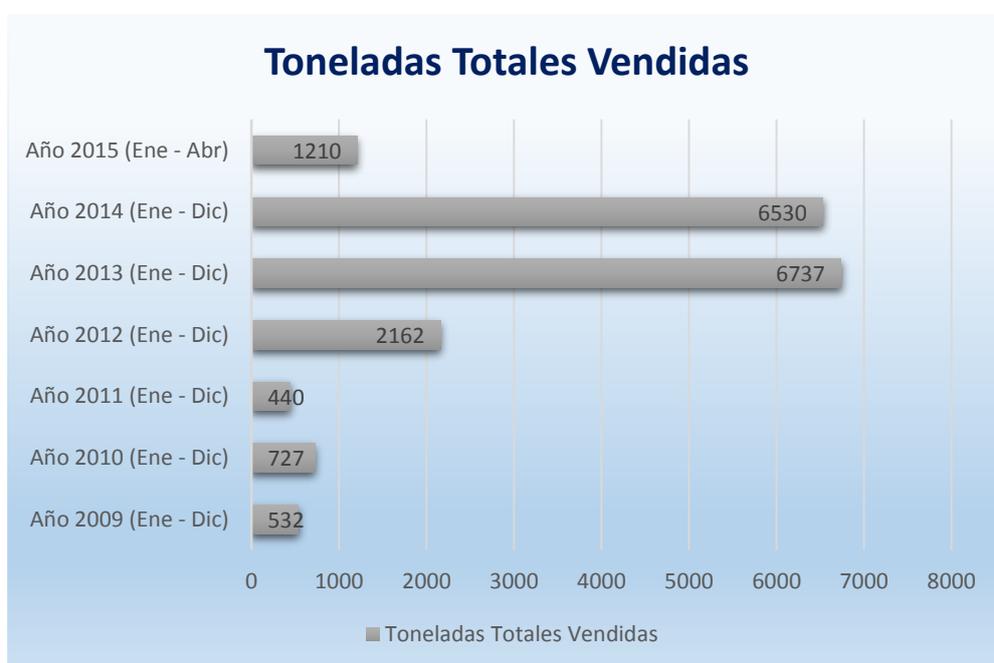
Como ya explicamos anteriormente en el año 2013 se firmó un contrato con Venezuela, esto vez a través de CEPA, por dos años para la introducción de pollos enteros a dicho mercado. Esto implicó un despegue muy importante para el comercio exterior de la empresa ya que los contratos constaban de una gran cantidad anual de contenedores a un muy buen precio. En este periodo se comercializó garras solamente en los últimos

meses del año debido a una fuerte caída en el precio, lo que lo generaba una situación desfavorable para la exportación.

El año 2014 fue muy similar al 2013, siempre hablando del ámbito internacional, porque se continuó cumpliendo con el contrato de pollos enteros a Venezuela, se retomó con las exportaciones de garras y se abrió un nuevo mercado: la comercialización de corazones congelados a Brasil. Si bien podemos ver una leve disminución en la cantidad total de toneladas exportadas, el punto importante a destacar es que se diversificaron los mercados.

En lo que va del 2015 hubo una merma notable en la comparación mes a mes con respecto al año anterior. Si bien se mantienen las exportaciones de corazones y garras, la finalización y no renovación del contrato que se tenía con el país caribeño implica la pérdida de muchas toneladas de producción exportable y una proyección muy desfavorable.

Exportaciones de Bonnin Hnos. (2009 – 2015)



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de una evaluación de las exportaciones empresa por empresa suministrado por CEPA.

Objetivo General

Nos proponemos realizar un trabajo de investigación y evaluación del mercado cubano y todo su potencial, que sirva como base para un futuro proyecto de exportación que pueda suplir, en la mayor cantidad posible, la cantidad demandada por los compradores venezolanos. Y que de esta manera se vuelva a incrementar la participación de las exportaciones en las ventas totales de la empresa.

Objetivos Específicos

Determinar las ventajas competitivas que posee la empresa para abordar un proyecto de internacionalización de estas características.

Identificar y buscar alternativas para mejorar aquellos factores internos y externos que van en contra de dicha internacionalización.

Analizar la posibilidad de realizar ventas a través de intermediarios de ventas (brokers), o contactando directamente con los posibles compradores locales del producto.

Abordaje Metodológico

Mediante el método exploratorio obtendremos información, a través de fuentes primarias y secundarias para poner en conocimiento al lector de algunos conceptos que consideramos claves para entender de mejor manera el tema a desarrollar en el trabajo. Las fuentes primarias que utilizaremos son, artículos periodísticos, trabajos realizados y presentados por especialistas y documentos oficiales, testimonios de experto, entre otras.

Las fuentes secundarias serán aquellas que reprocesen la información de primera mano. Dentro de dichas fuentes se encuentran los buscadores de internet, como Google, Yahoo!, los cuales nos llevarán a fuentes terciarias de información como lo son las páginas web.

Una técnica muy útil que utilizaremos es la observación, ya que al estar realizando una pasantía dentro de la empresa nos permitirá realizar un trabajo de mayor calidad observando como como se realizan y se resuelven las cosas que tengan relación o similitud con el tema que abordaremos en el trabajo de campo.

Marco Teórico

Mucho hemos hablado de internacionalización, de objetivos, de factores, de evaluar y planificar en base a los recursos disponibles y a la visión empresarial que se tenga, por lo tanto consideramos que es importante englobar todos estos conceptos bajo el título de “Proyecto de Exportación” para poner en conocimiento, a aquellas personas que no son allegadas al tema, de conceptos claves para el análisis e interpretación del trabajo.

Un proyecto de exportación es un estudio que se realiza para evaluar la factibilidad de exportación que tiene un determinado producto a un mercado meta deseada, y la estrategia comercial más conveniente a aplicar para que dicha exportación se concrete exitosamente. Para ello es importante analizar los aspectos internos y controlables de la empresa, como por ejemplo los puntos fuertes y diferenciadores con los que cuenta, los puntos débiles donde debe hacer un esfuerzo por mejorar, su capacidad productiva y por ende su capacidad exportadora, y los aspectos externos que son ajenos a la empresa y no controlables pero igualmente importantes para concretar una exportación. Ejemplos de estos son, el análisis del mercado meta (tamaño, forma de consumo del producto que vamos a ofrecer, situación económica, requisitos exigidos, entre otros.), los requisitos

exigidos por las entidades controladoras a las cuales cada una de las empresas deba responder.

Los objetivos que se persiguen a la hora de encarar un proyecto de este tipo pueden ser de rentabilidad, crecimiento y/o diversificación.

De esta definición vemos que se despliegan otros conceptos que son necesarios desarrollarlos a la hora de empezar a hablar de exportar. Un ejemplo de esto, son las distintas modalidades que una empresa tiene para penetrar un nuevo mercado o mercado meta, como los hemos definido anteriormente.

Modalidades de penetración de un mercado

Cuando una empresa está evaluando la posibilidad de comenzar como exportador debe tener en cuenta que existen diversas formas de ingresar en los mercados internacionales.

A la hora de elegir una de las estrategias comerciales la se debe tener en cuenta su infraestructura, organización, el producto a exportar y los recursos disponibles, para optimizar el ingreso al mercado. Es importante también que el exportador tenga en cuenta los costos y riesgos que se está dispuesto a asumir al momento de iniciar una operación de exportación.

Las distintas posibilidades para exportar son:

² **Exportación Directa:** el vendedor se contacta con sus clientes a través de sus propios vendedores o agentes. En este tipo de exportación se entabla una relación comercial directamente con el comprador en destino.

Dentro de esta modalidad hay cuatro maneras de llevar a cabo una venta:

- **Venta Directa:** en este caso la empresa cuenta con un departamento o área de comercio exterior que se encarga de llevar adelante las ventas al exterior, siendo ella la que asume todos los riesgos y obligaciones, así como también las ganancias.
- **Agente o representante de ventas:** es aquella persona que se dedica a la venta de los productos de una empresa en el mercado internacional. Las condiciones de esta representación quedan fijadas en un contrato entre la empresa y el agente de ventas, por el cual se fijan las tareas de cada uno, el pago y las acciones esperadas del representante. Es importante mencionar que éste no asume la propiedad de los productos ni responsabilidad alguna ante el comprador.

² Proargex “Métodos de exportación”. Disponible en: www.proargex.gov.ar/index.php/servicios/info-comercial/47-metodos-de-exportacion?showall=1– Fecha de consulta: 14/04/2015

- **Distribuidor:** es aquella persona física o jurídica que adquiere el producto de una empresa bajo su nombre, asumiendo el riesgo comercial de la operación, la promoción y la venta del mismo en el mercado extranjero. La ganancia del distribuidor surge de la diferencia entre el precio de compra a la empresa y la venta posterior a los clientes.
- **Subsidiarias comerciales:** es el caso en el que la empresa tiene una sucursal en el exterior, en el o los mercados elegidos. Esta opción es más riesgosa y costosa; implica mayores márgenes de previsión y es generalmente utilizada por empresas que tienen volúmenes de venta significativos y relativamente constantes en los mercados elegidos.

Exportación Indirecta

Esto quiere decir que se introducen los productos de la empresa en los mercados internacionales a través de intermediarios, procedentes del mismo país que el exportador, los cuales realizan todas o algunas de las actividades referentes a la exportación. Asumiendo así la responsabilidad por la realización de la misma.

Esta forma de comercializar tiene ventajas para las pequeñas empresas ya que pueden colocar sus productos en los mercados internacionales sin tener que asumir los riesgos que esto conlleva. Pero como aspecto negativo tenemos que decir que la empresa no tiene contacto con el exterior por lo tanto no le permite adquirir experiencia en el comercio internacional ni forjar una relación con empresas de otros países. Tampoco tiene influencia en el canal ni la forma de comercialización que va a tener su producto, y las ventas tienen un menor potencial debido a la participación de intermediarios ajenos a la empresa.

Entre las modalidades más utilizadas podemos mencionar las siguientes formas de intervención:

- **Trading:** son compañías que compran los productos a productores locales para luego comercializarlos en los mercados extranjeros a través de una red de distribución propia. Ellas se encargan de localizar proveedores que tengan la capacidad de suministrarles grandes cantidades de productos exportables, gestionan toda la logística necesaria para la realización de la operación, gestionan la documentación aduanera y se encargan de la venta y distribución de los productos bajo su nombre.
- **Brokers:** son personas físicas o jurídicas que actúan como intermediarios entre el exportador y el importador y cobran una comisión sobre el valor de la venta. Tienen gran conocimiento del mercado en lo que respecta a precios, productos, canales de distribución y todos los factores que influyen a la hora de cerrar un negocio. También con el correr del tiempo han establecido relaciones que les permiten lograr un acceso al mercado que un exportador pequeño no los podría tener.

Exportación Concertadas

Se trata de una cooperación entre dos o más empresas en la que complementan su oferta una con otra para satisfacer la demanda de un determinado mercado. También se comparte plan de negocios, conocimientos, experiencias, tecnologías, red comercial, y todos aquellos elementos que las partes puedan aportar para la concreción del objetivo.

En esta modalidad conjunta de exportación también se puede optar por diferentes posibilidades:

- **Consortio de Exportación:** es la agrupación de varias empresas independientes (del mismo rubro o complementarias) que, creando una nueva organización a través de un acuerdo comercial, delegan las acciones ligadas a la exportación de los bienes que cada una produce. Las empresas que participan de la sociedad no pierden su personalidad ni su estructura. Sus miembros conservan su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial.
- **Franquicias:** son mecanismos en los que intervienen dos o más empresas vinculadas por un contrato que genera que una de ellas (llamada franquiciador) cede a la otra (franquiciada) un producto o línea de productos, el nombre, la marca, el know-how sobre la gestión y comercialización, control y prestación de servicios. Todo ello a cambio de un porcentaje sobre las ventas. De esta forma el franquiciado se convierte en propietario del negocio.
- **Joint Venture:** es un tipo de acuerdo comercial, del que participan dos o más empresas radicadas en diferentes países. El objetivo es el desarrollo de una actividad específica que implica la asignación común de recursos, la toma de decisiones en conjunto con los riesgos que ello implique, y cierta continuidad y estabilidad temporal. Sin embargo, las empresas mantienen su independencia en otras áreas

Análisis e Interpretación

Cuando se tiene la intención de iniciarse como exportador lo primero que se debe hacer es poseer la habilitación que nos permita realizar acciones comerciales con el extranjero. Para ello hay que inscribirse como exportador/importador.

Lo primero que se debe hacer es registrarse en el “*Registro de Exportadores e Importadores de la República Argentina*”, la cual es obligatoria y se realiza en la Direcciones General de Aduanas. Este trámite solo se debe realizar una sola vez y autoriza a aquella persona física o jurídica que lo haya realizado a exportar o importar mercaderías.

³Las Sociedades –sean S.A., S.R.L., S.H., S.C., U.T.E., etc.- deberán presentar

- Dos ejemplares del *Formulario OM 1228-E*, certificado por Agente de Aduana o Escribano Público. El formulario será integrado a máquina en todos sus campos, en original cada uno de ellos por el Importador/Exportador con carácter de declaración jurada.
El domicilio real se deberá corresponder con el registro ante la DGI para la CUIT, siendo aquél la sede donde se ejerce la administración superior, ejecutiva o gerencial.
Los formularios se integrarán en forma completa, con excepción de la firma de los autorizados, que deberán figurar al dorso en el espacio en blanco disponible en dicho formulario. Se aclarará para cada firma nombre y apellido. Es condición indispensable para la aceptación del formulario que las firmas no estén encimadas o superpuestas.
- Un modelo *de Acta de Distribución de Cargos y Personas Autorizadas a Suscribir la Documentación de Comercio Exterior*, certificado únicamente por Escribano Público. El acta se presentará de acuerdo al modelo que integra el Anexo de la Resolución 582/1999, para todo tipo de exportadores, excepto para las personas físicas que no cuenten con personas autorizadas para intervenir documentación aduanera y para los Importadores/Exportadores ocasionales que también cumplan con la citada condición.
Las sociedades irregulares o las personas físicas que cuenten con personas autorizadas para intervenir documentación aduanera o cualquier otro tipo de ente, adecuarán la integración del Acta a la información que corresponda.
- *Fotocopia del CUIT*. En la presentación deberá contar con el original a efectos de que la Aduana certifique la copia.

Al ser Bonnin Hnos. una empresa avícola es necesario que el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) habilite y certifique, previa inspección de planta y procesos productivos, que se rigen bajo las normas y parámetros preestablecidos.

⁴ Documentación a presentar en SENASA

- ANEXO I (Solicitud de Inscripción)
- Firmas de las personas autorizadas para realizar gestiones ante el SENASA.
- Inscripción ante la DGI (constancia de CUIT).
- Inscripción ante la Dirección General de Aduanas.

Para personas físicas y sociedades de hecho

³Argentina Trade Net “Apoyo a los exportadores”. Disponible en:

www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/datos/Apoyo/hr_export.pdf - Fecha de consulta 14/04/2015

⁴SENASA “Instructivo para inscripción y reinscripción - Resolución 492/2001”. Disponible en:
www.senasa.gov.ar/contenido.php?to=n&in=797&io=2731 - Fecha de consulta 14/04/2015

(para las sociedades de hecho, esta documentación debe presentarse por cada persona que la compone):

- Certificado policial original del domicilio real declarado.
- Fotocopia del documento cívico (1º y 2º hoja).

Para Personas Jurídicas y Sociedades de Hecho:

- Fotocopia del Estatuto o Contrato Social inscripto en el Órgano de Control Societario.

En todos los casos, tanto para personas físicas, jurídicas o sociedades de hecho, todas las fotocopias deben estar certificadas por: escribano público, juez de paz, policía u otro organismo de seguridad.

En el caso en que la documentación sea firmada por un apoderado, deberá adjuntar fotocopia certificada del poder.

5 Documentación a presentar en AFIP

La solicitud de inscripción como importador/exportador -habitual o no habitual- o, en su caso, la comunicación de modificación de datos se realizará ante la *División Registro* dependiente de la *Dirección de Técnica*. A tal efecto, se deberá integrar DOS (2) ejemplares del formulario OM-1228/F y observar lo dispuesto en el Anexo X "B" "*Requisitos para Tramitar la Inscripción de Importadores /Exportadores*".

Anexo X "B"

1. En el formulario OM-1228/F se indicará si es una inscripción nueva o una actualización, como también si ésta se solicita para operar en forma habitual o no habitual.

2. El domicilio consignado en el formulario OM-1228/F deberá ser coincidente con el domicilio fiscal declarado ante esta Administración Federal.

3. Si el domicilio fiscal corresponde a las jurisdicciones de la Aduana de Buenos Aires o Ezeiza, se presentarán 2 ejemplares del formulario OM-1228/F. En las restantes jurisdicciones aduaneras se presentarán 3 ejemplares del citado formulario.

4. Certificación de firmas en el formulario OM-1228/F:

4.1. El funcionario aduanero sólo está facultado para certificar la firma de la persona de existencia visible que solicita su inscripción. La certificación de firmas de las restantes inscripciones deberán ser llevadas a cabo por escribano público, debiendo la firma de éste encontrarse legalizada por el respectivo colegio.

4.2. El escribano actuante deberá indicar el carácter invocado del firmante, como también la documentación tenida a la vista con la cual acredita las facultades otorgadas para suscribir la presente solicitud.

⁵Biblioteca de AFIP "Registro de Importadores y Exportadores - Resolución General número 2285/2007". Disponible en: http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01002285_2007_07_30 - Fecha de consulta 27/04/2015

5. Cuando se trate de la inscripción de una persona de existencia visible se deberá presentar, junto con el formulario OM-1228/F, fotocopia del Documento Nacional de Identidad, Libreta de Enrolamiento, Libreta Cívica o documento equivalente y exhibir dicho documento.

6. Los solicitantes de inscripción que no acrediten solvencia económica deberán constituir garantía con anterioridad a la presentación del formulario OM-1228/F, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución General N° 2.220 y su modificatoria. A tal fin, se deberán tener en cuenta las excepciones previstas en la citada norma.

7. Las personas autorizadas a suscribir la documentación de importación/exportación, consignadas en el formulario OM-1228/F, deberán registrar sus firma al dorso del citado formulario, respetando el número de ubicación indicado en el mismo.

8. La entrega del ejemplar del formulario OM-1228/F, correspondiente al importador/exportador, se efectuará al titular de la inscripción o a cualquiera de los autorizados consignados en dicho formulario.

Las habilitaciones descritas en los párrafos anteriores tienen un periodo de vigencia de un año, por lo tanto antes de su vencimiento deben ser renovadas pagando un determinado monto sin necesidad de volver a presentar la documentación ni realizar los trámites efectuados anteriormente.

Una vez que se está habilitado para exportar en el país de origen se debe obtener la habilitación para ingresar al país de destino.

Hay diferentes caminos para tramitar la habilitación como exportador para un país. Usualmente SENASA informa a las empresas que “X” país va a realizar visitas a las plantas para evaluarlas y ver si están aptas para exportar sus productos al país verificador o no.

Las empresas no están obligadas a aceptar la visita pero en el caso de que así lo deseen, deberán pagar los costos que esta conlleva.

Los verificadores extranjeros controlan que la planta trabaje bajo las normas fitosanitarias de su país, evaluando el entorno físico donde se desarrollan las actividades, observando que el proceso productivo sea el adecuado y que se cumplan sus reglas de higiene.

También evalúan la forma en que el SENASA evalúa a las empresas, ya que luego van a delegar esa responsabilidad de control en ellos para que les garanticen que se cumplen con todas aquellas normas fitosanitarias mencionadas anteriormente.

Una vez realizada la visita las autoridades externas tienen entre 30 y 40 días para hacer una devolución con todos los puntos que deben ser corregidos para que se concrete la habilitación. Para que de esta manera la empresa mejore los puntos en los que tenía falencias y esté en condiciones de comenzar a exportarles. Para ello se debe enviar un informe explicando las medidas que se tomaron para adecuar su funcionamiento a los requerimientos exigidos.

Para tramitar la habilitación no siempre es necesaria una visita de las autoridades correspondientes, hay casos, por ejemplo el de Tailandia, que han mantenido cerrado su mercado a las importaciones por mucho tiempo debido a la gripe aviar y en el momento en que deciden reabrirlo solamente hay que solicitar la autorización y ellos le confieren al SENASA la facultad de habilitar las plantas en su nombre.

Mercado Cubano

Como se destaca en el título, el trabajo apunta a detectar oportunidades comerciales en Cuba por lo tanto es importante que hagamos una introducción explicativa sobre los puntos más importantes e influyentes de este país para poner en contexto al lector.

Cuba es una isla ubicada en Centro América, que cuenta con 15 provincias y 168 municipios incluyendo el municipio especial de Isla de la Juventud. Tiene una población total de 11.210.000 habitantes (aprox.), de la cual una gran parte se encuentran ubicadas en tres de sus provincias más pobladas: Ciudad de La Habana (2.198.000), Santiago de Cuba (1.023.000) y Holguín (1.021.000).

Cuba se desempeña activamente en diversas organizaciones económicas internacionales. En particular, se destaca su participación en los organismos de Naciones Unidas, como la UNCTAD, el PNUD, y la CEPAL. De los organismos que encarnan las relaciones económicas internacionales a nivel mundial, sólo es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), ya que no pertenece ni al Fondo Monetario Internacional ni al Banco Mundial.

Su economía se ha basado históricamente en la producción y exportación de productos tradicionales como lo son el ron, habanos, cítricos, pescados, mariscos y café, pero hoy en día gracias al desarrollo cultural y científico de su población el níquel se convirtió en su principal producto exportable.

Cuba tiene un sistema monetario dual, es decir que se encuentran circulando Pesos Cubanos y Pesos Cubanos Convertibles. Y tiene una política de cambio tipo fija. En el 1994 se estableció para el Peso Cubano Convertible una paridad unitaria frente al dólar estadounidense, y la fijación de las paridades correspondientes frente a las demás monedas libremente convertibles, teniendo en cuenta el comportamiento de estas últimas con respecto a la moneda estadounidense en el mercado internacional. Esto es así tanto para la compra como para la venta.

Al decidir si un producto se importa de uno u otro origen, aspectos como el costo del flete y del seguro, como así también las facilidades de pago que pueda brindar cada oferente, resultan puntos decisivos. Más aún que el pago de aranceles de importación, ya que las empresas estatales los abonan con pesos cubanos convertibles que reciben del presupuesto nacional para ese fin.

El arancel de importación está establecido para dos situaciones diferentes, dependiendo de la situación del exportador, estas son:

- **Tarifa General:** es la que se aplica a los países no miembros de la Organización Mundial del Comercio y a aquellos con los que Cuba no mantiene acuerdos bilaterales comerciales.
- **Tarifa de Nación más Favorecida:** esta se aplica a los países miembros de la OMC y a aquellos con los que Cuba mantiene acuerdos bilaterales (como es el caso de Argentina).

En los últimos años la producción avícola local ha sido uno de los sectores que más afectada vio su producción a causa del deterioro económico. Por lo tanto se han visto obligados a importar más del 80% del total de toneladas consumidas por su población en los últimos 5 años. Las importaciones provienen casi en su totalidad desde Brasil, Argentina y Estados Unidos.

El régimen de importación cubano no establece limitaciones tales como contingentes o cuotas.

Según estudios realizados el consumo per cápita de carne aviar es de 20,5 kg anuales con proyecciones ascendentes para los próximos años.

Tabla n° 1: Consumo e Importaciones de Carne Aviar en Cuba

<u>Año</u>	<u>Consumo Doméstico en Toneladas</u>	<u>Importación en Toneladas</u>
2010	212.000	178.000
2011	169.000	134.000
2012	231.000	196.000
2013	214.000	182.000
2014	220.000	186.000
2015	230.000	194.000

Fuente: documento aportado por CEPA, extraído de www.usda.gov “United States Department of Agriculture.”

Relaciones comerciales entre Argentina y Cuba

Es conocida la voluntad del Gobierno cubano de no interrumpir las importaciones provenientes de la Argentina, en especial las que realiza a través de la empresa estatal Alimport.

Con la entrada en vigencia del acuerdo Mercosur – Cuba, a partir de julio de 2007, las exportaciones argentinas ingresan a la Isla con rebajas arancelarias en 27 subpartidas arancelarias.

6 Principales productos Argentinos exportados a Cuba en los últimos años

- Maíz en grano
- Leche entera en polvo
- Aceite refinado de girasol
- Aceite de soja, en bruto y refinado
- Harina y 'pellets' de soja
- ***Gallos o gallinas s/trocear, congelados***
- Porotos
- Huevos de aves
- Filetes de pescado, fundamentalmente merluza
- Galletas, dulces, chocolates y otras confituras
- Carne bovina, deshuesada, madurada y congelada
- Jabones, agentes de superficie orgánicos preparaciones, para lavar, preparaciones lubricantes cera
- Productos diversos de las industrias químicas
- Plástico y manufacturas de plástico
- Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas
- Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.

⁶ Argentina Trade Net “Guía de Negocios por País” Disponible en:
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/mercado/material/Cuba-Gu%C3%ADa%20de%20Negocios%202012.pdf>– Fecha de consulta 14/04/2015

Importadores Avícolas Cubanos

IMPORTADORES CUBANOS DE CARNE AVIAR		
Grupo Empresarial Palco		
Domicilio	Av. 146 n° 905 - Cubanacán, Playa (La Habana)	
Nombre de Contacto	Eusebio Estrada (Representante de compra e importacion)	
E-mail	eusebioestrada@palco	
Posicion Arancelaria	02071000	
	02071100	
	02071200	
	02071300	
	02071400	
	02072100	
Grupo Turismo Gavita S.A		
Domicilio	Av. del Puerto n° 102 - La Habana Vieja	
Nombre de Contacto	Carlos Latour Carmenate (Presidente)	
E-mail	despacho@gaviota.cu	
Posicion Arancelaria	02071000	
	02071100	
	02071200	
	02071300	
	02071400	
	02072100	
Cuba Catering S.A		
Domicilio	Av. Van Troi y Final. Terminal 1 (Aeropuerto Jose Marti) - Boyeros, Ciudad Habana	
Nombre de Contacto	Gilberto González Ramírez	
E-mail	pre@cubacatering.avianet.cu / odalys.figueroado@cubacatering.avianet.cu / sandra.marit@cubacatering.avianet.cu	
Posicion Arancelaria	0207	EMPRESA CUBANA IMPORTADORA DE INSUMOS Y ELABORADORA DE CATERING PARA AEROLÍNEAS. SUELE PAGAR SUS IMPORTACIONES A TRAVÉS DE CARTA DE CRÉDITO IRREVOCABLE.
Alina Internacional S.A		
Domicilio	Calle 16 n° 108, Apartamento 1 - Playa, Ciudad Habana	
Nombre de Contacto	Nabil Ahmad (Representante)	
E-mail	alina@ceniai.inf.cu	
Posicion Arancelaria	0207	
Alimport		
Domicilio	Infanta n° 16 (esquina 23), 3er piso - Vedado, Plaza - La Habana	
Nombre de Contacto	Alejandro Musterlier Zamora (Presidente)	
E-mail	mustelier@alimport.com.cu	
Posicion Arancelaria	0207	EMPRESA ESTATAL PERTENECIENTE AL MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR (MINCEX) DE CUBA, ESPECIALIZADA EN LA IMPORTACIÓN DE ALIMENTOS, FUNDAMENTALMENTE A GRAN EL, PARA LA DISTRIBUCIÓN MASIVA A LA POBLACIÓN. TAMBIÉN REALIZA COMPRAS DE INSUMOS PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA LOCAL, COMO ASÍ TAMBIÉN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS CON DESTINO AL MERCADO INTERNO MINORISTA EN PESOS CUBANOS CONVERTIBLES (DIVISAS). HA SIDO DESIGNADA POR EL GOBIERNO DE CUBA COMO ÚNICA EMPRESA AUTORIZADA A REALIZAR COMPRAS A FIRMAS DE EE.UU.

Medio de Transporte

Debido a la característica del producto a exportar, la cantidad de toneladas que se pretenden enviar y la ubicación geográfica de Cuba, el medio de transporte más adecuado es el marítimo.

Cuba cuenta con ocho puertos de primera categoría entre los que se encuentra el Puerto de Mariel, Puerto de Moa, Puerto de Cienfuegos, Puerto de La Habana, Puerto de Batabanó, Puerto de La Matanza el posee un tráfico anual de 330 buques, el Puerto de Nuevitas y el Puerto de Santiago de Cuba.

El principal puerto es el de la Ciudad de La Habana por sus posibilidades e instalaciones. Su tráfico de carga está dirigido fundamentalmente a las importaciones, exportaciones y cabotaje de toda clase de mercancías.

Propuesta de Cambio

El modo elegido para ingresar en este nuevo mercado es a través de una exportación directa a través de un importador cubano. Esto nos dará la posibilidad de forjar una relación a largo plazo directamente con la entidad que va a comprar el producto, y aumenta la rentabilidad de la operación ya que no hay intermediarios.

El proceso de exportación comienza en Colón (Entre Ríos) donde se encuentra ubicada la planta y cámaras de almacenamiento de Bonnin Hnos. Allí se cargan los contenedores con la mercadería objeto de exportación, para ser transportada mediante camión hasta el puerto de Buenos Aires para de ahí partir hacia Cuba.

Estos son, a grande rasgos, los pasos que se siguen para enviar mercadería a mercados extranjeros. Lo que vamos a hacer en los párrafos siguientes es analizar en detalle lo que a cada etapa del proceso se refiere, y los costos que se incurren en cada una de ellas hasta llegar a un precio de exportación final para un contenedor de 40' reefer.

⁷ El producto se exportará en cajas cerradas de 20 kilogramos cada una, las cuales cuentan con una cantidad de entre 10 y 13 unidades, dependiendo el peso que el importador quiera el pollo. Estas cajas tienen un precio de venta de \$290, en el cual ya están incluidos los costos incurridos en el proceso productivo y la utilidad que la empresa obtiene por cada venta. Este será el precio de partida, al cual le vamos a sumar todos los costos de exportación para poder hacer una oferta en condición FOB Buenos Aires y CIF Mariel.

Lo primero que hay que hacer es contratar un transportista para que traslade el contenedor desde la planta en Colón hasta el puerto de Buenos Aires. Este flete interno tiene un precio de \$11.361,61. Bonnin Hnos. contrata el seguro de la mercadería con la misma empresa transportista la cual cobra el 0,003 sobre el precio FOB.

Simultáneamente se debe contactar con el despachante para que este inicie los trámites de exportación ante Aduana. En lo que a su trabajo respecta y a efectos de los conceptos que él se encarga de pagar se le tiene que abonar \$2.850,54, lo que corresponde a los honorarios, gastos de carga en Buenos Aires, gastos de carga en Colón, certificado de origen, recepción de encomiendas, logística/MOV/ Booking Colón – Buenos Aires.

Al momento de oficializar el permiso de embarque se debe pagar en Aduana (DGA) el derecho de exportación, que para el producto en estudio es del 5%, el arancel SIM y el servicio de guarda y digitalización. Esto suma un total de \$26.349,36.

Para que el contenedor pueda ingresar al puerto de Buenos Aires se deben pagar una serie de ítems como son: SENASA Lazareto, gestión comercial, IVETRA, certificado

⁷ Se adjunta en los anexos una planilla con todos los costos discriminados.

CTVP, emisión del comprobante TAP e IVETRA y las encomiendas, lo que hace un total de \$2.082,20.

En lo que al flete internacional respecta hemos solicitado un prepuesto a la empresa Braun Global Forwarding S.R.L quienes nos dijeron que el envío Buenos Aires – Mariel, Cuba tiene un costo de ⁸ € 3.000 más gastos locales en Buenos Aires.

La cotización se realiza en euros debido a los conflictos políticos-económicos que Cuba tiene con los Estados Unidos, por lo tanto lo que hicimos fue convertir ese valor a dólares.

El costo total en pesos del flete internacional y los gastos en origen es de \$62.388,65.

Si bien el puerto más importante y con más tráfico comercial de Cuba es el de La Habana, las empresas marítimas cotizan al puerto de Mariel porque hoy en día el puerto de la capital cubana se encuentra en restauración.

Una vez que el contenedor se encuentra dentro del puerto y debe ser cargado a bordo del buque se generan costos relacionados con los gastos de la terminal. Los siguientes gastos se calcularon según los precios que la Terminal 4 envió a la empresa. Recepción y administración de un contenedor de 40', servicio a la carga de exportación, gate out, control PBIP por contenedor de exportación y coraza eléctrica, lo que hace un total de \$2.793,97.

⁹ Otros gastos que se deben tener en cuenta para la obtención del precio de exportación son: el certificado definitivo de SENASA, los envíos por courier, las comisiones bancarias y el costo de los pallets. Lo que suma un total de \$3.491,64.

Conclusión

Entrar en nuevos mercados muchas veces genera ciertos temores y dudas en aquellas empresas exportadoras, sobre todo en las PyMEs que consideran un riesgo innecesario siendo que les va bien de la manera que están trabajando. Esta decisión suele llegar como consecuencia de un pedido por parte del importador extranjero, por acuerdos firmados por entidades que nuclean a la empresa exportadora, como es el caso en estudio, o por otras razón ajenas al deseo de la compañía de iniciarse en ese camino.

Somos conscientes de que la decisión de abocarse de lleno al comercio internacional y entablar relaciones comerciales duraderas, a largo plazo, requiere una revisión de los objetivos empresariales, de los costos, de los procesos productivos, que

⁸ € 1 = U\$S 1,10.

€ 3.000 = U\$S 3.300.

U\$S 1 = \$ 15,45.

U\$S 3.300 = \$50.985.

Aduana Argentina “Convertor de Monetario”. Disponible en: www.aduanaargentina.com/cm.php - Consultado el día 08/03/2016

⁹ Estos datos son una aproximación calculada en base a los gastos que ha tenido la empresa anteriormente en exportaciones de un nivel comercial y una cantidad similar a la que estamos realizando en este trabajo.

también se necesita una mayor cantidad de personal especializado, lo cual significan riesgos que muchas veces no se está dispuesto a asumir.

Pero también tenemos en claro los beneficios que esta decisión tiene. La importancia de diversificar mercados para afrontar los cambios económicos desfavorables, las ventajas de estar certificada y cumplir con todos los requisitos necesarios para ser una empresa exportadora, el aumento de las ventas totales lo que lleva directamente al aumento de la rentabilidad de la compañía, y otros tantos beneficios que trae consigo la decisión de hacer de la exportación algo normal en el funcionamiento de la empresa y no algo esporádico.

Por este motivo, consideramos de suma importancia incorporar el comercio internacional como un tema primordial para que las empresas se puedan desarrollar y crecer competitivamente dentro de un mercado que va evolucionando día a día, tanto en oferta como demanda.

Anexo

Bibliografía

Libros

Dei, Daniel, *La tesis*, Editorial Prometeo, 2º edición, Argentina 2006.

Sabino, Carlos A., *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*, Lumen Humanitas edición ampliada, 3º reimpresión, Buenos Aires 1998.

Scavone, Graciela M., *Cómo se escribe una tesis*, Editorial Fedye 1º edición, 4º reimpresión, Argentina 2006.

Leyes y Documentos

Artículo proporcionado por CEPA sobre las exportaciones avícolas del 2014.

Resolución General número 2285 Año 2007 – Fecha de consulta 22/11/15.

Resolución General número 1161/01 de AFIP – Fecha de consulta 22/11/15.

Faena de Aves 2015 CAPIA – Fecha de consulta 26/02/16.

Páginas Web

www.argentinatradenet.gov.ar

www.aviculturaargentina.com.ar

www.bonninhos.com.ar

www.proargex.gob.ar

www.prochile.gob.cl

www.cepec.cu

www.alimentosargentinos.gob.ar

www.cubadiplomatica.cu/argentina

www.cubaminrex.cu

www.comercioexterior.cac.com.ar

www.senasa.gov.ar

www.afip.gob.ar

www.cubagob.cu

www.aduanaargentina.com