



Facultad de Ciencias Económicas
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. en Comercio Internacional

Trabajo Final de Carrera Título:

Proceso de exportación de alubia blanca hacia el País Vasco (T.I)

Alumno: Santiago Trovant strovant@gmail.com

Tutor de Contenidos: Lic. Cristian Codarin

Tutora Metodológica: Mg. Lic. Ana María Trottni

Noviembre 2019

INDICE

	Página
<u>Introducción</u>	3
<u>Capítulo I- Mercado de las legumbres</u>	7
Beneficios.....	9
Consumo mundial.....	10
El mercado de legumbres en el reino de España.....	11
El mercado de legumbres en Argentina.....	12
<u>Capítulo II Internacionalización de la empresa</u>	14
Relaciones bilaterales	14
La decisión de internacionalizar operaciones	17
Etapas de internacionalización.....	17
Destinaciones de exportación	22
Canales de distribución	28
Canales de distribución en el País Vasco.....	29
El éxito de los grandes distribuidores	31
<u>Capítulo III Proceso de exportación</u>	34
Originación de mercadería	34
Logística local e internacional.....	36
Envases y embalajes	42
Servicios conexos.....	45
Paso a paso aduanero de exportación.....	48
Costeo general de la operación.....	49
Detalles del negocio y descripción de los costos	51
Resultado del negocio	54

<u>Conclusiones</u>	59
<u>Anexos</u>	61
<u>Bibliografía</u>	68

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo analizar la viabilidad de internacionalización de las empresas agroexportadoras locales, tomando como punto de partida el gran polo agroexportador Argentino, y colocando el foco en el mercado destino: Bilbao, España, con un producto de calidad superior: poroto alubia (a partir de aquí, alubias blancas).

El mercado meta seleccionado es la comunidad autónoma de Navarra (España), más específicamente la ciudad de Bilbao. La elección se da por una conjunción de factores. En primer lugar, Bilbao es un importante polo importador, por donde ingresa gran parte de la mercadería importada por España, lo cual es prometedor en términos de operatividad y tarifas. En segundo lugar, si bien el consumo de alubias blancas es generalizado en toda España, notamos que en el País Vasco, que es la comunidad autónoma que alberga a la ciudad de Bilbao, el consumo es aún mayor que el promedio. Por último, entendemos que tenemos la ventaja competitiva de conocer el mercado objetivo, teniendo una gran fuerza de originación en el país de origen, lo cual nos permite ofrecer un producto distintivo a un precio competitivo.

Entendemos que la decisión de exportar o ampliar la oferta exportable (y más aún en este contexto) puede ser difícil de tomar para las empresas locales. No obstante, si el proceso es tomado con seriedad, y se analizan en detalle todas las etapas del mismo, y se enlazan todos los eslabones de la cadena de una forma eficiente, puede ser una actividad que permita a las empresas obtener márgenes donde antes no existían, o bien, magnificarlos.

En este sentido, creemos firmemente que la internacionalización (deslocalización y búsqueda de las empresas de salir al mercado exterior) es un importante medio para promover las ventas y diversificar la oferta.

Es interesante el concepto de Internacionalización que presenta el teórico Johanson; “entendemos la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo. La internacionalización de la empresa se desarrolla como consecuencia de un proceso de ajustes incrementales a las condiciones cambiantes de la empresa y de su entorno en forma de respuesta a oportunidades y amenazas percibidas en el mercado exterior, consecuencia del conocimiento del mismo que se adquiere sucesivamente a través de la experiencia en las operaciones desarrolladas en dicho mercado” ¹

Es por esto que surge el interés de desarrollar un proyecto de exportación de alubias blancas a España, que permita a las empresas agroexportadoras internacionalizar sus operaciones de un modo exitoso y redituable.

Nuestro desarrollo profesional a lo largo de los últimos años, nos ha puesto en numerosos desafíos relacionados con operativas de exportación e importación. Hemos conocido de cerca el funcionamiento de pequeñas y medianas empresas exportadoras argentinas, desde su eslabón más bajo (mensajería / cadetería), hasta eslabones ya superiores como lo operativo y lo comercial. Esto nos permite tener un conocimiento integral del funcionamiento de una compañía agroexportadora; la originación de mercadería, las necesidades logísticas y de transporte, interacciones con puertos y depósitos fiscales, contratación de fletes internacionales y, desde un punto de vista más estructural, sus fortalezas y debilidades, su interacción con organismos gubernamentales y su relación con bancos y entidades financieras.

Históricamente, los productos argentinos provenientes de la agricultura, fueron de gran importancia, no solo para nuestra economía, sino para economías extranjeras, siendo considerado a partir de los últimos treinta años del siglo XIX como “el granero del mundo”. Esto sucedió debido al crecimiento del comercio exterior, basado en el interés de la clase dirigente en que los productos primarios argentinos sirvieran a países

¹ Johanson, Jan Jan – Vahlne, Erik (1977) “The Internationalization Process of the Firm”. Palgrave Macmillan - UK

desarrollados, a industrializar sus productos. En ese sentido, el trigo fue el producto estrella de nuestro país, junto con el maíz y el lino.

Actualmente, las empresas agroexportadoras argentinas tienen un perfil netamente exportador, es decir, exportan el producto a granel, sin agregado de valor. Como vemos, la tendencia a ser el granero del mundo (si bien quedó lejana en términos de tiempo) se sigue manteniendo al día de hoy. Lo que ocurre es que, en general, al llegar a destino, el producto es modificado por los grandes importadores y distribuidores europeos, siendo éste empaquetado y distribuido como producto español, reteniendo las empresas españolas los márgenes económicos resultantes.

Creemos que en este contexto, la expansión de las empresas argentinas (principalmente las Pymes), depende en gran medida de su capacidad para desenvolverse en mercados extranjeros con un producto de calidad. Los desafíos a superar localmente son varios. Inflación, caída global de la actividad, presión tributaria, costos logísticos elevados, tasas de interés irrisorias, altos costos de los materiales de producción, coste elevado de los servicios y elevada burocracia institucional, son algunos de los que podemos mencionar. He allí la necesidad de las empresas en buscar mercados atractivos para sus productos y diversificar su oferta.

En cuanto al mercado objetivo, creemos poseer un conocimiento importante del mismo.

En cuando al producto, las alubias blancas, vemos interesante el análisis de su comercialización, debido a su alto consumo en España y la capacidad productiva y exportadora Argentina. Lo que sucede localmente, es que existe un consumo per cápita realmente bajo de alubias blancas, lo cual resulta en una capacidad exportadora elevada.

Centrándonos en el valor agregado, con un adecuado packaging y por supuesto siempre enfocándose en la calidad, un producto convencional puede convertirse en un producto Premium. Este será nuestro target: grandes distribuidores e intermediarios en destino, que busquen productos de calidad, con el objetivo de realizarles un proceso de limpieza y fraccionado (en seco o en conserva), para luego ser comercializado directamente a bocas de expendio. Por supuesto que, para lograrlo, el producto que llegue al paquete tendrá que ser si o si, de primera calidad y será necesario reducir al mínimo los defectos en el grano. Entendemos que un producto es Premium, cuando posee alguna característica especial, que le confiere un valor adicional, ej: tipo de producción, procesos o tecnologías utilizadas, atributos del producto, reconocimiento regional.

Es bueno destacar el análisis de la consultora Nielsen sobre el tema, “El segmento Premium experimenta un fuerte crecimiento, sobrepasando las ventas totales de la categoría en muchos mercados, con importante potencial para continuar creciendo mientras el poder de compra del consumidor y su gasto incrementen alrededor del mundo.

Los consumidores no están únicamente intercambiando compras de mucho valor; también están cambiando a marcas Premium en artículos de uso diario. Cuidado personal, belleza, cuidado del hogar y varios productos de alimentos y bebidas son categorías que experimentan altas ventas y crecimiento en varios mercados alrededor del mundo.”²

Esto nos resulta interesante, puesto que luego de la crisis económica en España, cuyo límite imaginario fue el año 2014, los consumidores Españoles comenzaron a tener mayor capacidad de consumo, y hasta el día de hoy su poder adquisitivo fue aumentando, propiciando así el consumo de productos Premium.

En Argentina, en cambio, el entorno se ha vuelto agitado. Y en un entorno agitado, los desafíos de las empresas se vuelven más intensos y dificultosos.

Es por eso que consideramos que el agregado de valor, aplicado y fundamentado en conceptos estratégicos, es de gran importancia para lograr la internacionalización de las empresas.

El interés de este trabajo es, por tanto, determinar las estrategias adecuadas para que las empresas exportadoras de alubias blancas, puedan exportar productos de primera calidad a distribuidores en destino, que sean capaces de transformarlo y comercializarlo como un producto Premium.

También, el de motivar a empresas productoras a integrarse hacia adelante y a iniciar sus pasos como exportadores de su propia mercadería.

Con el objetivo de dar respuesta a este interrogante y dar fundamento a lo que aquí se plantea, consultamos bibliografía pertinente, dándole forma a esta investigación. Utilizamos estadísticas, para evaluar la situación pasada y la presente, y mediante la comparación, obtener también conclusiones.

Deseamos que el resultado final de este trabajo, sea de utilidad para colegas, para futuras publicaciones, material de debate y de utilidad para empresas del sector en sus procesos de internacionalización.

² <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>

CAPITULO I

EL MERCADO DE LAS LEGUMBRES

Para comprender el objetivo de este trabajo, es necesario comenzar con una definición del término legumbre, y mencionar sus propiedades alimenticias y beneficios que otorga a las superficies sembradas con este cultivo.

“Las legumbres son un tipo de leguminosas que se cosechan únicamente para obtener la semilla seca. Los frijoles secos, lentejas y guisantes son los tipos de legumbres más comúnmente conocidos y consumidos. Estas no incluyen los cultivos que se cosechan verdes (por ejemplo, guisantes verdes, judías verdes), ya que estos se clasifican como hortalizas. También se excluyen los cultivos utilizados principalmente para la extracción de aceites (como, soja y maní) y legumbres que se utilizan exclusivamente con fines de siembra (semillas de trébol y alfalfa).

Son cultivos esenciales por numerosas razones, están llenos de nutrientes y tienen un alto contenido de proteínas, por lo que son una fuente ideal de proteína, en particular en regiones donde la carne y los lácteos no son física o económicamente accesibles. Son bajas en grasa y ricas en fibra soluble, que puede reducir el colesterol y ayudar a controlar el azúcar en la sangre. Debido a estas cualidades, son recomendadas por las organizaciones sanitarias para hacer frente a las enfermedades no transmisibles, como la diabetes y las dolencias cardíacas. También se demostró que ayudan a combatir la obesidad.

Además, las propiedades fijadoras de nitrógeno de las legumbres mejoran la fertilidad del suelo, lo que aumenta la productividad de las tierras de cultivo. Usándolas para los cultivos intercalados y de cobertura, los agricultores también pueden promover la biodiversidad agrícola y del suelo, manteniendo a raya las plagas y enfermedades nocivas.

Pueden contribuir a la mitigación del cambio climático, reduciendo la dependencia de los fertilizantes sintéticos utilizados para aportar nitrógeno al suelo.

Durante la fabricación y aplicación de estos fertilizantes se liberan gases de efecto invernadero y su uso excesivo puede ser perjudicial para el medio ambiente. Además, fijan el nitrógeno atmosférico en el suelo de forma natural y en algunos casos liberan el fósforo, disminuyendo significativamente la necesidad de fertilizantes sintéticos.³

De lo mencionado se desprenden varias conclusiones. En primer lugar, que las legumbres son de gran aporte nutricional, principalmente de proteínas y fibras, y por su bajo contenido de grasas. En segundo lugar, observamos que utilizándolas como cultivos intercalados (en Argentina, se denominan cultivo de invierno) colaboran con la biodiversidad y con el suelo. En tercer lugar, y debido a la fijación natural de nitrógeno que promueve su cultivo, disminuyen y a veces eliminan la necesidad de utilizar fertilizantes sintéticos, que producen gases invernadero y desgastan el medio ambiente.

Antecedentes

Las legumbres son conocidas desde la antigüedad, cultivadas por diversas culturas; y según su especie, tuvieron diferentes orígenes.

Se cree que junto a los cereales fueron alimentos básicos de las poblaciones desde el período Neolítico, cuando el hombre comenzó a trabajar la tierra para obtener alimentos de forma complementaria a su actividad principal que era la caza. Los comienzos de esta actividad son discutidos por los historiadores. Estaría casi comprobado que en Oriente Antiguo, hace unos 10 mil años, este tipo de cultivo ya existía, aunque algunos creen que data de 20.000 años.

Hay inscripciones en las ruinas egipcias de rituales en los cuales los egipcios veneraban a las lentejas. También parece que los hebreos eran muy aficionados a ellas. Por su parte, las legiones romanas se alimentaban con una dieta a base de legumbres secas. Las habas se utilizaban en Roma, durante épocas de escasez de cereales. A partir de su molienda se obtenía harina, que servía para preparar gachas y una especie de pan tosco.

En Grecia el garbanzo era un alimento común en tiempos de Homero y las habas se utilizaban para emitir el voto en el ágora. En los palacios minoicos de Creta se encontraron enormes silos en los que aparecen restos de arvejas, lentejas, guisantes y

³ Ver en <http://www.fao.org/pulses-2016/news/news-detail/es/c/337279/>

garbanzos. La conquista de América aportó una nueva legumbre (frijoles) a la dieta mediterránea.⁴

Historia de las Alubias blancas

Como lo demuestra la expresión árabe de la que toman el nombre con el que son conocidas en España, antes del descubrimiento de América existían algunas variedades de alubias en el viejo mundo. Sin embargo, las excavaciones arqueológicas evidenciaron que, a diferencia de las lentejas y los garbanzos, gozaron de poca aceptación en las cocinas antiguas, con excepción de los al-lubiya de los árabes y las judías que comían los españoles sefardíes en sus tradicionales guisos, como el choment o la adafina.

Las alubias autóctonas europeas son de la variedad conocida como carilla, que es de la familia botánica vigna, mientras que las americanas pertenecen a la familia phaseolus. Este último término era el empleado por los romanos para designar las legumbres alargadas.

Con el descubrimiento llegaron a Europa las variedades de alubias americanas, de mucha mejor aclimatación y crecimiento más rápido. Las evidencias arqueológicas demuestran que en América se cultivaban hacía miles de años, pues en Cuevas del Campo (México) aparecieron restos de alubias que datan del 4000 a. C., y hay vestigios incluso de 8000 a. C. También hay pruebas de su cultivo en sepulturas prehistóricas de Utah y Arizona (USA)

A pesar de que se trataba de variedades diferentes, como eran similares a las que ya existían en el viejo mundo se siguieron llamando alubias o judías secas, mientras que en América se les llama fríjoles o porotos. Inicialmente se emplearon para la alimentación del ganado, pero poco a poco se incorporaron a la alimentación básica de las personas.⁵

Beneficios de las alubias blancas

La fibra de las alubias contribuye a regular el azúcar en sangre, algo muy interesante para personas con diabetes y aquellas que deben controlar los picos de glucemia.

De entre los valores nutricionales de las alubias blancas destaca su alto contenido en proteína vegetal de alta calidad, con todos los aminoácidos esenciales.

⁴ Ver en <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/Legumbres/historia.php>

⁵ Ver en <http://comerlegumbres.com/2016/05/04/alubias/>

En cuanto a los micronutrientes que aportan, podemos decir que son una buena fuente de calcio, ya que, tienen fósforo que favorece la absorción del calcio.

El magnesio de las alubias interviene en diferentes funciones de nuestro cuerpo como por ejemplo aliviar o reducir los síntomas del síndrome premenstrual, cuidar los riñones o regular la temperatura corporal.

Otro de los beneficios nutricionales es su alto contenido en ácido fólico o vitamina B9, un nutriente esencial especialmente durante el embarazo y la lactancia para prevenir problemas en el desarrollo del bebé.

Las blancas tienen un alto contenido en colina, un nutriente esencial para mantener nuestro sistema nervioso y muscular en buenas condiciones, llevar a cabo el metabolismo de las grasas, fortalecer la memoria o eliminar toxinas.

Las funciones antioxidantes que desempeñan nutrientes como la vitamina E, el zinc y el selenio son muy importantes: previenen o retrasan la aparición de daños en nuestras células y las enfermedades crónicas como por ejemplo las enfermedades cardiovasculares y algunos tipos de cáncer.⁶

El consumo mundial de legumbres

Si bien no se prevén cambios importantes en el consumo de legumbres, el cual se mantiene relativamente estable en 7 Kg/persona/año, experimentamos una disminución lenta pero constante tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Por el contrario, aumentó el consumo de productos lácteos y carne, que se prevé siga creciendo de forma considerable.

¿Por qué no se comportan igual de bien las legumbres en relación a otros cultivos? La respuesta radica en parte en el cambio de patrones en las preferencias de la dieta y del consumo. A medida que los países se vuelven más ricos, la población pasa de las proteínas vegetales a fuentes de proteínas más caras, como los productos lácteos y la carne. Sin embargo, esto no quiere decir que habrá un excedente de legumbres o una caída de la demanda: en muchos países, la población está creciendo a un ritmo que supera al de la producción agrícola, es decir, los agricultores no pueden cultivar suficientes legumbres para satisfacer el aumento de la demanda. En estos casos, los países se ven obligados a

⁶ Ver en <https://www.ecoagricultor.com/alubias-blancas-propiedades-beneficios-legumbre/>

importarlas, lo que explica por qué el comercio internacional de legumbres creció mucho más rápidamente que la producción.

Se espera que esta tendencia continúe, ya que la producción se ve sobrepasada por el comercio. En la India y en China, las consecuencias de este desequilibrio ya se están manifestando. En el caso de China, pasó en 2016 de ser exportador a importador neto de legumbres.⁷

El mercado de legumbres en el Reino de España

España es un país importador neto de lentejas, garbanzos y alubias, apunta el USDA que analiza distintos estudios del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente.

De hecho, más del 50 % de las lentejas importadas por España tienen origen estadounidense (35.394 toneladas en 2016/2017), seguido por Canadá (16.740 t), la UE-28 (2.134 t) y otros países (2.753 t) hasta sumar un total de 57.021 toneladas importadas (44.963 t en 2015/2016).

En el caso de los garbanzos, en la campaña 2016/17 se produjo una contracción de las importaciones al situarse en 43.634 t (con Estados Unidos a la cabeza con 18.222, seguido de México con 14.459 t) frente a las 50.191 de la anterior (en la que figura México como principal proveedor con 22.917 t y a continuación Estados Unidos con 12.897 t).

Argentina es exportador líder de alubias a España con 22.704 toneladas en la campaña 2016/17, cuando las importaciones españolas sumaron 38.926 t, cifra menor a los 49.104 t de la temporada 2015/16, en la que el país andino volvió a liderar las ventas a España con 33.846 t.⁸

La producción de legumbres de España está muy por detrás de la demanda interna, y gran parte de la culpa recae en las condiciones secas que generalmente prevalecen en la zona, puesto que con la notable excepción de las arvejas secas, la gran mayoría de la producción de legumbres se lleva a cabo en condiciones no irrigadas. Estas condiciones disminuyeron los rendimientos y, en consecuencia, impulsaron la importación necesaria para satisfacer la demanda interna, que abre oportunidades de exportación de otros mercados.

⁷ Ver en <http://www.fao.org/pulses-2016/news/news-detail/es/c/381567/>

⁸ Ver en <https://www.efeagro.com/noticia/analisis-de-la-produccion-y-el-consumo-de-lentejas-y-otras-legumbres/>

Según los datos aportados por el MAGRAMA, la producción nacional de legumbres en la campaña 2017 (últimas cifras reflejadas a enero de 2019) fue de un total de 73.764 toneladas, repartiéndose por las producidas en España en: lentejas 18.524 tn; garbanzos: 38.962 tn; y alubias: 18.524 tn.⁹

Las que se utilizan en muchos platos típicos españoles, especialmente durante el invierno, son una parte importante de la dieta mediterránea. Pese a esto, las superficies asignadas a su cultivo, y la producción nacional (parte de la cual está respaldada por indicaciones geográficas) está muy lejos de satisfacer la demanda de los consumidores españoles.¹⁰

En España el caso es distinto a lo que sucede a nivel mundial. Si bien observamos que se mantiene lejos de la media mundial de 7kg/persona/año, es uno de los países donde más se consumen legumbres del mundo.

El consumo estimado en los hogares españoles durante 2017 fue de 3,13 kg por persona, un 4,7% más que en 2016. Esta subida se produjo por las tendencias del consumo más saludable, y también gracias al impulso positivo que supuso la celebración en 2016 del Año internacional de las legumbres. Su consumo representa el 0,40% del gasto total realizado por los hogares en alimentación y bebidas para el hogar. En 2017 fue de un total de 142.636 kilos por un valor de 267,5 millones de euros.¹¹

Estas razones hacen de España un mercado atractivo y cada vez más gente se vuelca a dicho producto, motivado por un nuevo modelo de bienestar y cuidado personal. Sumado a esto, en comparativa, mientras que en España se consumen 3,13 Kg/año de legumbres al año, en Argentina solo se consumen 250g/año, lo cual nos posiciona en el mundo como un país netamente exportador de estos productos.

El mercado de legumbres en Argentina

Producción

La producción de legumbres en la campaña 2017/18, ocupó una superficie de 640.343 ha., de las cuales se cosecharon 609.244 ha., alcanzando un nivel de producción de 686.488 tn. Al desagregar el volumen consignado observamos que el Poroto producido

⁹ <http://comerlegumbres.com/el-sector-de-las-legumbres-en-cifras/>

¹⁰ <https://www.noticiasagropecuarias.com/2018/01/26/espana-importador-neto-lentejas-garbanzos-frijoles/>

¹¹ Ver en <http://comerlegumbres.com/el-sector-de-las-legumbres-en-cifras/>

fue de 413.606 tn., le sigue el Garbanzo con 144.541 tn; Arvejas 109.736 tn y por último Lentejas con 18.605 tn.

De los datos consignados se pone en relieve, que el desarrollo de producción tiene como principal objetivo el mercado internacional. El desenvolvimiento del sector legumbrero, no sólo ejerce un modelo de gestión ponderado en el cono sur, sino que conforma una importante alternativa de rotación de cultivos extensivos, además de ser una interesante fuente generadora de divisas, dado que el volumen disponible para exportación puede superar el 98% de lo producido.¹²

Consumo

En relación a la demanda local, la misma continúa siendo modesta, de hecho registra uno de los niveles de consumo más bajos del mundo, ubicándose en torno a los 250gr/hab/año. De ese, aproximadamente el 50% corresponde a lentejas, el 22% a porotos, alrededor del 18% arvejas y el 10% a garbanzos.

Analizado este saldo positivo entre lo producido en Argentina, y lo consumido, notamos el perfil exportador del país en materia de legumbres. El saldo exportable en estos productos pone en evidencia la necesidad de buscar mercados atractivos para la exportación.

¹²http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000505_Legumbres%20-%202018.pdf

CAPITULO II

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

“La liberación de las restricciones comerciales que se está produciendo gradualmente con el cambio de gobierno ofrece oportunidades en todos los sectores. Entre los más destacados figuran el sector automoción, maquinaria agrícola, agroindustrial, alimentación y químico, todos ellos de gran importancia para la economía argentina.

También hay oportunidades en sectores en los que existe una importante demanda, como transporte e infraestructuras viarias, energía eléctrica, construcción, gestión de residuos urbanos y bienes de equipo. Otros sectores presentan un interesante potencial todavía por desarrollar, como las energías renovables, petróleo (importantes yacimientos de crudo y gas), biotecnológico, turismo (con grandes posibilidades aún por explotar), la producción de software o la externalización de servicios.”¹³

Relaciones bilaterales entre España y Argentina

Históricamente, Argentina y España mantuvieron una relación bilateral dinámica e intensa, marcada por los flujos migratorios, la inversión española en Argentina, el turismo y el comercio.

“En 2018, las exportaciones alcanzaron 1.192 M€ (-7,4%, frente a los 1.287 M€ en 2017), mientras que las importaciones procedentes de Argentina fueron de 1.780 M€ (+14,1%, respecto a los 1.559 M€ en 2017), lo que arroja un déficit de 589 M€ (en 2017 se había registrado un déficit de 273 € y en 2014 un superávit de 39M€, el primero

¹³ <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/argentina-relaciones-economicas-bilaterales-con-espana-y-oportunidades-de-negocio>

en este siglo). Argentina es para España su 39º cliente y 40º proveedor (0,4% y 0,6% del total, respectivamente).

Del lado de las exportaciones, en 2018 los principales sectores fueron libros, folletos e impresos similares, Coches de turismo y demás vehículos automóviles, sus partes y accesorios. Por el lado de las importaciones, hay una mayor concentración, especialmente en Tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja, Crustáceos (langostinos) y Cobre. El Biodiesel, que era la principal partida de exportación argentina, dejó de exportarse tras la aplicación de un derecho antidumping por parte de la UE, pero tras el fallo de la OMC se han retomado en el último cuatrimestre del año. Para Argentina, según datos del INDEC de 2018, España es el 9º proveedor y ocupa el 3º lugar entre los países de la Unión Europea. Respecto a las exportaciones, España es el 9º cliente de Argentina y el 2º dentro de la UE”¹⁴

Respecto a la Balanza de Servicios, hasta el tercer trimestre de 2018 (último dato disponible) España arroja un saldo positivo de 613M€ (+52,5%) con respecto a Argentina, con ingresos por 822 M€ y pagos por 209 M€. Argentina es el tercer destino de la exportación española de servicios hacia la región y el segundo proveedor. En cuanto a inversión, España es el 2º mayor inversor extranjero en Argentina, sólo por detrás de EEUU. Según los últimos datos disponibles, Argentina fue el tercer destino de la inversión española con 10% del total y un valor de 1.509 M€, salto achacable a la inversión de banco Santander en relación a la apertura de Open Bank (1.378 M€, según el registro). La inversión española aparece en todos los sectores, destacando: servicios financieros, telecomunicaciones, metalurgia, fabricación de productos de hierro, acero, fabricación de otros productos minerales no metálicos y fabricación vehículos de motor y remolques. Por lo que se refiere al flujo de inversión bruta en España con origen Argentina, presenta valores mucho más moderados, destacando los 23M€ en 2018, en gran medida por inversiones en el sector de fabricación de productos farmacéuticos, actividades inmobiliarias y servicios financieros.”¹⁵

Las relaciones bilaterales en la actualidad

“La entrada del gobierno de Mauricio Macri abrió un nuevo capítulo en las relaciones en tanto que las muestras de cercanía y de voluntad de profundizar en las mismas fueron notables, como atestiguan la reanudación de visitas bilaterales al más alto

¹⁴ <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=AR>

¹⁵ http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ARGENTINA_FICHA%20PAIS.pdf

nivel (Macri a España en febrero de 2017, Mariano Rajoy a Argentina en abril de 2018) como a nivel ministerial, muy intenso en 2017 y 2018. Ello dio fin a un periodo - con los gobiernos anteriores- dónde las relaciones económicas empeoraron, tanto por las numerosas restricciones a la actividad como, sobre todo, por la nacionalización de YPF en abril de 2012, seguido de la denuncia del Convenio de Doble Imposición entre Argentina y España (ya renegociado y entrado en vigor), lo que supuso un enfriamiento de las relaciones bilaterales. Aún con el peso de la historia en la mente del empresariado español, se espera un renovado interés por las oportunidades que brinda este mercado”.¹⁶

Lo comentado anteriormente, denota una relación inestable entre el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner y el gobierno Español, lo que produjo un deterioro en las relaciones bilaterales (principalmente luego de la expropiación de YPF-REPSOL por parte del gobierno Argentino). Esta expropiación minó la confianza de públicos y privados españoles, ya que fue tomada como una decisión en contra de REPSOL y por ende, contra España.

Creemos que luego del cambio de gobierno, las relaciones comerciales entre Argentina y España se vieron afectadas de forma positiva. La participación activa de España en el G20, con la presencia del Presidente del Gobierno Español en ese entonces, Mariano Rajoy, deja en evidencia el intento del gobierno argentino por dinamizar y promover las relaciones comerciales con uno de sus socios más importantes del mundo.

Esto demuestra la necesidad de una reformulación de la estrategia de las pymes exportadoras (y no exportadoras) argentinas. El colectivo de empresarios debe plantearse la idea de la internacionalización de sus negocios como una estrategia para ampliar sus ventas y, dada la situación local actual, buscar subsistir en un contexto cada vez más hostil.

Para esto, deben conocer en qué etapa de internacionalización se encuentra su empresa, o en caso de no exportar, comenzar a definir estrategias que le permitan hacerlo.

¹⁶ <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=AR#1>

La decisión de internacionalizar operaciones

Cuando hablamos de internacionalizar los negocios de una compañía, identificamos variedad de escenarios que pudieron haber motivado al emprendedor a tomar esta decisión.

Luego de establecerse y adquirir cierta estabilidad dentro del mercado local, la empresa puede encontrarse con que sus productos quedaron, con el paso del tiempo, anticuados.

También puede suceder que el empresario encuentre un contexto cada vez más competitivo para comercializar sus productos, por lo que un mercado extranjero puede ser seductor a la hora de encontrar variantes.

La capacidad ociosa de la compañía es también una oportunidad para colocar nuestros productos en el extranjero, como así también los productos ya producidos que puedan tener en stock y que sean difíciles de vender en el exterior.

Estas situaciones hacen de la internacionalización una herramienta útil y necesaria para las Pymes Argentinas.

No obstante, es necesario mencionar que no todas las empresas se encontrarán en una misma posición a la hora de hacerlo, y deberán definir en qué etapa situarse a la hora de internacionalizar sus operaciones. Luego, con el paso del tiempo, se analizará si es necesaria una integración más profunda en dicho proceso, teniendo que tomar cursos de acción que permitan alinear a la compañía con dichos objetivos. Observamos así, diferentes formas de las cuales una empresa puede comenzar a exportar.

Etapas de internacionalización

Exportación indirecta: Esta es la forma más usual de ingresar a un mercado externo. La exportación ocasional es un nivel pasivo de exportación en el que la empresa exporta de vez en vez, ya sea por su motivación propia o respondiendo a alguna necesidad explícita del mercado. La exportación activa, sucede cuando la empresa se compromete a expandir sus exportaciones a un mercado específico en forma constante. En ambas situaciones, la empresa produce sus productos en el país de origen, los adapta o no al mercado extranjero.

La exportación implica, por sí misma, un cambio mínimo en las líneas del producto, la organización, las inversiones o la misión de la empresa. Es de esta forma como

generalmente las empresas inician sus incursiones en los nuevos mercados y lo hacen por conducto de **intermediarios independientes**.

Existen cuatro tipos de intermediarios:

Comercializador de exportaciones basado en el país de origen: compra los productos del fabricante y los vende, por su propia cuenta y riesgo, a los mercados que tiene negociados.

Agente de exportaciones basado en el país de origen: busca y promueve compras externas por una comisión, en este tipo se encuentran las empresas comercializadoras o brokers.

Organización cooperativa: lleva a cabo las exportaciones representando a diversos productores parcialmente bajo su control administrativo. Este formato es generalmente utilizado por productores de bienes primarios (fruta, legumbres, leguminosas, granos).

Empresa administradora de exportaciones: Estas “agencias” negocian las actividades exportadoras a cambio de una cuota.

La exportación indirecta tiene como ventajas la mínima inversión y riesgo. Los intermediarios de mercadotecnia internacional aportan el conocimiento y el servicio que hace que el vendedor cometa menos errores.

En los últimos años, vemos la aparición de una nueva manera de vincular a las empresas locales con los mercados extranjeros. Es una figura que permite que las empresas que no tienen capacidad exportadora, no posean un departamento de comercio exterior para hacerlo, o no estén inscriptas como importador-exportador, puedan colocar sus productos en el extranjero y generar vínculos con clientes importadores. Este tipo de exportación indirecta se denomina “*exportación por cuenta y orden de terceros*”

¿Qué se considera exportación por cuenta de terceros?

Veamos la definición de AFIP: “La legislación vigente considera operación de exportación por cuenta y orden de terceros aquellas encomendadas por el propietario de la mercadería a mandatarios, consignatarios u otros intermediarios para que efectúen la venta de la referida mercadería al exterior por cuenta y orden del propietario de la mercadería. La persona que documenta aduaneramente la exportación por cuenta y orden

de un tercero, efectúa una operación de intermediación, en tanto a que no existe transferencia de la propiedad de la mercadería”.¹⁷

El intermediario conjuntamente con el exportador, resultan responsables solidarios en los aspectos promocionales, tributarios y/o sancionatorios de la operación

Los beneficios de este tipo de exportación, según la fundación ICBC son:

- Materializa avances concretos en aquellos grupos que recién se inician, sin que deban demorar sus cuentas en pos de contar con la figura asociativa constituida.
- Hace más accesible en términos de costos de estructura a la organización, ya que pueden prescindir de contratar personal calificado permanente.
- Facilita la concreción de ventas al exterior ya que se llega a potenciales clientes con una estructura sólida de exportación.
- Permite no distraer recursos propios para mantener una estructura permanente de comercio exterior, y focalizarlos en obtener el mejor producto y su diferenciación.
- La exportación por cuenta y orden de terceros es de fácil tramitación y, de todos modos, muchos despachantes de Aduana tienen experiencia en su manejo.¹⁸

Exportación directa

Con el tiempo, las empresas pueden decidir realizar sus propias transacciones aunque la inversión y el riesgo crecen, pero de la misma forma aumenta el rendimiento potencial. En este caso las formas más usuales para llevar a cabo la exportación son:

Departamento de exportaciones en el país de origen: Un gerente de ventas en el extranjero realiza las negociaciones necesarias para vender los productos de la empresa, según sea necesario. A mediano plazo podría evolucionar como un departamento de exportaciones que lleve a cabo todas las actividades conducentes a la exportación y que trabaje como un centro de utilidades.

Sucursal o subsidiaria de ventas en el extranjero: Una sucursal de ventas en el extranjero permite a la empresa lograr una mejor y mayor presencia, además de controlar de mejor manera los programas en el mercado externo. Esa sucursal maneja las ventas y

¹⁷ https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=7434152

¹⁸ <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/esp/exportacion-cuenta-orden-terceros-1.php>

la distribución e incluso las operaciones de logística de almacenamiento y promoción. En ocasiones, este tipo de sucursales sirven como centros de exhibición y de servicio a clientes.

Viajantes de ventas de exportación: son representantes de ventas, enviados por las empresas, cuya principal actividad es la de detectar oportunidades de negocio.

Agentes o distribuidores basados en el extranjero: Esta opción plantea la contratación de distribuidores o agentes ubicados ya en el mercado a atacar, éstos realizarán las ventas en representación de la empresa. Éstos pueden recibir derechos exclusivos para representar a la empresa o fabricante en ese país o no, y solo tener derechos genéricos.

Concesiones y licenciarios

Las licencias son una forma sencilla para que una empresa o fabricante acceda a la mercadotecnia internacional. El licenciante da a una empresa extranjera el permiso en el uso de un proceso de manufactura, marca registrada, patente, secreto comercial u otro artículo de valor a cambio de una comisión o regalía. En este caso, la ventaja radica en que el licenciante entra al mercado externo con un mínimo de riesgo. Al mismo tiempo, el licenciario adquiere la experiencia en la producción del producto, o servicio de que se trate, sin tener que partir de cero.

La principal desventaja que existe en este tipo de negociaciones, es que el licenciante tiene menor control sobre el licenciario y esto puede traducirse en una menor utilidad de la que podría obtener y cuando termina el contrato el licenciario podría haberse convertido en un competidor. Con el propósito de evitar estas amenazas, el licenciante mantiene el control sobre ingredientes o componentes necesarios para el producto, de tal manera que éste se mantenga como líder en la innovación y desarrollo del producto de tal forma que el licenciario siempre dependa de éste.

Asociaciones en participación

Las asociaciones en participación se dan cuando inversionistas extranjeros se unen a inversionistas locales y crean una asociación en la que comparten la propiedad y el control de la empresa. Los inconvenientes de estas asociaciones radican principalmente

en los desacuerdos que pudieran generarse para la reinversión, políticas y estrategias de la empresa.

Inversión directa

En la medida que una empresa extranjera adquiere experiencia en un mercado, surgen las oportunidades de que decida establecerse en forma más fija. Esto será más factible si el mercado es lo suficientemente grande, si las instalaciones en ese país ofrecen ventajas específicas para la empresa, como mano de obra más barata, beneficios fiscales y de costo de insumos y materias primas.

En este caso la principal desventaja o riesgo que se puede encontrar es que la empresa expone una gran inversión a riesgos importantes como bloqueo de divisas o devaluación, deterioro de los mercados o bien expropiaciones; cualquiera de estas situaciones representarán para cualquier empresa un altísimo costo que pudiera implicar la reducción o el cierre de sus operaciones.¹⁹

Dentro del marco que acabamos de comentar, entendemos que la mejor opción para penetrar el mercado español es vía exportaciones regulares, directas y sostenidas en el tiempo, con asociación con agentes o distribuidores en destino. Estos adquirirán nuestro producto, bajos sus propios estándares de calidad, lo transformaran y lo distribuirán para venta al consumidor final.

Independientemente de esta “alianza” con distribuidores extranjeros, la empresa local deberá disponer su propio departamento de comercio exterior, que permita controlar y llevar adelante el proceso de exportación, cuidando de no desviarse de los objetivos planteados.

Punto importante también, será el análisis de los canales de distribución en el extranjero, que resultara en el éxito de nuestro producto frente al consumidor.

Describiremos el marco teórico que atañe a la exportación directa. Este marco teórico es la Ley Nro. 22415 (código aduanero), donde se encuentran las destinaciones de exportación.

Según esta ley, “se define a la exportación como la extracción de una mercadería del Territorio Aduanero General con destino al exterior”. Más allá de esta definición, el

¹⁹ Mercadotecnia Internacional, Rosa Estela Quiñonez Navarro, 2012

concepto de exportación está ligado a una serie de variables que explicamos a continuación.

Según su permanencia en el exterior, una exportación puede ser considerada como definitiva (tiempo indefinido en el exterior) o suspensiva (tiempo limitado en el exterior). De este modo, según una u otra opción, surgirán las llamadas destinaciones de exportación.

Según el artículo 331 de la Ley Nro. 22415, “la destinación de exportación para consumo es aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer por tiempo indeterminado fuera del territorio aduanero”.²⁰

De lo expuesto, se desprende con claridad que será la destinación de exportación utilizada en nuestro negocio, ya que la mercadería permanecerá por tiempo indefinido en territorio extranjero.

Destinación definitiva de exportación para consumo

La solicitud de destinación de exportación para consumo debe formalizarse ante el servicio aduanero mediante una declaración efectuada: por escrito, en soporte papel, con constancia de la firma del declarante y el carácter en que éste lo hace; por escrito, a través del sistema informático establecido por la Administración Federal de Ingresos Públicos, en cuyo caso éste, sin perjuicio del trámite del despacho exigirá la ratificación de la declaración bajo firma del declarante o de la persona a quien éste representare, salvo que el sistema permitiera la prueba de la autoría de la declaración por otros medios fehacientes; o verbalmente o mediante la simple presentación de los efectos cuando se tratare de regímenes especiales que tuvieran contemplada esta manera de declaración. Cuando la declaración se realizare utilizando un procedimiento informático, el servicio aduanero podrá codificar los elementos de la declaración.

El desistimiento de la solicitud de destinación de exportación para consumo tornará inaplicables los efectos previstos en el artículo 726 o 729, según el caso.

En casos en que la exportación se efectúe por vía acuática o aérea, la solicitud de destinación de exportación para consumo no podrá desistirse una vez que el medio de transporte hubiere partido con destino inmediato al exterior.

²⁰ Ley Nro. 22415 Poder Legislativo Nacional - Código Aduanero

En casos en que la exportación se efectúe por vía terrestre, la solicitud de destinación de exportación para consumo no podrá desistirse una vez que el último control de la aduana de frontera hubiere autorizado la salida del medio de transporte.

El desistimiento de la solicitud de destinación de exportación para consumo no exonera de responsabilidad por los ilícitos que se hubieran cometido con motivo o en ocasión de la declaración efectuada al solicitarse la destinación.

El servicio aduanero efectuará un examen preliminar de la solicitud de destinación de exportación para consumo a fin de determinar si la misma contiene todos los datos exigidos y si se adjunta la documentación complementaria que correspondiere de conformidad con lo previsto en los artículos 332 y 333, en cuyo caso procederá a su registro.

En el supuesto de que la solicitud no se conforme, no se le dará curso hasta tanto se subsanare la deficiencia, a cuyo fin se le comunicará al peticionante.

El servicio aduanero puede exigir del interesado que, dentro del plazo que al efecto le fijará y que no podrá ser inferior a dos días, le proporcione información complementaria sobre las características técnicas de la mercadería a exportar, bajo apercibimiento de

El agente del servicio aduanero que en el curso del despacho comprobare prima facie la comisión de algún ilícito aduanero procederá a formular la pertinente denuncia al administrador de la aduana o a quien ejerciere sus funciones, con la extracción, en su caso, de las muestras representativas necesarias para evaluar la seriedad o verosimilitud de la misma.

El servicio aduanero podrá suspender el despacho cuando se justificare en virtud de la gravedad del caso y de la entidad de los intereses fiscales concurrentes.

Cuando la destinación de exportación solicitada estuviere gravada con algún tributo o procediere el despacho de la mercadería bajo régimen de garantía, el interesado presentará la correspondiente liquidación ante el servicio aduanero, que procederá a la supervisión de la misma. Siempre que fuere necesario o conveniente, el servicio aduanero podrá practicar de oficio la liquidación pertinente.

El exportador puede embarcar mercadería en menor cantidad que la declarada en la solicitud de destinación de exportación para consumo, siempre que, una vez concluida la carga, diere aviso al servicio aduanero para su constatación y registro en el correspondiente permiso.

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

Concedido el libramiento, salida la mercadería y efectuado el pago de los tributos o, en su caso, cancelada la garantía correspondiente, las actuaciones se remitirán para su revisión al administrador de la aduana respectiva o a quien cumpliera sus funciones.”²¹

En el caso de las destinaciones suspensivas, la permanencia del producto enviado tiene un plazo limitado, ya sea para una re importación a nuestro país, o para que luego se convierta en exportación definitiva.

Existen tres tipos de destinaciones suspensivas de exportación, entre las cuales podemos destacar: destinación suspensiva de exportación temporaria, destinación suspensiva de tránsito de exportación y destinación suspensiva de removido.

Destinación suspensiva de exportación temporaria

La destinación de exportación temporaria es aquella en virtud de la cual la mercadería exportada puede permanecer con una finalidad y por un plazo determinado fuera del territorio aduanero, quedando sometida, desde el mismo momento de su exportación, a la obligación, de reimportarla para consumo con anterioridad al vencimiento del mencionado plazo.

La mercadería podrá permanecer en el mismo estado en que hubiere sido exportada temporariamente o bien ser objeto de transformación, elaboración, combinación, mezcla, reparación o cualquier otro perfeccionamiento o beneficio.

La reglamentación determinará:

- la mercadería susceptible de ser sometida al régimen de exportación temporaria;
- la finalidad a que podrá ser destinada, siempre que no perjudicare a la actividad económica nacional;
- las seguridades a exigir, con carácter previo al libramiento, en garantía del cumplimiento de la obligación de reimportación para consumo dentro del plazo acordado;
- las medidas especiales de control y demás condiciones que, según el caso, se estimaren necesarias;

²¹ Ley Nro. 22415 Poder Legislativo Nacional - Código Aduanero

- el plazo de caducidad de los permisos que, cuando fuere necesario, se acordaren para la utilización de este régimen.

Cuando la exportación temporaria tuviere por objeto someter la mercadería a algún trabajo de perfeccionamiento o beneficio, en la declaración deberá indicarse la finalidad a que será destinada, el lugar en que se cumplirá la misma y todo otro elemento necesario para el control del servicio aduanero.

En caso de autorizarse la exportación temporaria, deberá otorgarse una garantía a favor del servicio aduanero.

La exportación de la mercadería bajo el régimen de exportación temporaria no está sujeta a la imposición de tributos, con excepción de las tasas retributivas de servicios.

Cuando la mercadería retornare en el mismo estado en que hubiere sido exportada, la reimportación para consumo efectuada en cumplimiento de la obligación asumida en el régimen de exportación temporaria no está sujeta a la imposición de tributos, con excepción de las tasas retributivas de servicios.

Cuando la mercadería hubiera sido objeto de una transformación, elaboración, combinación, mezcla, reparación o cualquier otro perfeccionamiento o beneficio, su retorno está sujeto al pago de los tributos que gravaren la importación para consumo, los que se aplicarán sobre el mayor valor de la mercadería al momento de su reimportación. El Poder Ejecutivo podrá eximir total o parcialmente del pago de dichos tributos.

La mercadería que hubiere sufrido merma durante su permanencia bajo el régimen de exportación temporaria, dentro de las tolerancias legales o en su defecto las que admitiere el servicio aduanero, será considerada, a los fines de su exportación o reimportación para consumo, según el caso, en el estado en que ella se encontrare.

La mercadería totalmente destruida o irremediablemente perdida por caso fortuito o fuerza mayor, durante su permanencia bajo el régimen de exportación temporaria, no está sujeta a los tributos que gravaren su exportación para consumo, excepto las tasas devengadas por servicios, siempre que la causal invocada se acredite debidamente a satisfacción del servicio aduanero. La mercadería no se considerará irremediablemente perdida cuando, pese a no poder ser recuperada por su propietario, pudiere ser empleada por un tercero.

La mercadería sometida al régimen de exportación temporaria, que hubiere de ser objeto de cualquier perfeccionamiento o beneficio, debe ser reimportada para consumo dentro de un plazo máximo de dos años, computado desde la fecha de su libramiento.

El servicio aduanero adoptará las medidas tendientes a comprobar que la mercadería que se reimportare para consumo es la misma que ha sido exportada temporariamente.

La obligación de reimportación asumida en el régimen de exportación temporaria podrá considerarse cumplida, si con anterioridad al vencimiento del plazo acordado se ingresare la mercadería arribada en depósito provisorio de importación; se cargare la mercadería en un medio de transporte, con destino al territorio aduanero de donde hubiera salido, siempre que existieren motivos que justifiquen la demora y se reimportare para consumo dentro de los sesenta días de efectuada su carga.

La mercadería que hubiere sido sometida al régimen de exportación temporaria se considerará exportada para consumo, aun cuando su exportación se encontrare sometida a una prohibición, en cualquiera de los siguientes supuestos: hubiere vencido el plazo acordado para su permanencia sin haberse cumplido con la obligación de reimportar; no se cumplieren con las obligaciones impuestas como condición de otorgamiento del régimen, salvo que se tratare de obligaciones meramente formales.

La Administración Nacional de Aduanas podrá autorizar la reimportación de la mercadería una vez vencido el plazo acordado para hacerlo, siempre que se hubieren abonado los tributos que gravaren la exportación para consumo y cumplido con la sanción impuesta, considerándose a este solo efecto y durante un año contado desde el vencimiento del plazo que la mercadería se encuentra aún en régimen de exportación temporaria.

Destinación suspensiva de tránsito de exportación

La destinación de tránsito de exportación es aquella en virtud de la cual la mercadería de libre circulación en el territorio aduanero, que fuere sometida a una destinación de exportación en una aduana, puede ser transportada hasta otra aduana del mismo territorio aduanero, con la finalidad de ser exportada desde esta última.

La solicitud de destinación de tránsito de exportación debe formalizarse por escrito ante el servicio aduanero en la misma declaración por la que se solicita la destinación de exportación.

Cuando algún hecho impidiere la prosecución del transporte de la mercadería sometida, al régimen de tránsito de exportación, la persona a cuyo cargo se encontrare en ese momento el medio de transporte debe dar aviso de inmediato al servicio aduanero o, en caso de mediar distancias que impidan la rápida concurrencia del mismo, a la autoridad policial más cercana, bajo vigilancia de la cual quedarán el medio de transporte y la mercadería que trajere a bordo, hasta que tomare intervención el servicio aduanero.

Si el hecho fuere de tal entidad que hiciere aconsejable la sustitución del medio de transporte, el servicio aduanero, a pedido del interesado y previa comprobación de las características del mismo, podrá autorizar bajo su control el transbordo de la mercadería sometida al régimen de tránsito de exportación.

Cuando algún siniestro produjere el deterioro, destrucción o pérdida irremediable de la mercadería sometida al régimen de tránsito de exportación, la persona a cuyo cargo se encontrare en ese momento el medio de transporte debe dar aviso de inmediato al servicio aduanero y adoptar las medidas necesarias para asegurar la integridad de la mercadería y las condiciones que permitieren ejercer eficazmente el control aduanero.

El servicio aduanero adoptará las medidas tendientes a asegurar que la mercadería sometida al régimen de tránsito de exportación sea la misma que la que arribe a la aduana de salida.

El servicio aduanero fijará el itinerario y el plazo en el cual debe cumplirse el transporte, dentro del máximo que estableciere la reglamentación.

Si el medio de transporte que traslada la mercadería no arribare a la aduana de salida en el plazo que se fijare de conformidad con el artículo 384 y también hubiere vencido el plazo de validez para el cumplimiento de la exportación, caducará tanto el permiso de embarque como la solicitud de destinación de tránsito, sin perjuicio de la responsabilidad por los ilícitos que se hubieren cometido.

Destinación suspensiva de Removido

La destinación de removido es aquella en virtud de la cual la mercadería de libre circulación en el territorio aduanero puede salir de éste para ser transportada a otro lugar del mismo, con intervención de las aduanas de salida y de destino, sin que, durante su trayecto, atraviese o haga escala en un ámbito terrestre no sometido a la soberanía nacional.

También se considera destinación de removido el transporte de mercadería de libre circulación en el territorio aduanero por ríos nacionales de navegación internacional entre dos puntos de dicho territorio.

La salida y el arribo de la mercadería transportada en cumplimiento del régimen de removido no están sujetos a la imposición de los tributos que gravaren la exportación y la importación, respectivamente.

Cuando al arribo del medio de transporte a la aduana de destino, resultare faltar mercadería sometida al régimen de removido, se hallare o no su exportación sometida a una prohibición, se presumirá al solo efecto tributario, salvo caso fortuito aduanero, que ha sido exportada para consumo.

Transcurrido el plazo de un mes, contado a partir del vencimiento del que hubiere sido acordado para el cumplimiento del removido, sin que el medio de transporte que traslada la mercadería sometida al régimen de removido arribare a la aduana de destino, se hallare o no su exportación sometida a una prohibición, se presumirá, al solo efecto tributario, que la mercadería sometida a dicho régimen ha sido exportada para consumo, salvo que el incumplimiento se hubiese originado en caso fortuito o fuerza mayor, que dicha causal se acredite debidamente a satisfacción del servicio aduanero y que hubiese sido advertida a éste inmediatamente de sucedido el hecho.”²²

Canales de distribución

La investigación nos demostró que existen altas barreras al ingreso al mercado elegido debido a que las pequeñas, medianas, y grandes comercializadores poseen su estructura de compras establecida, con poco margen de negociación. Entendemos entonces, que la asociación con un distribuidor local que conozca las vías de negociación con dichos compradores, pueda dinamizar el proceso de venta de las alubias.

Según lo anteriormente expuesto, entendemos que la mejor manera para colocar nuestro producto en el extranjero es por la exportación directa. En una primera etapa, el producto se exportará a granel, en bolsas de 25 Kilos. Posteriormente, el producto será fraccionado en paquetes de un kilo, y será comercializado directamente vía agentes o distribuidores.

Estos distribuidores y agentes serán el cliente final.

²² Ley Nro. 22415 Poder Legislativo Nacional - Código Aduanero

Resulta interesante la definición de Philip Kotler acerca de los canales de distribución: “Un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán.

Las funciones clave de los canales de distribución, son:

- Información: reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación de mercados acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing, necesarias para planificar y apoyar el intercambio
- Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta
- Contacto: encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos
- Adecuación: moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado o empaque
- Negociación: llegar a un acuerdo con respecto al precio y a otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o posesión

Otros ayudan a llevar a cabo las transacciones concertadas:

- Distribución física: transportar y almacenar mercancías
- Financiamiento: adquirir y utilizar fondos para cubrir los costos del trabajo del canal
- Aceptación de riesgos: asumir los riesgos de llevar a cabo el trabajo en el canal

La pregunta no es si es necesario desempeñar estas funciones –lo es- sino más bien quién lo hará. En la medida en que el fabricante realice estas funciones, sus costos subirán y sus precios tendrán que ser más altos. Si alguna de estas funciones se delegan a intermediarios, los costos y precios del producto tal vez sean más bajos, pero los intermediarios deberán cobrar más para cubrir los costos de su trabajo.”²³

Canales de distribución en el país vasco

“La mayoría de los alimentos que adquiere el consumidor vasco han pasado a través de los mayoristas y los minoristas. Los mayoristas son aquellos que se abastecen de

²³ Fundamentos de Marketing – Sexta Edición – Philip Kotler-Gary Armstrong (2003)

alimentos frescos de los productores agrarios, o de alimentos procesados procedentes de la industria alimentaria. Posteriormente los distribuyen: -a otras industrias, -a establecimientos colectivos como restaurantes, o -a establecimientos minoristas. A esta actividad se la denomina “Comercio al por mayor”

Los minoristas o detallistas son quienes venden los alimentos al consumidor final.

Dentro del comercio minorista suelen diferenciarse diferentes tipos:

- Las tiendas tradicionales (caracterizadas por tener un mostrador para atender al público)
- El autoservicio (si cuenta con 1 o 2 cajas de salida)
- El supermercado (si tiene más de 3 cajas de salida y menos de 2.500 m² de superficie de venta). Estos suelen estar ubicados en los barrios
- El hipermercado (si dispone de más de 2.500 m² de superficie). Suelen encontrarse en los Centros Comerciales que hay a las afueras de las ciudades. El acudir a estos establecimientos suele implicar: el uso del coche, y el comprar una gran cantidad cada vez”²⁴

La venta se realizará vía distribuidores y agentes, quienes adquirirán y modificarán el producto, para su distribución a comercios minoristas. Elegimos este tipo de distribución, ya que el establecimiento de relaciones comerciales con grandes grupos minoristas (supermercados, hipermercados, grandes tiendas), puede demandar una inversión elevada en materia de tiempo y dinero. Optando por el canal de distribución mayorista, creemos que podemos agilizar la venta del producto en el mercado destino, dejando para futuras etapas de integración, la posibilidad de establecer una subsidiaria o una sucursal de ventas o, incluso, productiva.

En el País Vasco, el principal grupo de distribución es Eroski, con un 39,1% de la cuota de mercado. Lo importante es que pocas empresas de distribución acaparen gran parte de las ventas de alimentos. En el caso del País Vasco, se puede estimar que los 3 Grupos de Distribución más importantes comercializan el 70% de los alimentos vendidos a los consumidores.

²⁴ Sociología del Sistema Alimentario – Distribución de Alimentos en el País Vasco - <https://sociologiadelasistemaalimentario.files.wordpress.com/2015/04/6-distribucion-de-alimentos-apuntes.pdf>

El éxito de los grandes distribuidores

1. Es una actividad de alta rentabilidad. En la actividad de intermediación se produce un enfrentamiento de intereses donde la fuerza negociadora de cada parte depende del volumen de compra o venta que posea. Como estos grupos de distribución realizan compras de volúmenes muy altos, les permite abastecerse a un precio muy ventajoso para ellos. Las grandes distribuidoras obligan a sus proveedores, productores agrarios o industrias alimentarias, a aceptar sus condiciones. Con su forma de pago aplazado, consiguen una financiación adicional a costa de la agroindustria.
2. Suponen una forma de distribución que se ajusta a los gustos de los consumidores por varias razones:
 - Ofrece más variedad de marcas y productos, y a precios más baratos en bastantes productos. Sus precios suelen ser más baratos debido a que: la distribución impone el precio al proveedor; al vender grandes cantidades pueden aceptar un beneficio reducido por unidad vendida.
 - Ofrece unos horarios de venta más amplios, lo cual hace que estos establecimientos sean más accesibles para algunos consumidores.
 - Permiten un ahorro de tiempo al hacer la compra: sólo una vez a la semana o cada 15 días. Esto compensa el menor tiempo que tienen las madres, principales responsables de las compras, por su creciente acceso al trabajo remunerado.
 - Los hipermercados están ubicados en centros comerciales donde están presentes establecimientos muy variados (cines, restaurantes, bares, comercios selectos) que de forma conjunta consiguen ejercer una fuerte atracción de los consumidores. El comprar deja de ser una forma de cubrir las necesidades para convertirse en un tipo de ocio o un estilo de vida.
3. Emplean unas técnicas de marketing muy sofisticadas, y esto favorece que se compren los alimentos o marcas que ellos desean, y que se consuma más: es común salir de estos lugares dándose cuenta que se ha comprado mucho más de lo que se iba buscando.

De esta forma, la Gran Distribución controla, no solo la oferta de alimentos, sino también la demanda: en sus establecimientos terminan gran parte de los alimentos y de los consumidores. La cadena alimentaria suele simbolizarse mediante un reloj de arena

donde el poder se concentra en quien puede manejar mayor volumen de compra. La gran distribución es el elemento más fuerte del Sistema Alimentario actual.²⁵

Para las pymes exportadoras que planeen agregarle valor a sus productos en el extranjero, este medio de distribución se establece como el más interesante a la hora de penetrar el mercado extranjero. Los grandes distribuidores se establecen así como “intermediarios” que facilitan el posicionamiento del producto en sus propios centros de comercialización, como así también en terceros (hipermercados, supermercados). Asimismo, facilitan las tareas de promoción y publicidad, ya que al poseer ellos el control de la mayoría de las tiendas, buscarán que los productos sean dinámicos y de fácil acceso para el consumidor.

Otro dato a tener en cuenta es la presencia de estos centros de venta en centros comerciales, donde coexiste con restaurantes, bares, establecimientos de ocio o de venta de indumentaria, lo cual modifica el patrón de compra clásico del consumidor (en supermercados e hipermercados) y lo vuelca a realizar la compra en momentos y lugares muy variados.

La ventaja (ante la venta) en el precio reducido por su alto volumen da también una fuerza de ventas elevada, como así también la apertura en horarios más amplios. El consumidor busca evitar los puntos de venta muy concurridos, buscando así comprar en horarios donde el público sea menor.

Otra posibilidad que nos dan estos grandes distribuidores, es la comercialización mediante marca blanca.

“La marca blanca se refiere a una línea de productos genéricos que son fabricados por una empresa por encargo de un distribuidor, el cual los vende a los consumidores finales bajo su propio nombre o marca.

En un principio los productos de marca blanca abarcaban sólo las categorías de productos básicos (como azúcar, detergente, leche.) y su enfoque competitivo residía en ofrecer productos de menor calidad que las marcas conocidas pero a un precio mucho más bajo.

Con el paso de tiempo y la creciente presión competitiva, las marcas blancas evolucionaron para convertirse en productos de mayor calidad, con envases más

²⁵ Sociología del Sistema Alimentario – Distribución de Alimentos en el País Vasco - <https://sociologiadelasistemaalimentario.files.wordpress.com/2015/04/6-distribucion-de-alimentos-apuntes.pdf>

sofisticados y marcas creadas por el distribuidor. Además, el abanico de productos ofrecidos se amplía incluyendo productos que no se encuentran necesariamente en la canasta básica.

De esta forma, las marcas blancas pasan a convertirse en lo que llamamos marcas propias o marcas de distribuidor que no necesariamente son de menor calidad y puede ejercer una presión competitiva relevante a otras marcas reconocidas.

Desde el punto de vista del consumidor: el consumidor se puede ver beneficiado por un menor precio y una mayor variedad debido a la competencia. No obstante, puede ocurrir el efecto contrario si los distribuidores comienzan a ejercer poder de mercado excluyendo a las marcas tradicionales.

Desde el punto de vista del fabricante de la marca blanca: la producción y venta de productos a cargo del distribuidor puede aumentar su demanda, reduciendo sus costos de producción al aprovechar economías de escala. La desventaja es una mayor dependencia a la demanda del distribuidor dejando de lado la marca propia.”²⁶

En este sentido, vemos atractiva y viable la estrategia de posicionar nuestro producto, por medio de distribuidores familiarizados con el mercado objetivo. Este será quien importe, transforme (agregue valor) y comercialice el producto a minoristas tales como: supermercados, hipermercados, autoservicios y tiendas.

Anteriormente comentamos que apuntara una venta minorista directa, sería muy difícil para la empresa local, no solo por el menor conocimiento del mercado objetivo que un distribuidor in situ, sino también porque el establecimiento de relaciones comerciales con este tipo de compradores, es difícil de lograr a corto plazo.

En un futuro y tras el éxito en las primeras operaciones, el exportador local podría pensar en integrarse hacia delante y proponer una transformación del producto en destino y la penetración mediante la venta al detalle, pero eso llevaría mucho más tiempo y por supuesto, sería más riesgoso.

²⁶ <https://economipedia.com/definiciones/marca-blanca.html>

CAPÍTULO III

PROCESO DE EXPORTACIÓN

En sintonía con lo analizado, entendemos que las empresas agroexportadoras que quieran iniciar o ampliar sus operaciones en el país vasco, serán más susceptibles de tener éxito, ofreciendo un producto de calidad a distribuidores, (quienes a nuestros ojos será el comprador final) que modificarán el producto y lo canalizarán a canales minoristas, que a su vez lo trasladarán al consumidor final. Esta relación simbiótica, permitirá a la empresa local internacionalizar sus operaciones o ampliar su actividad de ventas en el exterior, con un producto de calidad, y de forma rentable. En tanto, por el lado del distribuidor, se asegurará un producto Premium, factible de ser modificado y fraccionado en seco o en conserva (como es deseo del consumidor español) para luego ser puesto directamente en góndola a un precio competitivo.

Veamos las etapas que tendrá que atravesar cualquier empresa que decida internacionalizar sus operaciones. El proceso es largo, es cierto, pero la recompensa es grande.

Comenzando por la originación de la materia prima, su estudio de calidad, pasamos al transporte necesario para transportarla al depósito fiscal donde será estibada a un contenedor, que luego será cargado a un buque que será el que al transporte hasta destino.

Originación de Mercadería

En nuestro país, las principales provincias productoras de alubias blancas, se localizan en el NOA (Noroeste Argentino), siendo las más importantes: Salta, Jujuy, Tucumán y Catamarca. Para trasladar el producto en tiempo y forma desde esas zonas hasta los polos exportadores del país (Bs.As.-Rosario), el exportador se ve frente al desafío de coordinar de manera eficaz los fletes terrestres que realizarán dicho trabajo.

Pero, en un paso previo, deberá negociar con los productores la preparación de un producto de calidad que permita tener éxito en la internacionalización de la compañía.

Actualmente, en el contexto de incertidumbre económica que atraviesa el país, la mayoría de los productores de alubias requieren a los exportadores el pago del producto de forma anticipada o en el mejor de los casos, un pago contra retiro de la mercadería. Esto implica para la compañía exportadora, el desembolso de una gran cantidad de dinero, cuanto menos un mes y medio antes del arribo a destino, necesitando luego otro margen de tiempo para agregarle valor al producto.

Por estos motivos, entendemos que una buena medida a tomar para los exportadores, sería la firma de contratos de cooperación con los productores. La firma de éstos es una relación sinérgica, que permite al productor asegurarse la venta del producto antes de ser cosechado y para el exportador, la seguridad de que contará con el producto que necesita para internacionalizar sus operaciones.

Asimismo, se reflejará en un beneficio financiero, ya que se retirará la mercadería contra el pago de un adelanto, o en buenas condiciones de negociación, acordando el pago contra embarque / arribo del buque a destino.

En cuanto a la necesidad de un producto de calidad, deberán establecerse criterios puntuales que el productor tendrá que cumplir. Uno de ellos será el tipo de bolsa utilizado (25Kgs). El material, deberá ser polipropileno y las bolsas, para cumplir reglamentación aduanera vigente, deberán ser etiquetadas.

Otro criterio debe ser los parámetros de calidad de la mercadería.

El parámetro de calidad que buscamos del poroto alubia, será de, como se conoce en el rubro, 1+1+3, lo que significa²⁷ :

Defectos totales: 1%

Granos Quebrados: 1%

Defectos de color/Cuerpos extraños: 3%

Adicionalmente, como se observa en la ficha de calidad adjunta, existen otros parámetros, como lo son: humedad, y el **calibre**.

27 Ver anexo : Ficha de calidad Poroto Alubia

El calibre es de vital importancia en la comercialización, puesto que determina el tamaño del grano, bajo el parámetro “granos c/ 100gramos”.

De ese modo, si ofrecemos un poroto Alubia de 210/100, significa que, cada 100 gramos, habrá 210 granos (aproximadamente). Es importante que exista compromiso por parte del productor a la hora de cumplir con los requisitos de calidad pacten a la hora de firmar los contratos de colaboración. De este compromiso, resultará la calidad final del producto que pongamos frente al consumidor.

Logística Local e Internacional

Es evidente que para lograr un funcionamiento fluido en toda comercialización local e internacional, necesitaremos estudiar en detalle el proceso logístico. Esto evitará o, cuanto menos, reducirá el riesgo de que aparezcan desvíos en las metas propuestas, y de que surjan extra-costos vinculados a una mala planificación.

“La logística es una disciplina que tiene como misión diseñar, perfeccionar y gestionar un sistema capaz de integrar y cohesionar todos los procesos internos y externos de una organización, mediante la provisión y gestión de los flujos de energía, materia e información, para hacerla viable y más competitiva, y en ultimas, satisfacer las necesidades del consumidor”²⁸

“La complejidad geográfica, la falta de infraestructura y los largos procesos en aduanas entorpecen el desarrollo económico en América Latina, la falta de infraestructura frena el desarrollo y la expansión de empresas, se trata de espacio en los puertos, la conexión carretera al interior del país. En comparación con otras regiones del mundo.

El caso de países Latinoamericanos, los costos son mayores que el promedio mundial. Un contenedor se tarda, desde la llegada al puerto hasta la liberación, una semana, cuando en países de primer mundo estamos hablando de horas. Estas circunstancias impactan de manera negativa en el desempeño logístico de la región.²⁹

Es, en estas instancias, cuando los exportadores deben ser muy cuidadosos. Un paso en falso en la coordinación logística, ya sea interna (coordinación de cargas, transporte terrestre, almacenes y depósitos) o internacional (coordinación de fletes marítimos,

²⁸ Sahid C. (1998). Logística pura más allá de un proceso logístico.

²⁹ **Valles Romero y Gaviño Ortiz:** *Logística en la Economía Mundial*, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 156, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/>

seguros internacionales, descarga y transporte en destino), generará demoras que influirán sobre el proceso de cobranza, en la satisfacción de los consumidores y también extra costos por demoras o procesos mal realizados.

Un ejemplo de esto, son los extra costos por demoras en la carga en origen. Esto debe ser meticulosamente estudiado, puesto que los transportes terrestres que llevarán la mercadería a puerto o depósito, facturarán días de demora en caso de que la mercadería no logre ser cargada en tiempo.

Podemos citar también como ejemplo la demora a la hora de consolidar (cargar) un contenedor en terminal portuaria o en depósito. Esto lleva a que la terminal o depósito facture personal ocioso que fue reservado para manipular la carga, como así también otros costos adicionales.

Otro ejemplo es la demora en la entrega de un FCL (Full Cargo Load) en terminal portuaria. Las terminales otorgan al exportador días libres para que este retire el contenedor vacío de la terminal y lo entregue ya consolidado. Estas generarán también un costo elevado en materia de multas, como así también demorarán la salida del embarque (en caso de que el buque en el cual se ha reservado espacio, haya zarpado).

La gestión de documentación y permiso de embarque también forma parte de la logística y puede, en caso de ser mal gestionada, generar complicaciones en la operativa. Por ejemplo, si la logística se realiza de manera perfecta hasta tener la mercadería ya dentro del contenedor, presta para ser cargada a buque, pero no posee el permiso de embarque oficializado por aduana, este no podrá cargarse al buque, lo cual generará gastos de la marítima, por demorar el embarque, y de la terminal, debido al almacenaje.

Lo mismo ocurre con organismos como el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria), ante el cual deben gestionarse algunos permisos que, en caso de no ser solicitados con tiempo, pueden motivar a una demora del embarque.

Todas estas particularidades de la logística, la posicionan como un pilar fundamental dentro de todo proceso de internacionalización de una compañía. De ella resultará la satisfacción de nuestros clientes y el logro de los objetivos de costo que hemos planteado con antelación.

Flete terrestre

El flete terrestre será el comienzo de la operativa logística. El mismo se coordinará desde la provincia de Salta, finalizando en el depósito fiscal/terminal portuaria.

Debemos ser cuidadosos en este punto, para que la operativa fluya de manera correcta y no se generen extra-costos ni demoras indeseadas. El encargado logístico coordinará el posicionamiento del camión en el campo, tanto con la compañía de fletes como con el productor. Estimamos una duración de carga de camión, de unas 3 horas.

La proyección de carga será de 3 camiones a razón de algo más de 30 toneladas por camión, lo cual nos dará como resultado una carga final de 94 toneladas. Estas 94 toneladas, se repartirán en cuatro contenedores de 20 pies, de 23 toneladas c/u.

Otro punto a tener en cuenta es el aforo de los camiones. En caso de que la carga sea menor de 30/32 toneladas por camión, el transportista aforará el flete hasta llegar a 30 toneladas, es decir, se pagará por una carga que no se transporta. Para evitar esta situación, que podría suceder al no tener preparada la totalidad de la mercadería al momento de la carga, y necesitaríamos despachar rápidamente la mercadería, remarcamos la necesidad de sinergia entre el encargado logístico de la operativa, con el transportista y el productor.

La duración del viaje a Rosario es de aproximadamente 24 horas. Plantearemos la carga un día antes del día propuesto para la consolidación en depósito.

Gestión de despacho previa carga en depósito

De manera previa al arribo de la mercadería al depósito fiscal elegido para la carga de la mercadería al contenedor, nuestro despachante de aduana debe tener lista toda documentación pertinente para realizar la declaración de exportación correspondiente.

“La declaración de exportación, conocida también como permiso de embarque, contiene información precisa sobre la mercadería que se pretende enviar al exterior (estado, peso, calidad, precio.) y permite que pueda salir del país rumbo a destino. La tramita un despachante de Aduanas a nombre de la empresa exportadora (quien debe estar previamente inscripto en el Registro de Despachantes de Aduana)”³⁰

La vigencia de la declaración de exportación, según el código aduanero, será de 31 días corridos desde el momento en que el permiso de embarque queda registrado.

Esto significa que será nuestra responsabilidad, cargar la mercadería antes que finalice dicho plazo, pudiéndose obtener una prórroga en caso de ser necesario.

³⁰ <https://www.argentina.gob.ar/generar-y-presentar-declaracion-de-exportacion>

Controles aduaneros y asignación de canal

“Cuando la destinación de exportación se encuentra oficializada, el despachante debe presentarla ante el Servicio Aduanero para que éste realice una verificación preliminar sobre ella y sobre la documentación complementaria. En caso de conformidad, el agente aduanero dejará asentada la presentación del permiso de embarque en el SIM y éste asignará automáticamente el canal de selectividad, el que puede ser:

Verde: Interviene en forma directa el personal aduanero con funciones de guarda para constatar que los datos declarados en la destinación coincidan con la realidad de la operación. De resultar conforme este control, ingresará el cumplido informático de la destinación, cambiando su estado a autorización de retiro, es decir permitiendo el libramiento al autorizar la carga de la mercadería al medio de transporte; este acto se conoce como puesta a bordo.

Naranja: Previo al cumplimiento de la operación, el personal aduanero con permiso de verificador examina la documentación que integra el legajo de la declaración y, de resultar de conformidad con las normas vigentes, asienta el control documental conforme en el sobre verde y en el SIM. A continuación se procede del mismo modo que en el canal verde. En caso de irregularidades, se detiene el trámite de la destinación.

Rojo: Previo al cumplimiento de la operación, el personal aduanero con permiso de verificador efectúa el control documental y físico de la mercadería. En caso de conformidad con las normas vigentes, asienta el resultado de la verificación en el sobre verde y en el SIM. A continuación se procede del mismo modo que en el canal verde. En caso de irregularidades, se detiene el trámite de la destinación.”³¹

En la práctica, la asignación de canal suele ser determinante a la hora de cumplir los tiempos propuestos para la exportación. Un canal rojo con verificación física de la mercadería (scanners y perros), puede suponer demoras en la carga de la mercadería al contenedor, y en caso de que el tiempo apremie (por ejemplo ante una salida pronta del buque) corremos riesgo de no poder cargarla a tiempo. Es por eso la necesidad de tomar precauciones a la hora de coordinar estas tareas.

Por lo general, si la empresa exportadora ya lleva un tiempo realizando exportaciones, o si ha utilizado en algunas oportunidades el puerto de salida, el canal asignado será verde, o en el peor de los casos naranja.

³¹ <https://www.argentina.gob.ar/realizar-controles-aduaneros-y-recibir-la-asignacion-de-canal>

En los casos en que la empresa se haya inscripto recientemente como exportador/importador, o cuando el puerto de destino pueda ser considerado por el gobierno como potencial para el contrabando, o cuando no se hayan realizado algunas exportaciones por el puerto de salida, es probable que el canal asignado a nuestra declaración de embarque, sea rojo.

Por estos motivos, será una necesidad el ser eficientes con el manejo del tiempo y la mercadería, para no incurrir en extra costos por demoras y poder cumplir con los objetivos de tiempo propuesto.

Depósito fiscal

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios de almacenamiento y logística, habilitadas para almacenar mercaderías de origen extranjero o nacional, gestionados por particulares y autorizados por autoridades fiscales, se denominan depósitos fiscales.

Es en estos recintos donde las empresas agrupan sus actividades, ya sea de almacenamiento, carga y descarga, y otras actividades relacionadas con el comercio exterior.

En el caso de la exportación, el depósito fiscal nos brindará la posibilidad de recibir la mercadería, y posteriormente cargarla al medio de transporte elegido, que en este caso será un contenedor DRY de 20 pies.

Adicionalmente, dentro del depósito, se efectuaran los controles aduaneros y de SENASA correspondientes para poder despachar la mercadería en tiempo y forma hacia la terminal portuaria, desde donde zarpará el buque hacia destino.

Será necesario mantener un contacto fluido con el personal del depósito, dando aviso al menos 48 horas antes del día indicado para la consolidación de la mercadería al contenedor.

Creemos que este es uno de los puntos clave en la operatoria. La coordinación del arribo del flete terrestre con la mercadería será fundamental, manteniendo un contacto fluido con su personal para que este de aviso a las autoridades competentes para los controles aduaneros y fitosanitarios.

Es prioritario proveer al depósito con la orden de retiro del contenedor vacío. Esta orden de retiro la proveerá la línea marítima o forwarder marítimo, con la que hayamos contratado el flete marítimo. Este documento es el que le autoriza al depósito a presentarse

en el lugar de retiro (puede ser la terminal u otro depósito habilitado a tal efecto), retirar el contenedor vacío, y posicionarlo en el depósito fiscal a la espera de la mercadería.

Al informar al depósito sobre el día de consolidación, nos estamos comprometiendo a que no solo la mercadería se encuentre lista en depósito, sino también a que esté liberada para su carga, es decir, que el permiso de embarque esté oficializado y autorizado por aduana.

Mencionamos los diferentes canales a la hora de oficializar el permiso de embarque. Es en este momento, cuando un canal rojo o naranja podría demorar la operativa de carga. De todos modos, no es necesario que así sea, ya que si localizamos desde temprano la mercadería en el depósito, le damos un tiempo prudencial a la aduana para que realice los controles pertinentes.

Estimamos que en una hora se cargan unas 920 bolsas de 25 Kilos c/u., en un contenedor de 20 pies, dando como resultado para la operatoria final, unas 4 horas de trabajo.

Debemos evitar las demoras en el arribo de la mercadería, inconsistencias documentales, errores de coordinación logística (por ejemplo, indicar un día para la consolidación y no cumplirlo), para no producir extra costos que puedan reducir los márgenes.

Flete Marítimo

Cuando decidimos exportar una mercadería, nos encontramos con que existe un largo camino entre el origen y el cliente final. En los negocios internacionales, notamos muchos procesos que participan en la operativa, que pueden ser intimidantes a la hora de realizarlos. La logística marítima es uno de esos casos.

Con el objetivo de transportar la mercadería de origen a destino en tiempo y forma, será necesario contratar y operar la logística marítima, mediante un freight forwarder.

“Un Freight Forwarder es un agente que le presta sus servicios expertos a los exportadores e importadores, gracias a su conocimiento cabal sobre las reglas y regulaciones en esta materia, tanto del país de origen como de los países de destino, así como de los métodos de envío y los documentos relacionados con el comercio exterior. Además, pueden impulsar el intercambio comercial entre economías en etapas muy

diferentes de desarrollo, ya que pueden evitar barreras artificiales que retrasan la entrega y aumentan el costo para el cliente final.”³²

Serán funciones del forwarder marítimo: investigar y planear la mejor ruta para nuestra mercadería en cuanto a costos y tiempos de tránsito ; negociar mejores condiciones de contratación con las líneas marítimas, intermediando entre estas últimas y el cliente; reservar espacio en el buque elegido, según criterios del exportador; coordinar pagos y requisitos para liberaciones de carga.

Se esperará de un buen forwarder, que mantenga una comunicación fluida y constante con el cliente (exportador), para en caso de existir alguna situación que deba ser atendida en el momento, el exportador pueda analizar las opciones y elegir la más adecuada en base a su negocio.

Es importante que el forwarder tenga un amplio conocimiento de nuestro producto y los requerimientos para su transporte, ya sea por teoría o, preferentemente, por experiencia.

Es ideal que sea fuerte financieramente, ya que de la operación surgirán obligaciones monetarias que para agilizar la operativa, debe hacerse cargo el forwarder.

La mala elección de un forwarder puede complicar mucho cualquier operativa, por tanto debemos ser cuidadosos y exigir compromiso y dinámica en la comunicación, como premisas.

Será tarea del forwarder emitir la orden de retiro del contenedor, sin la cual el depósito fiscal no podrá retirar el contenedor para la carga planeada con anterioridad. Si esto ocurre, surgirán extra costos con el depósito fiscal, el surveyor y la compañía de fumigación. Probablemente necesitemos cargar la mercadería en el buque siguiente por la no entrega del contenedor lleno a tiempo, y consecuentemente tendremos demoras en el arribo del contenedor a destino, complicando el fraccionado y la posterior venta.

Como vemos, la logística es una parte fundamental en todo negocio de exportación.

Envases y embalajes

Cuando hablamos de transporte internacional de mercaderías, ponemos énfasis en que es necesario colocar nuestros productos en tiempo y forma a disposición del cliente. Las largas distancias, la exposición de los productos a los cambios de temperatura, y las

³² <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1511>

exigencias reglamentarias de cada país, colocan al almacenaje, envases y embalajes, como muy importantes, ya que de eso dependerá un proceso logístico exitoso.

Existen riesgos asociados al transporte internacional de mercancías, algunos físicos, y otros de costos relacionados con los anteriores. Los daños que sufre la mercadería, pueden generar costos indeseados en nuestra operatoria. Es por eso que para transportar bienes de forma segura (o al menos reducir riesgos), utilizamos envases y embalajes.

“El envase es el recipiente en que se conserva y transporta una determinada mercancía. Su objetivo fundamental es la venta del producto, fraccionándolo y adaptándolo al tipo de mercado, al tipo de consumidor e incluso a las modas. Además, informa de las características de uso (almacenaje, conservación, nutrición.) Es aquello que envuelve al producto, lo presenta, lo protege y facilita su venta.

El embalaje es el conjunto de todas las operaciones tendentes a conseguir una cobertura exterior del envase. Su objetivo fundamental es la protección de la mercancía para el proceso de transporte. Sus funciones son proteger, identificar, informar, exhibir y facilitar la manipulación. El embalaje suele incluir cartón, plástico, pallet y contenedor multimodal.

El embalaje tiene como finalidades:

- Proteger la mercancía durante el traslado
- Facilitar su manipulación y recepción por medios normales
- Obtener un equilibrio entre el coste y la calidad de la protección
- Facilitar la identificación de la mercancía con etiquetas normalizadas (p. ej. las etiquetas ISO, o las de mercancías peligrosas)
- Facilitar la inspección aduanera
- Disminuir los riesgos para las personas³³

El envase utilizado en esta operación, serán sacos de polipropileno de 25 Kilos, cosidos en su tope, protegerán al producto de los cambios de temperatura, roces, golpes, y cualquier otra amenaza externa que pudiera dañarlo. Serán provistas por el proveedor, quien embolsará el producto en origen, previo a ser transportado.

³³ https://www.academia.edu/35487230/LOG%C3%8DSTICA_INTERNACIONAL. Tamara Ferrer Bertomeu – Logística internacional -

En cuanto al embalaje, entendemos que un contenedor, es el adecuado para salvaguardar el producto hasta destino.

“Los contenedores marítimos son piezas diseñadas para el transporte de mercancías por vía marítima, especialmente cuando el volumen de las mismas es más grande de lo habitual y no se adaptan a otros medios o recursos.

Se fabrican generalmente en acero corrugado, un material altamente resistente para la función de estas enormes piezas. También se pueden usar otros como aluminio y madera

No todos son iguales. Sus dimensiones varían según diversos aspectos, aunque principalmente se tienen en cuenta dos: el volumen de la carga (expresada en kilos o toneladas) y el tipo de la misma.

Lo esencial es que cuenten con una puerta de doble hoja en uno de sus anchos, que es por la que se cargan o descargan las mercancías. Deben tener un suelo de madera sobre unas vigas transversales, unas paredes de acero anclado y un armazón de perfiles fabricado en acero.

Al ser un elemento tan importante para el transporte y el comercio de mercancías, su fabricación está regulada y sigue los criterios de calidad de distintos estándares, entre ellos el de la normativa ISO, quizá el más prestigioso a nivel mundial.”³⁴

Dentro de los múltiples tipos existentes, entendemos que el adecuado para esta operatoria será un DRY VAN 20'. Este es un contenedor estándar de 20 pies, denominado también según su unidad de medida como TEU (twenty feet equivalent unit), y puede almacenar hasta 23 toneladas netas de producto.

Es importante aclarar, que el tipo que necesitamos será “apto alimentos”, lo cual implica que puede ser utilizado para el transporte de alimentos en forma segura, y que el mismo no transportó residuos peligrosos, o que no contenga restos de estos.

La otra opción que vemos como recomendable es un control realizado por un surveyor independiente. Una empresa de surveyor, es aquella que realiza un control determinado, por cuenta y orden de un tercero, sobre una mercadería determinada. Este control puede ser de calidad, de cantidad y de limpieza de contenedor. El surveyor,

³⁴ <https://www.obs-edu.com/es/blog-investigacion/operaciones/que-tipos-de-contenedores-maritimos-existen>

seguirá pautas dadas por el exportador, y en caso que los parámetros no se correspondan, advertirá al exportador siendo potestad de este, detener la carga.

Servicios conexos

Control de calidad en origen

La vía para garantizar (o cuanto menos, controlar) la calidad del producto que se está cargando, es colocar un control de calidad en origen, en los campos donde se esté cargando la mercadería.

Una de las alternativas para llevar a cabo este control, es mediante personal especializado de la compañía. Esta persona será la encargada de verificar al momento de la carga, que la calidad de la mercadería se corresponda con la calidad contratada. Entendemos que este es el método apropiado, puesto que dota a la empresa exportadora de un control más exhaustivo sobre la mercadería, como así también más dinámica en caso de que haya cambios en los horarios de carga, o incluso en los días, o las frecuentes inclemencias climáticas que impidan la carga en tiempo y forma. Asimismo, evita que la empresa incurra en gastos adicionales, como puede ser un surveyor (empresa independiente) a la carga.

La otra alternativa es que el control lo realice personal del productor, lo cual a nuestro entender, puede ser arriesgado. Quedará en la empresa exportadora la potestad de decidir si es realmente confiable dicho control, y estará estrechamente relacionada con la relación que tengan ambos eslabones de la cadena.

Surveyor de calidad

A la hora de cargar la mercadería al contenedor, en el depósito fiscal, es necesario realizar algunos controles y tomar ciertas medidas preventivas, que garanticen un arribo exitoso a destino, en tiempo y forma.

Un ejemplo, es el surveyor o controller de la mercadería. Un surveyor es quien realiza un control de cantidad, peso, empaque y embalaje y de calidad sobre la mercadería a ser exportada, en carácter previo. Generalmente es contratado y seleccionado por el exportador, salvo excepción marcada en el contrato de compra venta. Pueden también

encargarse de verificar el estado del contenedor antes de comenzar la carga, dando aviso al cargador sobre cualquier rotura o suciedad que pudiera encontrarse dentro del mismo.

Son un actor importante dentro de la operativa, ya que dependerá de su criterio que una mercadería que no está en condiciones, no sea cargada, ya sea por cuestiones de calidad, cantidad, estado del empaque o embalaje, por no cumplir los parámetros indicados por el cargador, o por no encontrarse en buen estado el contenedor.

Otro punto a tener en cuenta es la comunicación entre el agente de control y el cargador. Esta debe ser fluida en todo momento para que, en caso de existir algún inconveniente, se tomen decisiones rápidas y concretas.

En caso de no haber inconvenientes del tipo de los antes mencionados, la carga continuara de manera normal, estando durante este proceso presente el controller, verificando que todo se haga de acuerdo a nuestros intereses.

Fumigación de contenedores

Con el objetivo de que la mercadería cargada dentro de los contenedores, arribe a destino en forma, será necesario contratar un servicio de fumigación.

Durante el viaje, los contenedores se exponen a la aparición de plagas que pueden poner en peligro la mercadería transportada. Los insectos y los hongos, son los más comunes, por lo cual debemos prevenir su aparición mediante el uso de productos químicos permitidos.

Este servicio se coordinará, al igual que el surveyor, en el momento de la carga del contenedor en depósito fiscal. El trabajo de acondicionamiento se realiza una vez finalizada la estiba de las bolsas, colocando los productos a tal fin, y sellando las ventilaciones para que el producto se concentre.

Para el control de insectos, los productos comúnmente utilizados en este proceso, son el bromuro de metilo y el fosfuro de aluminio. Los kits se colocan colgando en los extremos del contenedor.

Entendemos que también sería de interés colocar una “manta gel” sobre la mercadería cargada. Esta es importante para el control de la humedad que puede generarse dentro del contenedor por cambios de temperatura, absorbiéndola y evitando que se humedezca la mercadería, disminuyendo el riesgo de la aparición de hongos.

Al igual que en el caso del servicio de Surveyor, debemos procurar que el servicio de fumigación esté preparado al momento final de la carga de la mercadería al contenedor.

En caso de no estar presente la empresa fumigadora en ese momento, ocurrirán demoras que, en caso de ser importantes, podrían poner en riesgo la carga del contenedor al buque, siendo necesario reprogramarla a un buque siguiente, incurriendo en extra costos de almacenaje y no devolución del contenedor vacío a tiempo.

No es deseable coordinar el servicio de fumigación y que la mercadería no esté lista para dicho proceso. En tal caso, incurriremos en extra costos con la compañía fumigadora, que facturará el día como trabajado, duplicando el valor del servicio.

Seguro internacional

Dentro de todo el proceso logístico de transporte, ya sea terrestre o marítimo, podrían ocurrir siniestros que, en caso de no estar debidamente cubiertos, costarían muchísimo dinero y tiempo. Para evitar esa situación indeseada, los cargadores suelen contratar un seguro de mercancías, el cual cubrirá al exportador ante cualquier eventual siniestro que pudiera ocurrir en el transporte de las cargas hasta destino.

Existen diversas cláusulas, las de mayor uso en las operaciones de comercio internacional son las Cláusulas del Instituto para Cargamentos: A, B y C.

- Cláusulas del instituto para cargamentos (C): Incendio, Explosión, Encallamiento, Varamiento, Hundimiento, Zozobra, Volcamiento (terrestre), Descarrilamiento (Terrestre), Colisión, Descarga forzosa y Echazón de cubierta
- Cláusulas del Instituto para Cargamentos (B): Incluye lo mencionado en la cláusula (C) + Terremoto, Erupción Volcánica, Rayo, Entrada de agua de Mar, lago o río en la bodega de la nave y pérdida total de cualquier bulto que se caiga por la borda.
- Cláusulas del Instituto para Cargamentos (C): Incluye lo mencionado en la cláusula (C) + Robo, Hurto, Falta, Entrega de menos, Mermas, Derrames, Perdidas por roturas, Filtración, Lluvia, Agua dulce, Humedad, Nieve, Granizo, Influencia temperatura, Manchas, Acción directa o indirecta de otras mercancías, Contacto con animales, pájaros., Sudor de bodega, Quebrazón, Abolladuras, Ralladuras, Saltaduras y Dobladuras.³⁵

³⁵ <https://www.diariodelexportador.com/2017/11/el-seguro-de-transporte-de-mercancias.html>

Tipo de Pólizas

Póliza por Viaje o Póliza Individual: Cubre un solo viaje, desde el momento del embarque. Puede incluir transbordos si se estipula en el contrato.

Póliza Flotante: Establece las condiciones generales del seguro, sin estipular los aspectos particulares de cada envío que se pretende cubrir. El asegurado tiene la obligación de informar las características de cada embarque.

Póliza Abierta: Similar a la póliza flotante pero no requiere de expedición de una póliza formal. El asegurado tiene el derecho a solicitarla especialmente cuando se presenta una disputa.³⁶

Al prever envíos sucesivos para cubrir con nuestra producción y demanda, entendemos que la póliza que más se ajusta es una flotante que nos permita cubrir el trayecto terrestre y marítimo hasta destino. Podemos optar por este tipo, ya que aportara dinamismo a la operación. Al ser el mismo producto, origen y destino de la mercadería, no será necesario negociar una póliza ante cada envío (aunque si será responsabilidad del cargador, informar de las características particulares de cada envío, al momento de cargarse los contenedores al buque).

Es importante también realizar una correcta valuación de la mercadería que aseguremos, ya que un valor sobrevaluado nos reflejara un gasto mayor (e innecesario) en la póliza contratada, mientras que un valor subvaluado será riesgoso puesto que en caso de existir un siniestro, no cubrirá la totalidad del envío.

Paso a paso aduanero de exportación

Nos parece importante resumir paso a paso lo explicado, agregando algunos puntos que más tienen que ver con las necesidades de la aduana.

1. Forwarder : contratación del flete marítimo
2. Reserva de espacio : Booking
3. Forwarder envía al cargador la orden de retiro del contenedor vacío y datos del booking
4. Cargador retira contenedor de la terminal correspondiente (vía depósito fiscal)
5. Transporte del contenedor hacia el depósito fiscal
6. Procedimiento operativo aduanero y de consolidación en depósito fiscal

³⁶ <https://www.manualdecomercioexterior.com/2017/09/que-seguros-hay-para-proteger-mi.html>

- Ingreso de mercadería a depósito fiscal (depósito fiscal)
 - Oficialización de mercadería (despachante de aduana)
 - Aviso de carga
 - Presentación de la declaración detallada ante aduana (despachante de aduana presenta: documentación, certificaciones, factura, packing list)
 - Intervención de la UTV (aduana)
 - Consolidación de contenedor (verificación, control de consolidación, entrega de reporte –material escrito y fotográfico)
 - Constancia pre-cumplido (Aduana)
 - Precintado (Aduana)
 - Salida de depósito de exportación
 - Confirmación de salida (Aduana)
7. Transporte contenedor lleno a terminal portuaria
 8. Ingreso a zona de embarque (terminal portuaria)
 9. Aduana : confirmación de arribo de exportación
 10. ATA: comunicación de embarque ante aduana con documentación y presenta el APCM (autorización para carga de mercadería)
 11. Puesta en FOB
 12. Salida buque a destino
 13. ATA: Comunicación efectiva (2 horas salido el buque)
 14. Aduana: realiza cumplimiento de operación (un día corrido desde zarpado el buque)
 15. Declaración post-embarque (en caso de ser necesaria). ³⁷

Costeo de la operación

En tiempos de turbulencia e inestabilidad económica, las empresas deben atravesar grandes barreras a la hora de impulsar un nuevo negocio. Los altos costos logísticos y de transporte, la inflación, la burocracia y la debilidad institucional, atentan contra un proceso paulatino y organizado hacia la exportación, y obligan a tomar decisiones correctas en torno a lo comercial y operativo.

En este contexto, cuando hablamos del costeo de una operación, nos estamos refiriéndonos a una parte vital en cualquier negocio. Esto implicará hacer un análisis intensivo de todos los participantes externos que participaran en la operación, y como nos

³⁷ Codarin, Cristian : Resumen aduanero operativo de exportación

relacionamos con ellos, negociando al máximo sus tarifas para reducir costos, pero sin descuidar la calidad del servicio que nos brindan.

Si las empresas logran diagramar esta etapa con claridad, y la ejecutan con eficiencia, los costes serán los planeados y, si la parte comercial funciona, las retribuciones serán muy positivas. En un contexto en el cual el dólar se valoriza respecto al peso a un ritmo frenético, cierto es que los costos serán más elevados, pero por el otro lado las divisas liquidadas por las exportaciones que realicemos se incrementarán, logrando una cierta reducción del impacto.

Por el lado de los costos locales, se incluirán los costos de compra de mercadería, flete terrestre al depósito fiscal, consolidación, servicios conexos como fumigación o surveyor de calidad, flete internacional, y seguro.

Por el lado de los costos en destino, enumeraremos aquellos de nacionalización de mercadería, certificaciones, gastos portuarios, transportes a depósito y posterior servicio de fraccionado.

La operación se realizará bajo el incoterm CIF (cost insurance and freight).

Planilla de costeo de exportación (CIF)

COSTEO POROTO ALUBIA - 180/200 - BOLSA 25 KGS							
Tons x contenedor		23,50					
Venta Fob		949,47					
Flete		40,53					
Venta CIF Bilbao		990,00					
Derechos de exportacion							
Fob Oficial		970,00					
Tipo de cambio		59					
Toneladas Netas		94,00					
Cantidad de contenedores		4,00					
COSTOS FOB							
	%	Toneladas	Contenedor	Permiso de embarque	Neto	Iva	Total c/iva
COSTO MATERIA PRIMA					650,00	68,25	718,25
Compra Mercaderia		650			650,00		718,25
CBU	2,50%					16,25	
Retencion IVA	8,00%					52,00	
GASTOS DE FOBING DIRECTOS					92,82	14,82	107,64
Flete a Buenos Aires		45,00			45,00	9,45	54,45
Consolidado en Deposito	17597,0		298,3		12,69	2,67	15,36
Gastos de puerto							0,00
Recepcion a Gancho			102,0		4,34	0,91	5,25
PBIP			11,0		0,47	0,10	0,57
Pesaje			25,0		1,06	0,22	1,29
Verificacion Canal rojo			165,0		7,02	1,47	8,50
Gastos locales Maritima							
Locales			500,0		21,28		21,28
Emission BL			90,0		0,96		0,96
GASTOS DE FOBING DESPACHANTE					9,52	1,76	11,27
Despachante	0,80%	7,76			7,76	1,63	9,39
Operativa despachante				20,00	0,21	0,04	0,26
SIM + Digitalizacion Permiso de embarque				38,00	0,40	0,08	0,49
Tramitación Roe				9,00	0,10		0,10
Sanitario				9,00	0,10		0,10
Senasa Verde Fitosanitario				75,00	0,80		0,80
Origen				14,00	0,15		0,15
COSTO SERVICIO					65,65	1,83	67,49
Derechos de exportacion	3	2.910,00			49,32		49,32
Surveyor - ISB			170,00	-	7,23	1,52	8,75
Fumigacion		1,50			1,50	0,32	1,82
Gastos Bancarios	0,80%				7,60	0,00	7,60
TOTAL DE COSTOS FOB					817,99	86,67	904,65
Diferencial CFR							
Flete Maritimo a Bilbao	850		0,0		36,170	0,000	36,170
SEGURO MERCADERIA	0,40%				4,36		4,36
TOTAL COSTOS CIF					40,53	0,00	40,53
				COSTOS TOTALES	858,51	86,67	945,18

Detalles del negocio

- Producto: Alubias Blancas 180-200/100g
- Packaging: Bolsas 25 Kgs Polipropileno

- Cantidad: 4x20' STD apto alimentos - 94 toneladas netas de producto
- Puerto de embarque: Buenos Aires
- Puerto destino: Bilbao
- Tipo de transporte: Marítimo
- Condición: CIF (Cost, insurance and freight)
- **Precio de venta: 990 us\$/ton - CIF Bilbao**

Descripción de los costos de la operación

Describimos los diferentes conceptos que se incluirán en el costeo. Dependiendo el proveedor y el servicio, algunos de ellos se contabilizarán por porcentaje sobre un valor determinado, por tonelada, otros por contenedor, y por permiso de embarque.

Cada costo individual se colocará según el concepto, dentro de la columna que corresponda (contenedor, tonelada.) para luego ser transformado a dólar por tonelada, y colocado en la columna azul. De esta manera logramos unificar todo el costeo en una sola unidad de medida, que nos permitirá analizar las perspectivas reales del negocio.

Costo Materia prima: es el valor a pagar por la mercadería. Esta se presenta lista para cargar al contenedor, puesta a bordo del camión en origen para su posterior transporte al puerto de Buenos Aires. La misma está gravada con un 10,5% de IVA, a dividir entre: CBU (2,5%), a pagar al momento de la compra y la Retención de IVA (8%).

Flete terrestre: costo del camión que transportará la mercadería de origen a destino.

Generalmente, los camiones tienen un peso transportable máximo de 31/32 toneladas. Por lo tanto, 3 camiones serán suficientes para transportar las 94 toneladas finales de producto hacia el puerto de Buenos Aires.

En este punto, será necesaria una coordinación eficiente para evitar extra costos. Una demora de algunas horas en la carga en origen, o en la consolidación en el depósito fiscal, resultara en el costo de un día de demora por parte de la empresa de transporte.

Si observamos el costo por tonelada que representa el flete terrestre, notaremos que es un costo elevado, incluso superando al flete marítimo internacional. Es por esto la importancia de una buena negociación de tarifas, y el cumplimiento de los tiempos establecidos para el servicio.

Consolidado en depósito

Incluye la recepción de la mercadería, el ingreso en sistema informático de exportación, el retiro del contenedor vacío, descarga a piso (en caso de ser requerida), consolidación directa de camión a contenedor de 20 pies y remisión del contenedor full a terminal portuaria.

En caso de coordinar defectuosamente esta operatoria, el depósito fiscal podrá facturar un extra costo por el personal reservado, e incluso el costo completo por el día de consolidación, en caso de no dar aviso con un margen de tiempo prudencial que le permita al depósito reprogramar sus operaciones.

Gastos de puerto

Incluye aquellos gastos a abonar en terminales portuarias, paso previo a que el contenedor sea cargado a bordo del buque, tales como: carga de contenedor full al buque, pesaje, o posicionamiento para verificación.

Gastos locales

Serán facturados por la línea marítima que utilicemos para el flete internacional. En general, estos valores son relativamente estables sin importar que compañía marítima intervenga en la operación, y no pueden ser negociados.

- THC: Los Terminal Handling Charges (Gastos por manipulación en la terminal) es un recargo aplicado por las compañías de transporte marítimo que aplican condiciones de línea regular, según las que el armador es responsable de la carga y de la descarga del buque
- Toll Fee: tasa por utilización de las vías de ingreso o salida al puerto de Bs.As.
- BL Fee : manejo e impresión del Bill of Lading
- Gate Out: Aprovisionamiento del contenedor vacío

Despachante de aduana

Toda operación de exportación requiere la participación de un despachante de aduanas. Este, o un representante, estarán presentes en la carga del contenedor, y cumplirá funciones de coordinación y control, y de presentación e ingreso de documentación al sistema. Será nuestros ojos y oídos en el puerto. Es por esto que debemos elegir uno que nos demuestre confianza y capacidad para llevar a cabo la operativa.

En general, el costo por sus honorarios será de un porcentaje sobre el valor FOB de la mercadería a exportar. En adición, nos facturará también costos operativos y documentales que pudiese tener. En este caso, pactamos con el despachante un honorario de 0,80% sobre el valor FOB oficial.

Servicios conexos

Surveyor de calidad

Empresa que controlará la calidad del producto. Será determinante una buena comunicación para evitar problemas de calidad ante el arribo de la mercadería a destino, estableciendo pautas y criterios que permitan identificar si la mercadería excede algún parámetro de calidad pactado con el cliente.

El costo de dicho servicio será de 120 dólares por contenedor, y en caso de haber demoras, nos facturarán horas no trabajadas por su personal, más viáticos.

De su control, provienen los certificados de calidad, peso, y limpieza de contenedor que requiere el cliente.

Fumigación

Empresa encargada de fumigar la mercadería una vez estibada en el contenedor. Emitirán el certificado de fumigación de contenedores correspondiente para presentación al cliente.

Freight forwarder

Facturará los gastos locales mencionados anteriormente y el flete marítimo. El costo del flete se refleja por contenedor, y su cuantía dependerá en gran medida del poder de negociación que el forwarder tenga con la línea marítima.

Será quien nos provea del **booking**. El booking es la reserva de espacio en un buque de línea regular que transportara el contenedor hasta el destino final. Emitirá el B/L (Bill of Lading), documento muy importante en la operatoria.

Resultado del negocio:

UTILIDADES		TONS	94,00
NETO		45 USD	4.213 USD
RETENCION IVA 8%		52 USD	4.888 USD
REINTEGRO D.E	3,50%	34 USD	3.191 USD
IVA A RECUPERAR		35 USD	3.259 USD
		165 USD	15.551 USD

Una vez realizado el costeo de la operación y tomando como precio de venta un valor promedio de varias operaciones realizadas en los últimos meses por exportadores argentinos, observamos:

- La renta neta por tonelada es de 45 us\$, dando como resultado el total de 4.213 us\$.
- La retención de IVA que se aplicará al productor, será de 52 us\$ por tonelada, arrojando un total de 4888 us\$ que se computarán como ganancia.
- Reintegros de exportación: el monto de los reintegros del estado a la exportación de poroto alubia es de 3,5%. El monto por tonelada del reintegro de exportación es de 34 us\$, dando un total de 3191 us\$.
- IVA a recuperar como crédito fiscal de 35 us\$, con un total de 3529 us\$.

Según AFIP un exportador puede solicitar este beneficio : “Al existir dos clases de exportadores, los que realizan la totalidad de sus ventas en el mercado externo y los que efectúan ventas en el mercado externo conjuntamente con ventas en el mercado local, se presentan dos situaciones:

- Exportadores que realizan la totalidad de sus ventas en el mercado externo, al no existir ventas en el mercado local, no se genera Débito Fiscal, por lo cual todo el crédito fiscal facturado por sus proveedores de insumos y servicios es acumulado como saldo a favor.
- Exportadores que efectúan ventas en el mercado externo conjuntamente con ventas en el mercado local, al realizar ventas en el mercado local se genera Débito Fiscal el cual podrá ser cancelado tanto con el crédito fiscal vinculado al mercado interno como el vinculado a las exportaciones”³⁸.

De esto se desprende, que cualquiera sea el caso, se podrá solicitar el recupero del importe pagado por IVA en operaciones de exportación.

Comentarios finales del costeo

Observando el resultado final del costeo de exportación, vemos la potencialidad del mismo en términos económicos, sustentando lo expresado anteriormente en la teoría. No

38

estamos proponiendo un negocio de intermediación o un simple negocio a comisión, sino un negocio que permitirá a la empresa exportadora penetrar el mercado español con un producto de calidad.

Este margen económico es posible gracias a la compra directa de mercadería a productores, sorteando todo tipo de intermediarios, lo cual posibilita obtener un producto de calidad a un precio razonable.

Es importante insistir en la calidad del producto. Será menester ofrecer uno que nos permita penetrar el mercado no solo a un buen valor, sino con una calidad que nos distinga. Esto permite formar lazos con distribuidores en destino, y extender las operaciones a lo largo del tiempo.

Recordemos que el poroto alubia es muy requerido por el público español, y también en el país vasco, donde el consumo anual per cápita es superior al promedio del país. Este se obtiene de puntos de venta que lo comercializan fraccionado, ya sea en seco o en conservas.

Por estos motivos, y debido a que la distribución del producto la realizarán grandes distribuidores, la calidad es una pieza fundamental, y en gran medida determinará el éxito o el fracaso del mismo en el mercado español.

La distribución en destino

Una vez que llegue a destino, será insertado vía distribuidores españoles ya consolidados dentro del mercado. Las barreras de entrada son altas, por tanto vemos este paso como necesario para que las ventas fluyan y el negocio de exportación sea sostenido.

Con el objetivo de analizar la potencialidad del negocio, describimos los costos que afrontará el distribuidor en destino por la importación de las alubias. También, indagamos sobre los precios de venta de los minoristas a los consumidores finales, y los altos márgenes que resultaran para las partes.

Planilla de costos en destino

A.Blanca 185		
Importación		

Conceptos	Euros	Euros x ton
ISPS (por contenedor)	9,00	0,39
THCD (por contenedor)	175,00	7,61
Limpieza Cntr (por contenedor)	32,00	1,39
T 3 (por tonelada)	1,59	1,59
Seguro de mercadería	4,63	4,63
Iva Importación	37,00	0,00
Gastos Bancarios		2,50
B / L (por expediente)	56,00	0,49
Despacho de Aduana (por expediente)	120,00	1,04
Tramitación y Gestión (por expediente)	85,00	0,74
Certificado Fitosanitario (por expediente)	30,00	0,26
Certificado Sanitario (por expediente)	30,00	0,26
Manipulación Cntr - aduana (por expediente)	497,06	4,32
Flete de Puerto a Planta Pamp	700,00	30,43
Documentación de aduana (DUA, 031) (por expediente)	15,00	0,13
Gastos portuarios	295,00	2,57
Revisión PIF + vuelta a pilas (por contenedor)	248,00	10,78
Tte. Camión escáner + vuelta a pilas (por contenedor)	198,40	8,63
Ocupaciones	100,00	0,87
Demoras	100,00	0,87
Palletizado	326,00	14,17
Servicio Fraccionado		58,00
Total Gastos Importación		151,68

En esta tabla, observamos todos los costos en los que incurrirá el distribuidor en destino al importar el producto. Está compuesta por gastos de puerto, de transporte, de certificaciones, y de fraccionado.

Precios de referencia de Supermercados

Alubia Blanca		
LUENGO	COCHURA	
2,90 €	2,59 €	EROSKI
2,74 €	2,63 €	DIA
3,00 €	2,60 €	CARREFOUR
2,90 €	No hay	SIMPLY
2,99 €	No hay	AHORRA MAS

Esta tabla está compuesta por precios de referencia de dos grandes marcas, como lo son legumbres “Luengo” y “La Cochura”, que recabamos de Minoristas (supermercados e Hipermercados), y nos permite magnificar las ganancias que podría percibir el distribuidor al importar y modificar nuestro producto.

Costos totales de importación

Precio Compra CFR	\$1.000
Cotización t/c:	1,12 €
Precio Materia Prima	0,893 €
Costos	0,152 €
Costos Ingreso Super	0,010 €
Merma por acondicionamiento	0,010 €
Total Costos por Kilo	1,053 €

Precio Vta. Distribuidor / Minorista	1,736 €
PVP (Precio venta al público) Promedio	2,790 €
Márgen Negocio Por Kilo	0,682 €
Márgen del Negocio General	64.153 €

Para finalizar este análisis, sumamos los costos de compra CIF de mercadería, por parte del distribuidor al exportador argentino, para luego agregarle los costos de importación, y agregamos dos nuevos costos: uno del ingreso al supermercado (logísticos) y otro de merma, que resultará de aquellos paquetes que se dañen o se rompan al ser transportados hacia el Minorista.

Vemos así, que tomando un precio de venta del distribuidor al minorista, de 1,736€, el margen por kilo es de 0,682€, arrojando un resultado final de 64.153 €. Claro que el proceso es largo, pero con una potencialidad económica muy marcada.

Observamos también, que para el minorista, también hay negocio, puesto que compra el producto a 1,736€ y le da salida a un promedio de 2,790€, dejando una brecha de poco más de 1€ para.

CONCLUSIONES

El desenlace de esta investigación, nos permite consolidar la idea que existe un gran potencial para las empresas agroexportadoras argentinas, para internacionalizar sus operaciones y ampliar sus economías, realizando exportaciones regulares al País Vasco (España), mediante la oferta de un producto local diferenciado en calidad, y fomentando las asociaciones con distribuidores en destino.

Observamos una gran aptitud productiva por parte de los agricultores locales. Ya en antaño, sus antepasados trabajaban el campo y las exportaciones erigían a Argentina como gran proveedor agrario de vastas potencias, durante la segunda guerra mundial, en una profunda crisis alimenticia.

Los cultivos de invierno (como lo son las legumbres), sustentados por precios de venta competitivos, “globalización” del bienestar y un alto consumo mundial, se posicionan como una gran oportunidad.

Las empresas agrícolas, en consecuencia, sufrieron una constante evolución y desarrollaron su expertise en torno a la exportación, de una manera rotunda.

En un entorno agitado por la inestabilidad económica y política, estos actores necesitan ampliar sus horizontes, innovar, y evitar el estancamiento. Proponemos que esta innovación, se manifieste en una relación con distribuidores en destino. Estos serán nuestros clientes y asociados a la hora de comercializar el producto, aportando su know-how del mercado objetivo, propiciando a su vez una relación con minoristas y detallistas que luego colocarán el producto en manos del consumidor final. Lo comprobamos observando su gran poder de negociación debido a su volumen de ventas, sus grandes pautas publicitarias y de promoción y su extensa llegada a diferentes canales de venta.

Creemos que, cuando la experiencia se desarrolle y las relaciones comerciales se expandan, es necesario indagar en la posibilidad de una integración frontal, en el mercado

objetivo, mediante la apertura de una compañía propia que importe y modifique el producto, permitiendo a la empresa controlar en su totalidad la cadena de exportación, eliminando los intermediarios y aumentando considerablemente los márgenes económicos: importando, modificando, y comercializando su producto en el extranjero.

Para lograrlo, observamos un gran apoyo de los sectores conexos. Forwarders, surveyors, compañías de fumigación y despachantes de aduana, pondrán a disposición su estructura y su conocimiento para que el producto llegue a destino en tiempo y forma.

En cuanto al mercado objetivo, constatamos la gran aceptación de este tipo de productos por parte del consumidor español. Esto es un dato histórico, puesto que España tiene desde la antigüedad, a nivel mundial, uno de los niveles más altos en consumo de legumbres; pero también contemporáneo, debido a la gran mutación en los patrones de alimentación de la población, volcándose cada vez más a los productos naturales.

En términos económicos y financieros, la presupuestación de la operación nos confirmó que si somos capaces de ser eficientes en lo operativo, y se evitan extra costos innecesarios, los márgenes son contundentes. Fuimos minuciosos en este punto, que consideramos elemental en todo negocio, describiendo uno por uno los proveedores (y sus servicios) que intervendrán en la operatoria, y cada uno de los costos que se desprenderán de ellos; elaboramos un bosquejo de la operatoria, dando como resultado un margen final de 165 us\$ por tonelada.

Profundizando este análisis, y enfocándonos en nuestro socio-distribuidor, delineamos un escenario de su negocio, puntualizando los costos en los que incurrirá para comercializar el producto en destino, consolidando la idea de que los márgenes son sustanciales. Este escenario fue realizado con costos reales, solicitados a empresas y servicios conexos en destino.

Es así, que al concluir esta investigación, podemos sostener que las empresas agroexportadoras argentinas, poseen condiciones favorables para comenzar un proceso de internacionalización a partir de exportaciones regulares de alubias blancas al país vasco. La evidencia demostró un sector ampliamente competitivo y calificado para competir en mercados internacionales.

En pos de fortalecer nuestra industria agroalimentaria, y de fomentar la presencia de productos locales en los hogares de los consumidores españoles, consideramos que, a pesar de ser un gran desafío, los exportadores argentinos deben capitalizar esta oportunidad y tomar la difícil pero gratificante decisión de internacionalizar sus negocios.

ANEXOS

Anexo I

Cotización de flete marítimo

Buenos Aires, 02/08/2019

Sr. Santiago Trovant

Por medio de la presente, le enviamos la cotización solicitada:

POL: Bs.As, Argentina

POD: Bilbao, España

Cantidad: 4x20' STD Apto Alimentos

Transit Time: 28 Dias

Flete: usd 850 x 20

Gastos Locales: usd 550 x 20

Bl usd 60+iva x emission

Servicio Semanal Directo

Validez: 31.10.19



SeaSide
ar

Roberto Enzo Tami Rallatou
General Manager
SeaSide Logistics S.A.
Venezuela 888 - C1095AAR
Buenos Aires - Argentina
Phone (+54 11) 43 31 56 44
US Cel (+1) 305 203 7276
AR Cel (+54) 9 11 5713 8134
E-mail roberto@sea-side.com.ar
www.seaside-logistics.com

ISO 9001:2015 WCA

Anexo II

Ficha calidad Alubia blanca

WHITE ALUBIA BEANS / POROTO ALUBIA BLANCA

Size per 100gr: 180-190/100



ADMITTED DAMAGED

	% Max
Moisture / Humedad.	15
Live or dead insects.	0
Foreign matters / cuerpos extraños.	0,5
Dust / tierra.	0,2
Other beans / Otros porotos.	0,2
Grains that do not hydrate / Granos que no hidratan.	1
Stained / Granos completamente manchados.	1
Slightly stained / Granos levementes manchados.	3
Broken / partidos.	2
Odor (1 or 0) / Olor.	0
Wrinkled / arrugados.	3
Holed / Picados.	0,2
Damaged by worms / roídos.	0,2
Sprouted / brotados.	0,5
Insects inside the grain / Insectos dentro del grano.	0
Dark kernels / Granos Ardidos.	0,5
Mould Kernels / Granos con moho.	0

Packing / Presentación

Bags of polypropylene of 50 kg., 25 kg., or Big Bags of 1 mt each.
Bolsas de prolipropileno de 50 kg., 25 kg., o Big Bags de 1 tonelada.

Anexo III

Contenedor 20' STD Dry



Información General del Contenedor

Dimensión Interna

Medidas	Longitud	Ancho	Altura
Milímetros	5,900	2,352	2,395
Pies	19' 4 1/4"	7' 8 5/8"	7' 10 1/4"

Apertura de la Puerta

Medidas	Ancho	Altura
Milímetros	2,340	2,292
Pies	7' 8 1/8"	7' 6 1/4"

Peso

Medida	Max Bruto	Tara	Capacidad Max
Kilogramos	32,500	2,370	30,130
Libras	71,650	5,220	66,430

Anexo IV

Presupuesto depósito fiscal



CENSERLOGISTICA.COM
Corporación Mercado Central
de Buenos Aires-Au. Ricchieri
y Boulogne Sur Mer (1771)
Tapiales - Bs.As. - Argentina

Buenos Aires, 15 de Agosto de 2019

Propuesta: 0102EFBMP
Atte.: Sr. Santiago Trovant

De Nuestra mayor consideración:

Tenemos el agrado de dirigirnos a Ud. a los efectos de ofrecer nuestros servicios de Depósito Fiscal mediante la siguiente propuesta económica.

Operativa: Exportación.

Mercadería: bolsas 25/50 kgs. Y Bolsones

Servicios incluidos:

Flete vacío a CENSER S.A. - remisión full al puerto de Buenos Aires.
Recepción del camión/contenedor.
Handling IN/OUT del contenedor sobre camión.
Ingreso SIM a zona primaria / Balanza fiscal
Desconsolidado de camión, trasbordo a contenedor **hasta 1000 bultos**.
Jefe y Guarda Aduana. Precinto Aduanero.

Contenedores a consolidar:

TIPO	TARIFA	CONCEPTO
CONTENEDOR 20ST	\$ 17.597	UNIDAD
CONTENEDOR 40ST/hc	\$ 18.282	UNIDAD

Almacenes:

DIAS	TARIFA	CONCEPTO
Carga apilable, por día	\$ 9,83	X TN o M3 (mayor)

Otros conceptos:

	TARIFA	CONCEPTO
BAJADA A PISO CAMION	\$ 3.142	X CAMION
PESADA DE CONTENEDOR	\$ 2.909	X CONTENEDOR
VERIFICACION ROJO(*)	\$ 2.094	X P.E.
ETIQUETADO BOLSAS(**)	\$ 2.303	X CONTENEDOR
MOVIMIENTO DE BOLSA	\$ 7,73	X BOLSA

Movimiento Adicional (Big Bags/Pallets) \$104,72 x TN o M3 (mayor)

Traspaso a Depósito Fiscal (en caso de corresponder) \$104,72 x TN o M3 (mayor)

(*) Camión de hasta 1000 bolsas. Pasadas las mismas se cobrará adicional por unidad de bulto.

(**) La verificación exhaustiva incluirá un removido de mercadería.

(***) Etiquetas autoadhesivas, provee el cliente.



CENSERLOGISTICA.COM
Corporación Mercado Central
de Buenos Aires-Au. Ricchieri
y Boulogne Sur Mer (1771)
Tapiales - Bs.As. - Argentina

La desinfección y forrado serán obligatorias con el arribo de las cargas en mal estado y cada 15 días desde la fecha de arribo.

Servicios Extraordinarios:

A convenir, según operativas.

Notas:

- Los valores expresados no incluyen impuestos.
- Los servicios de transporte para remisión full, consta de módulos de 6 horas por contenedor; pasado éste se cobrará adicional por espera de camión, el cual será informado en el momento de la operativa.
- El servicio extraordinario corresponde a habilitación de Depósito y Aduana de punto.

Convenios de Pago:

Almacenes: corte mensual - cheque/transferencia a la fecha factura.-

Remisión de mercaderías: (transferencia/cheque a la fecha previo retiro)

Validez de la cotización: 15 días.

Horarios operativos:

Lunes a Viernes de 08:00 a 13:00 hs y de 14:00 a 18:00 hs.

Sin más aprovechamos la oportunidad para saludarlos muy atte,

Anexo V

Presupuesto Surveyor y fumigación

COTIZACIÓN SURVEYOR

ISB

DEPOSITOS FISCALES CIUDAD DE BUENOS AIRES

- Mercaderías embolsados y/o a granel en Contenedores

SERVICIOS:

- Inspección del contenedor y aptitud del mismo.-
- Condición de mercadería
- Muestreo por contendor y/o conjunto general del embarque
- Análisis de Calidad realizados en planta.-
- Control de Peso y Calidad
- Fotos Digitalizadas de toda la operación
- Informe final de carga de acuerdo a modelos entregados
- Precintado numerado
- Información diaria
- Certificados correspondientes

COTIZACION:

En horario hábil –

Costo por FCL 20'	Control Peso y Calidad	USD 150.-/FCL.
	Control Peso y Calidad + Fumigación (Fosfuro Aluminio)	USD 170.-/FCL.
	Fumigación sin Control (Fosfuro de Aluminio)	USD 35.-/FCL.
	Control Peso y Calidad + Fumigación (Bromuro de Metilo)	USD 300.-/FCL.
	Fumigación sin Control (Bromuro de Metilo)	USD 170.-/FCL.
Costo por FCL 40'	Control Peso y Calidad	USD 180.-/FCL.

	Control Peso y Calidad + Fumigación (Fosfuro Aluminio)	USD 230.-/FCL.
	Fumigación sin Control (Fosfuro de Aluminio)	USD 60.-/FCL.
	Control Peso y Calidad + Fumigación (Bromuro de Metilo)	USD 400.-/FCL.
	Fumigación sin Control (Bromuro de Metilo)	USD 250.-/FCL.

- En horario Extra – Ln a Vn 19 hrs / 07 hrs – Sábado 13 a 01 hrs – Domingo
 - Se adicionará un 20 % a las tarifas arriba mencionadas
- Acondicionado de Contenedores / manta Gel / Silica / - CONSULTAR PRECIOS

II) DEPOSITOS FISCALES o PLANTAS DE ACOPIO INTERIOR DEL PAIS

- Los servicios y cotización por Contenedores es igual al punto I)
- Adicionalmente tendrá un Costo por Kilómetro recorrido:
 - USD 0.50 por Kilómetro, contados desde Buenos Aires a la Planta o Centro de Consolidación del Interior del país.-
- Total Viático Diario: USD 50.- por día sin hotel – USD 100.- con hotel

Estas tarifas no incluyen IVA.

Las tarifas anteriormente mencionadas incluyen análisis comerciales físicos contractuales.-

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Código Aduanero Argentino - Ley Nro. 22415 Poder Legislativo Nacional –

Johanson, Jan Jan – Vahlne, Erik (1977) “The Internationalization Process of the Firm”.

Edición: PALGRAVE MACMILLAN – UK

Quiñonez Navarro, Rosa Estela (2012) “Mercadotecnia Internacional” Edición: RED

TERCER MILENIO

Kotler, Philip – Amstrong, Gary – (2003) “Fundamentos de Marketing”– Sexta Edición:

PEARSON

Sahid C., F. E. (1998). Logística pura más allá de un proceso logístico. Colección Logística Corporación John F. Kennedy. Edición: LITOGRAFÍAS PABON

Reglamentaciones e informes oficiales, sitios web:

fao.org . (2015). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. ¿Qué son las legumbres? Disponible en: <http://www.fao.org/pulses-2016/news/news-detail/es/c/337279/> . [Día de la visita 22 Feb. 2019].

Argentina.gov.ar. Subsecretaria alimentos y bebidas. Disponible en: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/Legumbres/historia.php> [Día de la visita 19 Feb. 2019].

fao.org . (2016). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. - “Tendencias en la producción, consumo y comercio mundial de legumbres” Disponible en: <http://www.fao.org/pulses-2016/news/news-detail/es/c/381567/> . [Día de la visita 01 Mar. 2019].

minagri.gob.ar. (2018) .Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Informe “Legumbres” Disponible en http://www.minagri.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/apertura_de_mercados/analisis_foda/_archivos/000505_Legumbres%20-%202018.pdf [Día de la visita 25 Feb. 2019]

exteriores.gob.es. Ministerio de Asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación – *Ficha país.* Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ARGENTINA_FICHA%20PAIS.pdf . [Día de la visita 02 Mar. 2019]

Afip.gob.ar. (2008) *¿Qué se considera exportación por cuenta de terceros?* Disponible en: https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=7434152 [Día de la visita 01 Mar. 2019]

fundacionicbc.com.ar. Fundación ICBC - *Exportación por cuenta y orden de terceros.* Disponible en: <https://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/esp/exportacion-cuenta-orden-terceros-1.php> . [Día de la visita 15 Feb. 2019]

argentina.gob.ar. *Generar y presentar una declaración de exportación.* <https://www.argentina.gob.ar/generar-y-presentar-declaracion-de-exportacion>

Codarin, Cristian (2018). *Resumen aduanero operativo de exportación*

Diarios, revistas, portales web:

nielsen.com . (2017) Market and finances. *Reporte Estudio Global Premiumizacion* Disponible en: <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/report/2017/Estudio-Global-Premiumizacion/>

Asociacion de legumbristas de España (ALE). Reporte.

Disponible en: <http://comerlegumbres.com/2016/05/04/alubias/>

Efeagro.com – (2017) Agencia EFE – *Información Agroalimentaria.*

Disponible en: <https://www.efeagro.com/noticia/analisis-de-la-produccion-y-el-consumo-de-lentejas-y-otras-legumbres/>

comerlegumbres.com. Asociacion de legumbristas de España (ALE). *EL SECTOR DE LAS LEGUMBRES EN CIFRAS.* Disponible en: <http://comerlegumbres.com/el-sector-de-las-legumbres-en-cifras/>

Noticias agropecuarias.com. (2018). *España es un importador neto de lentejas, garbanzos y frijoles* Disponible en:

<https://www.noticiasagropecuarias.com/2018/01/26/espana-importador-neto-lentejas-garbanzos-frijoles/>

emb.cl (2006). *Freight Forwarders Arquitectos de la logística y transporte*
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1511>

diariodelexportador.com. (2017) *El seguro de transporte de mercancías ¿Cómo contratarlo? ¿Qué acciones tomar en caso de un siniestro?*
<https://www.diariodelexportador.com/2017/11/el-seguro-de-transporte-de-mercancias.html>

Confederación española de organizaciones empresariales (CEOE). ARGENTINA: RELACIONES ECONÓMICAS BILATERALES CON ESPAÑA Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO (Abril 2018). Disponible en <https://www.ceoe.es/es/contenido/actualidad/noticias/argentina-relaciones-economicas-bilaterales-con-espana-y-oportunidades-de-negocio>

Valles Romero y Gaviño Ortiz. (2011). *Logística en la Economía Mundial, en Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011> . [Día de la visita 22 Abr. 2019]