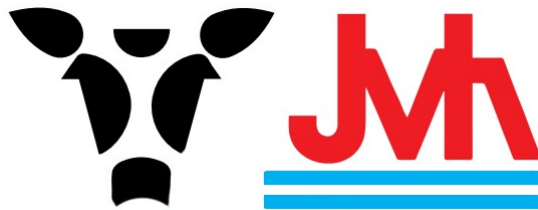


Universidad Argentina de la Empresa  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Comercio Internacional

## **Trabajo de Integración Final en Comercio Internacional**

**Exportación de cortes vacunos congelados al vacío de la empresa  
Frigorífico HV S.A. a la República Socialista de Vietnam**



### **Integrantes:**

- Escudero, Juan Manuel      LU:1079153
- Irurzun, Samuel              LU:1074596
- Tsai, Juan Lautaro          LU:1078115
- Vega, Nicolás                LU:1082215

### **Tutores:**

- Cordiano, Marcelo Pablo Miguel
- Giannice, Sergio Gabriel

**Año: 2020**

# ÍNDICE

1. Agradecimientos .....	5
2. Resumen Ejecutivo .....	6
3. Abstract.....	10
4. Propuesta de negocio.....	12
4.1 Historia del desarrollo exportador de la industria de la carne en Argentina.....	12
4.2 Motivos de internacionalización .....	16
4.3 Estrategia genérica .....	18
4.4 Estrategia de inserción.....	21
5. Análisis del Macroentorno .....	22
5.1 Analisis PESTAL .....	22
5.1.1 Ámbito Político .....	22
5.1.2 Ámbito Económico .....	24
5.1.3 Ámbito Social .....	26
5.1.4 Ámbito Tecnológico .....	28
5.1.5 Ámbito Ambiental.....	29
5.1.6 Ámbito Legal .....	29
6. Análisis del Microentorno.....	31
6.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	31
6.1.1 Competidores potenciales - Amenaza de nuevas entrantes .....	31
6.1.2 Poder de negociación de los compradores - clientes .....	32
6.1.3 Amenaza de ofertas sustitutas.....	34
6.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	36
6.1.5 Rivalidad entre competidores .....	39
7. Análisis FODA.....	43
7.1 Fortalezas.....	43
7.2 Oportunidades.....	43
7.3 Debilidades .....	43

7.4	Amenazas .....	43
8.	Objetivo del proyecto .....	44
9.	Capítulo comercial - Estrategia de las 4 “P” .....	45
9.1	Producto .....	45
9.2	Precio .....	49
9.2.1	Proyección de los insumos necesarios para el proyecto .....	52
9.3	Plaza .....	55
9.4	Promoción .....	58
10.	Capítulo de comercio internacional .....	60
10.1	Incoterm .....	60
10.2	Clasificación arancelaria del producto .....	62
10.3	Contrato.....	62
10.4	Documentación requerida en origen .....	63
10.5	Documentación en destino.....	67
10.6	Requerimientos específicos del producto en el mercado de destino .....	67
10.7	Medidas de protección a la producción nacional en Vietnam .....	68
10.8	Medio de pago .....	69
10.9	Ingreso y liquidación de divisas .....	71
11.	Capítulo logístico .....	72
11.1	Proceso logístico de la producción en la planta de Bernasconi .....	72
11.2	Proceso logístico de la producción en la planta de Lomas del Mirador .....	77
11.3	Consolidación en planta de Buenos Aires .....	78
11.4	Flete interno en origen .....	81
11.5	Flete internacional.....	81
11.6	Procedimiento y Flete interno en destino .....	83
12.	Capítulo financiero.....	84

12.1	Cuantificación de la demanda .....	84
12.2	Inflación y tipo de cambio proyectado .....	87
12.3	Proyección de los costos administrativos .....	91
12.4	Flujo de fondos – Inversión Inicial .....	102
12.5	Flujo de fondos – Estado de resultados (VAN - TIR - PAYBACK).....	104
12.6	Financiación del préstamo para toma de deuda .....	106
12.7	Sueldos .....	108
12.8	WACC – CAPM.....	110
12.9	Maquinarias y amortizaciones.....	111
13.	Conclusión .....	113
14.	Anexos .....	114
14.1	Remito .....	114
14.2	Código de Operación de Traslado o Transporte de Bienes .....	115
14.3	Certificado sanitario provisorio de exportación .....	116
14.4	Declaración de Aduana post embarque .....	117
14.5	Bill of lading .....	118
14.6	Certificado de origen .....	119
14.7	Certificado sanitario definitivo de exportación.....	120
14.8	Factura proforma.....	121
14.9	Factura de exportación .....	122
14.10	Packing list.....	123
14.11	Declaración en aduana destino .....	124
14.12	Carta de credito solicitada en destino.....	125
15.	Bibliografía.....	126



# 1. Agradecimientos

Para dar inicio a este trabajo, queremos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible que cada uno de los integrantes del grupo pudiera seguir por este camino a lo largo del tiempo, colaborando tanto en enseñanza como en apoyo para lograrlo.

A nuestros tutores, Miguel y Sergio, porque sin la ayuda y los consejos que nos brindaron este trabajo nunca hubiera sido posible. No queremos dejar de agradecer a Elena Roldán y Cecilia Blanco, que siempre estuvieron a nuestra disposición durante estos años de carrera, y a todas aquellas personas que aportaron su granito de conocimiento, tanto profesores como compañeros, que nos llevaremos con nosotros para el inicio de nuestra vida como profesionales.

Por otro lado, nos gustaría agradecer a nuestros contactos en la empresa Frigorífico HV S.A., que nos han brindado toda la información necesaria para llevar adelante el proyecto y siempre han estado predispuestos para resolver cualquier duda, brindándonos herramientas, fuentes, imágenes de sus instalaciones e información sobre sus procesos para introducirnos más de cerca en el mismo.

En último lugar, pero no menos importante, queremos dar gracias a nuestras familias y amigos que siempre estuvieron a nuestro lado, acompañándonos tanto en los buenos como en los malos momentos.

¡Gracias!

## 2. Resumen Ejecutivo

La incursión de la familia Vigna en la industria de la carne surgió de la mano del italiano Vitale Vigna, quien al llegar a la argentina, comenzó a realizar trabajos en una carnicería bonaerense. Tras sus pasos fue su hijo, Jorge Atilio Vigna, quien inició trabajos de reparto de carne e impulsó el negocio familiar hasta lograr la adquisición de una carnicería de propia autoría, con un sistema de reparto que satisfaría a los restaurantes más notables de la ciudad. El progreso fue tal, que en 1994, los hijos de Jorge Vigna decidieron inaugurar su primer frigorífico de la firma, un Ciclo II (Frigorífico con especialización en desposte), en la provincia de Buenos Aires.



Planta de Lomas del Mirador. Fuente: Autoría propia.

Durante el transcurso de los años, se realizaron reformas y ampliaciones en el mismo para obtener las acreditaciones necesarias y, acto siguiente, introducir el negocio en los distintos mercados internacionales. Con la llegada de la cuarta generación de la familia, se dispuso la ampliación de la empresa y así, se construyó la planta de Ciclo Completo (ciclos I y II, especialización en faena y desposte) ubicada en La Pampa.



Planta Bernasconi. Fuente: El Diario de La Pampa. Recuperado de:  
<https://www.eldiariodelapampa.com.ar/locales/410-la-provincia-vendio-el-frigorifico-de-bernasconi-en-mas-de-400-millones-de-pesos>

En la actualidad, Frigorífico HV S.A. cuenta en su haber con experiencia en el mercado asiático, puntualmente en China. Debido a la necesidad de expansión y diversificación de mercado de la empresa, acercamos la propuesta de introducir a la República Socialista de Vietnam un producto completamente diferente al que suele producir la empresa. Dicho producto es “cortes vacunos de novillo”. Con esta premisa, no solo se exportaría un producto nuevo, sino que también se lo introduciría en un mercado ajeno para la firma. Esto daría el puntapié inicial para un proyecto a largo plazo, el cual presentaría un producto atípico para el mercado de destino: carne de novillo de la más alta calidad.

Luego de analizar las tendencias del consumo de carne en Vietnam durante los últimos años, se estima que la propuesta de Frigorífico HV S.A. reciba amplia aceptación en dicho mercado. Esto se puede justificar debido a que se ingresará con productos de destacable calidad. Los mismos son cortes de carne vacuna de selección entre la gran variedad que ofrece el mercado argentino. Estos son provenientes de novillo, un animal de entre 24 y 48 meses criado y alimentado a pasto, caracterizado por haber desarrollado un mayor porcentaje de grasa intramuscular en comparación con sus semejantes más jóvenes, dándole un sabor y

color rojizo más intenso por su nivel de desarrollo. Además, cabe destacar que los productos ofrecidos en este proyecto provienen de la raza bovina “British”, factor que sumado a los anteriormente mencionados representan una diferenciación en cuanto a la calidad final de la carne.

Las importaciones vietnamitas de carne vacuna experimentaron aumentos considerables durante el transcurso de los últimos años. Se observó que, durante el año 2017, Vietnam destinó 410 millones de dólares a las importaciones de carne vacuna como respuesta a la creciente demanda. Se conoce que la misma aumenta año a año. Según declaraciones del Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Tống Xuân Chinh, Vietnam solía carecer gravemente de carne roja, principalmente de res.

En tiempos pasados, consecuente a la fuerte influencia de China, los vietnamitas consideraban que comer carne (especialmente de cerdo) era un símbolo de triunfo por sobre las dificultades. Sin embargo, en la actualidad, es debido a la globalización y al aumento en las tasas de crecimiento de consumo de res y aves de corral, que ha florecido una nueva cultura que celebra los productos extranjeros y/o importados. La carne vacuna se ha convertido en un engranaje cada vez más esencial en el motor de la alimentación vietnamita, trayendo consigo una gran variedad de aplicaciones. Dada la característica del producto como “*premium*”, nuestro principal cliente objetivo incluye a aquellos sectores de la población que gocen de mayores ingresos, así como también a proveedores y distribuidores que trabajen directamente con hoteles de alta gama, restaurantes premium y minoristas de carnes de alta calidad, entre otros. Además, se tiene en cuenta que habrá que competir con frigoríficos provenientes de diversos países, entre ellos, PROGRESSIVE MEAT LIMITED de Nueva Zelanda, JBS PTY de Australia, y FREMONT BEEF COMPANY de Estados Unidos.

La empresa AN BINH INVESTMENT IMPORT - EXPORT JOINT STOCK COMPANY será el cliente importador en el país de destino, que tendrá como objetivo distribuir el producto dentro del canal HORECA. La misma generará un vínculo entre Frigorífico HV S.A. y los clientes particulares en destino.

Se estima que la duración del proyecto sea, inicialmente, de 5 años, con la posibilidad de extensión para el largo plazo. Dentro de este período, se planteó el objetivo de lograr un flujo comercial de 35 contenedores con 27 toneladas de

producto cada uno. Esto se estableció en base a la cuantificación de la demanda estimada.

Para este proyecto se realizará una inversión inicial de USD 112.748,55 en el momento cero. De esta forma podremos dar por iniciado el mismo.

### 3. Abstract

The introduction of the Vigna family onto the butchery market was brought about by Vitale Vigna of Italian origin. After arriving in Argentina, he began to work in a butcher's shop. Following his father's steps, Jorge Atilio Vigna would set off meat delivery and propel the family business forward until obtaining a butchery of his own; one that would employ a delivery system which could satisfy the most distinguished restaurants' demands. Such was the progress that, in 1994, his offspring decided to open up its first refrigeration chamber in the outskirts of the province, with a cycle II (without slaughter).

Along the years, the company carried out several reforms and extensions to obtain permits and authorizations to reach the international market. With the arrival of the 4th generation, the expansion of the company was accomplished, by buying a plant located in La Pampa, which has the complete cycle (Cycles I and II, slaughter and deboning specialization).

Currently, Frigorífico HV. L.C. has already amassed experience in the Asian market, in China to be precise. Hence, due to the need of expanding and diversifying the company market, we offer to introduce into Viet Nam an unprecedented product for the business, "veal prime cuts". Not only would a novel product be exported, the firm would also step onto an uncharted market. Thus, it would kickstart a long-term project, ought to bring to the table a rarity for the Vietnamese market: blue ribbon-quality veal; benefiting not only the suppliers but also the consumers.

After analyzing the meat consumption trends in Vietnam over the last few years, we presume that the offer extended by Frigorífico HV. L.C. will be well received by said market. In addition, we are entering with a product of remarkable quality, they are premium cuts among the great variety offered by the Argentine market. They are cuts from steer, which is an animal between 24 and 48 months raised and fed on grass, which helps the animal to develop a higher percentage of intramuscular fat compared to its younger peers, giving it a more intense reddish flavour and colour to the meat. Also, it should be noted that the products offered in this project come from the British bovine breed, a factor that added to those previously mentioned represents a differentiation in terms of the final quality of the meat.



Vietnam's cattle meat imports increased considerably across the last few years. It has been observed that, during the course of 2017, Vietnam allocated 410 million dollars for cattle meat imports in response to the increasing demand. It is common knowledge that the demand escalates on a year-over-year basis. According to the Minister of Agriculture and Rural Development **Tổng Xuân Chinh**, Vietnam suffered a severe shortage of red meat, cattle meat to be more specific.

Traditionally, linked to the profound influence exerted by China, Vietnamese people felt that consuming meat (especially pork) was a symbol of triumph over their struggles. However, nowadays, it is thanks to both globalization and the increase in the growth rates of beef and poultry consumption that, a new culture, one that cherishes foreign and imported products, has flourished. Cattle meat has become an increasingly vital part in the diet of Vietnamese consumers, bringing along a diverse variety of applications. Given the PREMIUM aspect of the product, our main target consumer includes those affluent sectors of the populace that possess higher incomes, as well as the target market of wholesalers and suppliers that work directly with luxury hotels, premium restaurants and high-quality meat retailers, among others. Also, we are counting onto the fact of competition with other companies from many countries. Some of them are PROGRESSIVE MEAT LIMITED from New Zealand, JBS PTY from Australia and FREMONT BEEF COMPANY from United States.

The company AN BINH INVESTMENT IMPORT - EXPORT JOINT STOCK COMPANY will be the client in Vietnam, whose objective will be to distribute the product within the HORECA channel. The client will also create a link between Frigorifico HV S.A. and private clients at destination.

The project will initially span 5 years with the possibility of extension in the long term. Within this period, the objective is achieving a commercial flow of 35 containers with 27 tons of product each. This was established based on the quantification of the estimated demand.

The investment required is USD 112,748.55.

## 4. Propuesta de negocio

### 4.1 Historia del desarrollo exportador de la industria de la carne en Argentina

Argentina comenzó a competir en el mercado internacional de las carnes debido a que sus costos de producción eran considerablemente menores que los europeos, dado que se contraponía la cría en campo abierto contra la de establos en el viejo continente. A esto había que agregarle los bajos salarios y fletes más económicos. Las exportaciones de ganado se realizaban en barcos establo, siendo su principal cliente Gran Bretaña, que entre 1880 y 1902 incrementó sus necesidades de abastecimiento durante la guerra de los Bóeres. Este movimiento de exportación no solo generó grandes ganancias para Argentina, sino que también forzó una mejora del ganado argentino, y en consecuencia su alimentación, lo que demandó una mayor extensión de campos destinados a las pasturas. A este incremento del negocio ganadero se incorporó rápidamente la incipiente industria frigorífica. El primer frigorífico no solo en Argentina, sino en Latinoamérica fue la River Plate Fresh Meat Co. Ltd. Establecido en Campana, Buenos Aires en el año 1882.<sup>1</sup>



Fuente: Historia Cocina. Recuperado de: <https://www.historiacocina.com/paises/articulos/argentina/vacuno4.jpg>

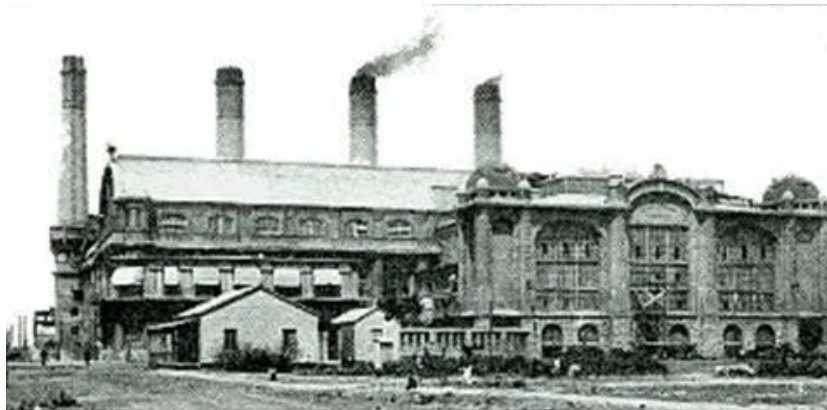
---

<sup>1</sup> HISTORIA DEL GANADO VACUNO Y LOS FRIGORÍFICOS EN ARGENTINA ( Marzo 2011). historiacocina. (Argentina Exportadora, párrafo 4).Recuperado de: <https://www.historiacocina.com/paises/articulos/argentina/vacuno.htm>



Un hecho sustancial que impulsó la exportación de productos cárnicos fue la prohibición de las importaciones de ganado en pie (vivo) por parte de Gran Bretaña en consecuencia del miedo a la fiebre aftosa en el año 1902, haciendo que el ganado en pie sea reemplazado por el envío de reses faenadas congeladas. Los exportadores tuvieron una herramienta a su favor que les permitió cerrar sus negocios sin los inconvenientes en los envíos: el barco frigorífico.

El estallido de la Primera Guerra Mundial trajo aparejados enormes cambios en el comercio mundial de carnes. Sin embargo, no se paralizaron las inversiones, y durante los años del conflicto bélico se produjo la apertura de frigoríficos en la Patagonia (Frigorífico Río Grande y Frigorífico Armour de Santa Cruz) y tuvieron lugar otros reacomodamientos, tales como el inicio de las operaciones del Frigorífico Argentino en 1914, de la planta de Armour La Plata en 1915, y de la Anglo South American Meat Co., controlada por la Union Cold Storage en 1916 (vinculada al grupo Vestey).



Frigorífico Anglo in South Dock, Buenos Aires

Fuente: South American Real Estate News. Recuperado de: <https://www.gatewaytosouthamerica-newsblog.com/the-vestey-meat-empire-in-south-america/>

La estabilización de la demanda británica a partir de la década de 1930 condujo a un relativo estancamiento del mercado internacional de carne vacuna.

La relevancia de Gran Bretaña como principal importador de carne vacuna había comenzado a decaer desde mediados de los años treinta, tendencia que se intensificó desde la finalización de la segunda guerra mundial. Mientras que en el segundo quinquenio de la década del treinta el mercado británico reportaba 80% de las importaciones mundiales de carne vacuna, dicha participación se había reducido a 55% en la primera mitad de la década del 50 y a 44.5% en la segunda mitad de

dicha década. Este proceso se produjo centralmente por el creciente abastecimiento interno, por la modificación de los hábitos alimentarios de la población y por el aumento en el consumo de sustitutos, como la carne de cerdo.

Esta situación perduró hasta mediados de la década de 1950 cuando, como consecuencia del incremento del consumo a nivel internacional, se registró una significativa expansión del comercio internacional. Sin embargo, en esta nueva etapa, tanto Argentina como Gran Bretaña perdieron importancia relativa ante el surgimiento de nuevos países importadores y exportadores. Durante el período 1934-1938 Argentina daba cuenta de 54.5% de las exportaciones mundiales de carne vacuna, en el segundo quinquenio de la década del cincuenta había caído a 35.9%.

Durante el período constituido entre las décadas de los años 60 y 80, la comercialización de los productos cárnicos argentinos se vio destinada en un 75% al mercado interno, exportando el resto. Esta situación puede explicarse por el aumento de los ingresos promedio de los consumidores argentinos y ante una oferta que también se expandió pero en menor proporción.<sup>2</sup>

La comercialización internacional se vio afectada en la década del 80 en consecuencia a los modelos económicos de crecimiento basados en la persistencia de elevadas tasas de interés en el mercado financiero local, generando una reducción en la gestión del stock del ganado vacuno.

A comienzos de la década del 90, Argentina se vio afectada por la expansión a gran escala de un nuevo y peligroso competidor en el mercado de exportaciones de carne: Estados Unidos, que dio un salto de exportar aproximadamente 150.000 toneladas en 1985 a 450.000 toneladas en 1990. Esto repercutió en Argentina ya que gran parte de la demanda que tenía hasta el momento, se vio absorbida por la oferta estadounidense.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> La evolución del ciclo ganadero argentino en la segunda fase del modelo sustitutivo de importaciones.(Diciembre 2017).SCIELO.(Contexto Internacional, párrafo 12). Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532017000300161](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532017000300161)

<sup>3</sup> Eduardo Azcuy Ameghino (2005). Crisis y estancamiento del comercio exterior argentino de carnes vacunas. Biblioteca digital.econ.uba. (página 158, párrafo 3).Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos\\_v15\\_n29\\_09.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos_v15_n29_09.pdf)

Luego de la crisis del 2001, las políticas macroeconómicas nacionales volvieron a fomentar las exportaciones del sector, y esto se vió reflejado en un importante crecimiento y participación de la industria en los mercados internacionales. Esta tendencia fue en su mayoría constante hasta el período 2011-2014, donde las exportaciones de carne se vieron fuertemente afectadas por directivas del gobierno nacional, tanto arancelarias como no arancelarias. Poniendo como ejemplo, en el año 2012, los exportadores de carne debían abastecer con 3,5 kg de carne al mercado interno (vendiéndolo a un precio artificialmente bajo impuesto por el gobierno) por cada kilogramo que la firma quisiera exportar. Este paquete de medidas desalentó mucho las exportaciones del rubro, viéndose plasmado en la balanza comercial.

Desde el año 2015, el gobierno nacional eliminó casi todas las barreras, tanto arancelarias como no arancelarias a la exportación del sector, aunque desde el año 2018 volvieron a entrar en vigencia los aranceles a la exportación, siendo al día de hoy de 9%.<sup>4</sup>

Hoy en día la industria está formada por 463 frigoríficos de ciclo 2 entre los que se encuentra el Frigorífico HV S.A. La empresa compite contra otras 93 empresas que también poseen habilitación para comerciar sus productos en el mercado chino.<sup>5</sup>

Son 5 frigoríficos los que concentran el 60% de las exportaciones. Al año 2019, las exportaciones argentinas de la subpartida 0202.30, representaron un 3,44% de las exportaciones totales (representaron aproximadamente dos mil millones de dólares, de los sesenta y cinco mil millones de dólares de las exportaciones totales del país).<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Nuevas alícuotas por derechos de exportación (14 de diciembre de 2019). SAIJ (Archivo adjunto Página 3 Artículo 3°). Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/nuevas-alicuotas-derechos-exportacion-nuevas-alicuotas-derechos-exportacion-nv22743-2019-12-14/123456789-0abc-347-22ti-lpsedadevon?&o=7&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B25%2C1%5D%7COrga5B5nismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJurisdicci%F3n%5B5%2C1%5D%7CTribunal%5B5%2C1%5D%7CPublicaci%F3n%Novedad%7CColecci%F3n%20tem%E1tica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento&t=19292>

<sup>5</sup> Consulta de frigoríficos. SENASA (Tipo: Ciclo II-ELABORADOR). Recuperado de: [https://aps2.senasa.gov.ar/registros/faces/publico/establecimientos/tc\\_frigorificospublico.jsp](https://aps2.senasa.gov.ar/registros/faces/publico/establecimientos/tc_frigorificospublico.jsp)

<sup>6</sup> Lista de los productos exportados por Argentina productos detallados en la siguiente categoría: 020230 Carne deshuesada, de bovinos, congelada. Trade Map. Recuperado de: [https://www.trademapp.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademapp.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1)

Entre los frigoríficos argentinos con más representación en el mercado internacional podemos encontrar:

- Quickfood S.A
- Swift Argentina S.A
- Frigorífico Rioplatense S.A.I.C.I.F
- Friar S.A
- Frigorífico Gorina S.A.I.C

## **4.2 Motivos de internacionalización**

### ¿Por qué seguir expandiéndose?

El frigorífico HV S.A comenzó sus pasos hacia la internacionalización en el año 1998, en busca de diversificar la demanda para no depender en un 100% del consumo interno, como lo estaba haciendo desde la creación del frigorífico hasta ese momento.

Como primer paso se optó por exportar un pequeño porcentaje de la producción excedente a Argelia. Este país fue elegido porque tenía una gran demanda insatisfecha de carne vacuna. Se decidió comenzar con exportaciones pequeñas dado que la empresa contaba con nula experiencia en el ámbito del comercio internacional. De a poco las ventas internacionales fueron tomando cada vez una mayor participación en las ventas de la empresa, llegando a ser más del 25% de la producción total de la firma a mediados del año 2001.

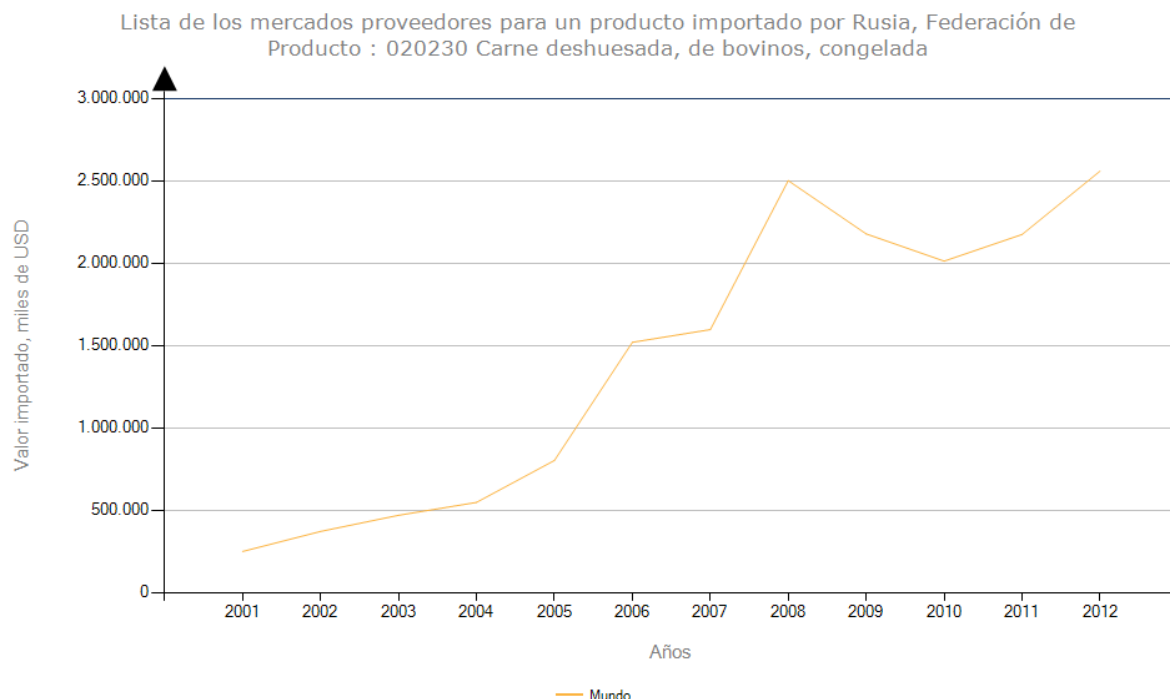
Debido a la crisis financiera que sufrió el país en diciembre del 2001, la compañía sufrió grandes pérdidas económicas y se vio obligada a cerrar sus puertas durante un período aproximado de 2 años.

Tras su reapertura en el año 2003, la empresa enfocó sus esfuerzos productivos principalmente a satisfacer el mercado interno, ya que al estar saliendo de la crisis, la demanda de productos cárnicos estaba experimentando un crecimiento importante.

Luego de una etapa de nula interacción con los mercados internacionales, se decidió comenzar por segunda vez en la historia de la firma un proceso de internacionalización de la empresa. Esta segunda etapa tuvo un objetivo similar al primer proceso de internacionalización que la empresa había tenido en el pasado, el cual era diversificar la demanda para no depender solamente del mercado interno, reforzando la idea debido a la dura crisis económica que el país acababa de sufrir.

Esta idea de diversificación de la demanda a través de la comercialización a mercados extranjeros, fue tomando cada vez más fuerza y mayor participación en la dinámica de la empresa, incorporando lazos con nuevos países como Albania y Rusia, entre otros.

Alrededor del año 2008, debido a la gran demanda del mercado ruso, la empresa se vio en la obligación de dar el salto a convertirse en un frigorífico realmente exportador, en contraste a lo que venía haciendo hasta el momento, que era exportar en su mayoría el excedente de producción (el frigorífico pasó de exportar aproximadamente el 25% de su producción en el año 2007 a exportar el 70% para el año 2010 aproximadamente) .



Fuente: Trade Map. Recuperado de:

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS\\_Graph.aspx?nvpm=3%7c643%7c%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=3%7c643%7c%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2)

Esta tendencia se mantuvo constante por un período de 9 años aproximadamente, hasta que luego de varios intentos, en julio del año 2019, a la firma le fue otorgada la habilitación para ingresar en el mercado de la República Popular China. Esto significó un antes y un después para la empresa, ya que desde ese momento, la totalidad de la oferta del frigorífico pasó a estar destinada a mercados internacionales, convirtiéndose en un frigorífico 100% exportador.

Aprovechando la experiencia exportadora de la empresa, y luego de un análisis exhaustivo que será detallado más adelante en este trabajo de investigación, consideramos que la empresa tiene la capacidad productiva, organizacional e institucional para considerar como un posible nuevo mercado hacia el cual comercializar un porcentaje de su producción la República Socialista de Vietnam.

Los productos seleccionados son cortes de carne vacuna con un alto nivel de valor agregado, en contraste con la producción “comoditizada” que normalmente exporta la empresa. Dichos productos son:

- Bife angosto con cordón
- Lomo con cordón
- Bife ancho sin tapa
- Tapa de cuadril

Los mismos están constituidos por carne de novillo, deshuesada, fraccionada y sellada al vacío, la cual afronta un proceso de congelado 72 horas previa a ser exportada.

### **4.3 Estrategia genérica**

En cuanto a las estrategias genéricas, la empresa se encuentra con dos alternativas. La primera es la estrategia de liderazgo en costos. Dicha opción, consiste en diferenciarse de los competidores a través de un precio final más competitivo como resultado de una ventaja en los costos de producción y logísticos. La distancia geográfica con el destino y menor oferta de buques con capacidad reefer es un factor que aumentaría los costos logísticos a un envío desde Argentina.

Para comparar, pongamos como ejemplo el flete marítimo por un contenedor refrigerado de 40 pies.

1- Sidney (Australia)-Hai Phong = USD 2000 / Transit time = 27 días

2-Los Angeles (Estados Unidos) - Hai Phong = USD 1200 / Transit time = 22 días

3- Auckland (Nueva Zelanda) - Hai Phong =USD 2500 / Transit time = 29 días

4- Buenos Aires (Argentina) - Hai Phong= USD 4300 / Transit time= 42 días<sup>7</sup>

Como podemos ver, el tiempo que le llevaría al contenedor llegar hasta el puerto de destino (Transit time) también es un factor muy importante a la hora de analizar el envío de mercadería.

Otro factor que dificulta la eficiencia en costos a los productores argentinos, es la inestabilidad económica a nivel nacional. Por ejemplo, el precio de ganado en pie sufre modificaciones frecuentemente y esto dificulta mucho la eficiencia en costos por parte de la empresa.

Otro problema a considerar a la hora de intentar competir en costos, es el pago de derechos de exportación. Argentina es uno de los únicos países del mundo que aplica aranceles a la exportación de mercadería. Esto genera un gran inconveniente a la hora de reducir los costos a las empresas argentinas.

El último factor para explicar la imposibilidad de la utilización de la estrategia de liderazgo en costos, es la ventaja arancelaria que tienen los potenciales competidores de algunos países a través de los acuerdos preferenciales alcanzados entre Vietnam y cierto países. El arancel aplicado por Vietnam a las importaciones de carne vacuna congelada y deshuesada es del 14%. Algunos países consiguieron acuerdos en los cuales se reduce o elimina este arancel. Son los casos de Australia, que tiene una preferencia del 100%, concluyendo en un arancel a la importación del 0% y México que tiene un arancel de 10%, entre otros. Argentina aún no tiene ningún beneficio arancelario en este aspecto.

Todos estos puntos previamente mencionados, imposibilitan a la empresa utilizar la estrategia de liderazgo en costos. Por lo tanto la empresa Frigorífico HV S.A se

---

<sup>7</sup> World Freight Rate. Recuperado de: <https://worldfreightrates.com/es/freight>

enfocará en ingresar al mercado vietnamita aplicando la estrategia de diferenciación llevando como estandarte la gran calidad y sobre todo el renombre de los productos cárnicos argentinos en gran parte del mundo.

Esta característica, nos lleva a pensar en el concepto de “marca país”. La marca país es un concepto utilizado en marketing y comunicación para referirse al valor intangible de la reputación e imagen de marca de un país, a través de múltiples aspectos, tales como sus productos, ya sea: el turismo, la cultura, los deportes, las empresas y/o los organismos públicos. Estos determinan los valores que se asocian a ese país. Una buena marca país es, para los defensores de este concepto, un valor añadido para los productos provenientes de ese país y etiquetados como «Made in...», así como para el turismo, la atracción de capital extranjero, la captación de mano de obra y su influencia política y cultural en el mundo.

### ¿Qué hace tan especial la carne argentina?

Es ampliamente conocida por ser de consistencia tierna y rica en sabores. Esto se debe a que el ganado que se cría en llanuras comiendo hierba es mucho menos probable que contraiga o propague enfermedades en comparación con el ganado que se alimenta principalmente de comidas preparadas para su crecimiento. Por lo tanto, no necesitan ser atiborrados con antibióticos para evitar infecciones.

Las vacas no están destinadas a comer granos como el maíz, y cuando lo hacen se vuelven más susceptibles a problemas de salud.

El punto de alimentarlos con alimentos como granos, es engordarlos lo más rápido posible, por lo que es más probable que la carne de res sea alimentada de esta manera, también sea bombeada con hormonas de crecimiento.

La carne argentina tradicionalmente no se trata de esta forma poco natural, lo que da como resultado una carne de mucha mayor calidad.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ¿Por qué la carne argentina es tan reconocida? (21 de abril de 2020). Proveedores. Recuperado de: <https://www.proveedores.com/articulos/por-que-la-carne-argentina-es-tan-reconocida>



## **4.4 Estrategia de inserción**

La estrategia de inserción utilizada será la exportación directa a los clientes distribuidores en destino, llegando al consumidor final del producto a través del canal HORECA.

En cuanto a la logística, optamos por sugerirle a la firma que contrate los servicios de un freight forwarder, el cual cuenta con una red logística preestablecida que será de gran pertinencia a la hora de trasladar el producto al país seleccionado.

## 5. Análisis del Macroentorno

### 5.1 Análisis PESTAL

#### 5.1.1 *Ámbito Político*

En Vietnam, el presidente es el jefe de estado y el comandante en jefe de las fuerzas armadas, mientras que el primer ministro es el jefe de gobierno. Es un país donde el papel del Partido Comunista de Vietnam (CPV) se afirma prácticamente en todos los ámbitos de la vida. Sin embargo, muchos analistas sostienen que aunque Vietnam está orientado al socialismo desde el punto de vista de la filosofía política, muchas de sus políticas económicas han adoptado principios capitalistas.

Vietnam sigue una política de construcción y mantenimiento de buenas relaciones con cualquier país del mundo, independientemente de su perspectiva política sobre los asuntos globales. Es miembro de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), el Movimiento de Países No Alineados (NAM) y algunas otras instituciones prestigiosas. Aunque Vietnam tuvo una historia amarga con Estados Unidos, la relación entre ambos países mejoró bastante en los últimos 20 años.

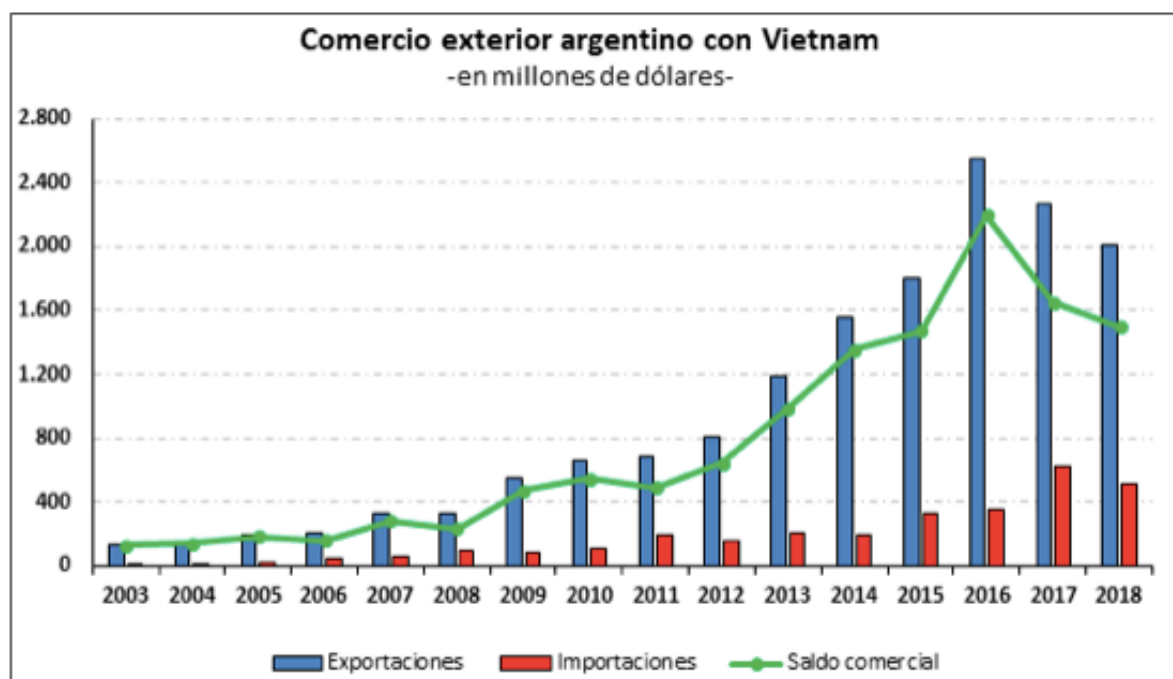
Sin embargo, según “Human Right Watch (2020)”, Vietnam tiene un historial muy pobre en materia de derechos humanos. La libertad de expresión, asociación y reunión pública pacífica están estrictamente restringidas, mientras que el encarcelamiento de disidentes es algo muy normal. Dado que el Partido Comunista de Vietnam controla los medios de comunicación del país, los periodistas y las plataformas de medios a menudo se arriesgan a recibir sanciones por presentar temas delicados y por criticar al gobierno. Del mismo modo, la corrupción es un problema, aunque Vietnam ha estado haciendo muchos esfuerzos para erradicarla desde 2016.<sup>9</sup>

En cuanto a la relación bilateral entre Argentina y Vietnam, se puede destacar que dicha colaboración comenzó a ser significativa hace 10 años, donde ambos países firmaron un acuerdo de asociación integral, el cual busca alcanzar avances en el

---

<sup>9</sup> PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Political factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>

relacionamiento económico, el diálogo institucional y la cooperación técnica. Dicho objetivo fue alcanzado, a tal punto de que el intercambio comercial bilateral se ha cuadruplicado en la última década, posicionando a Vietnam como el sexto socio comercial de Argentina y principal dentro del sudeste asiático.<sup>10</sup>



Fuente: Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Recuperado de: [https://www.cac.com.ar/comunicado/la\\_participacion\\_de\\_vietnam\\_en\\_el\\_comercio\\_exterior\\_de\\_argentina\\_se\\_ubico\\_en\\_maximos\\_historicos%2C\\_por\\_tercer\\_ano\\_consecutivo\\_10714](https://www.cac.com.ar/comunicado/la_participacion_de_vietnam_en_el_comercio_exterior_de_argentina_se_ubico_en_maximos_historicos%2C_por_tercer_ano_consecutivo_10714)

Destacando el producto propiamente dicho del proyecto, correspondiente con la clasificación arancelaria de la subpartida 0202.30, el régimen tarifario estimado en base a la información recabada en año 2019 es para las importaciones argentinas en Vietnam del 14% ad valorem. A esto se le adicionan requerimientos regulatorios a cumplir para la importación de productos de origen argentino en Vietnam relacionados al etiquetado, envase, sanidad, registración del producto, testeo, certificación e inspección. Además, quienes quieran ingresar al territorio vietnamita productos con competencia local, como es el caso de los productos de este proyecto, deben solicitar el otorgamiento de licencias no automáticas.<sup>11</sup>

Otro dato importante es que Vietnam se encuentra en el puesto N° 69 del "Doing Business" de los 190 países que conforman este ranking, que los clasifica según la

<sup>10</sup> Argentina y Vietnam celebran 10 años de Asociación Integral (Lunes 10 de agosto de 2020). cancillería. Recuperado de: <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/argentina-y-vietnam-celebran-10-anos-de-asociacion-integral>

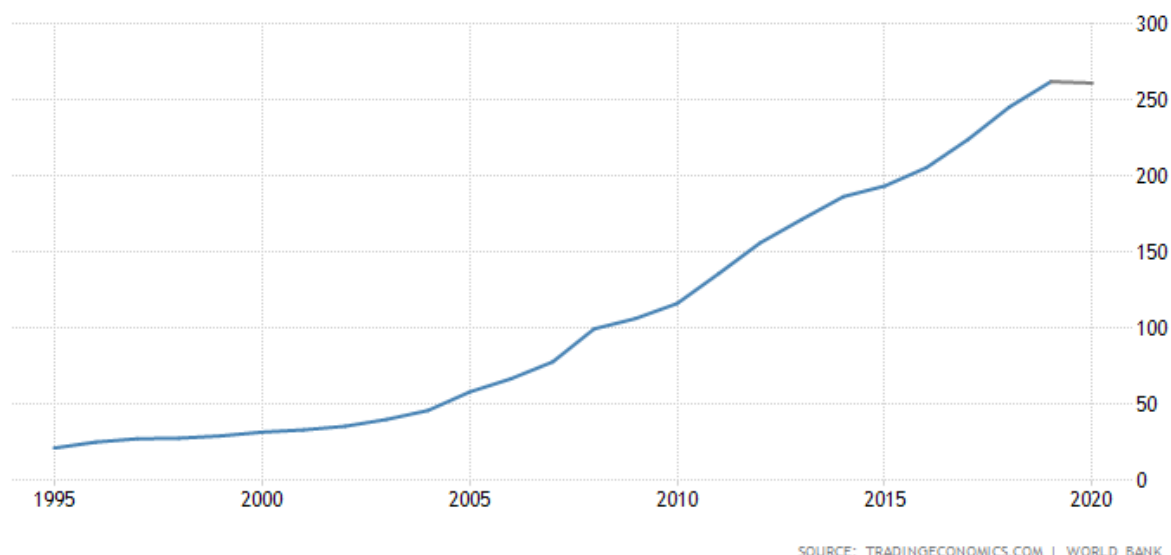
<sup>11</sup> Market Access Conditions. Market Access Map. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en/query/results?reporter=704&partner=032&product=020230&level=6>

facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el año 2019 Vietnam cayó un puesto en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país. Mientras tanto, Argentina se encuentra en el puesto 119 de este mismo ranking.<sup>12</sup>

Dicho esto, y teniendo en cuenta las medidas arancelarias y no arancelarias que existen para comerciar entre los dos países, consideramos que es posible llevar a cabo negocios con socios vietnamitas.

### 5.1.2 *Ámbito Económico*

Vietnam es la 46° economía más grande del mundo. Su PIB nominal en 2018 era de USD \$245 mil millones y se espera que alcance los USD \$265 mil millones para fines de 2020 (Trading Economics, 2020). El país ha avanzado mucho en la erradicación de la pobreza, mejorando la situación social de 45 millones de personas entre 2002 y 2018 (The World Bank Group, 2020). Su perspectiva económica para los próximos años es positiva y sólida. Es interesante notar que Vietnam se ha convertido en uno de los mayores beneficiarios de la disputa comercial entre China y Estados Unidos. Sin embargo, también debe tenerse en cuenta que ha estado luchando con altos aumentos de precios durante años.



Fuente: Trading Economics. Recuperado de: <https://tradingeconomics.com/vietnam/gdp>

<sup>12</sup> Vietnam - Doing Business: Facilidad para hacer negocios. Datosmacro. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/vietnam>

Equipos de radiodifusión, teléfonos, circuitos integrados, calzado textil y calzado de cuero son algunas de las principales exportaciones de Vietnam que terminan en países como Estados Unidos, China, Japón, Corea del Sur y Alemania (OEC, 2020). Por otro lado, computadoras, electrodomésticos, teléfonos, teléfonos móviles y repuestos, instrumentos y accesorios y textiles son algunas de sus principales importaciones que en su mayoría provienen de países como China, Japón, Corea del Sur, Hong Kong y Singapur.

La tasa estándar del impuesto sobre la renta de las empresas (CIT) en Vietnam es del 20%. Sin embargo, la tasa impositiva varía entre el 32% y el 50% para las organizaciones que operan en la industria del petróleo y el gas. Por otro lado, la tasa del impuesto sobre la renta de las personas físicas (PIT) varía del 5% al 35% (PwC, 2020).<sup>13</sup>

Durante el año 2017, Vietnam pagó 410 millones de dólares en importaciones de carne vacuna, debido a la creciente demanda, según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Tổng Xuân Chinh (director de dicho ministerio) dijo que Vietnam carecía seriamente de carne roja, principalmente de res. La demanda aumenta cada año por razones relacionadas con los grandes cambios en el consumo de alimentos. Hoy en día, la gente prefiere la carne de res al cerdo y el pollo.<sup>14</sup>

En el año 2018, las importaciones de Vietnam de la subpartida 0202.30 fueron de 217 millones de dólares, de las cuales Argentina fue el cuarto exportador (siendo superado por India, Estados Unidos y Australia). Estos 217 millones representaron un 0,09% de las importaciones totales de Vietnam durante el año 2018 (236.000 millones).

En el año 2019, Vietnam importó 103 toneladas de la subpartida 0202.30 provenientes de Argentina, con un valor FOB total de USD 382.987<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Economic factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>

<sup>14</sup> Vietnamese switch to beef (17 de enero de 2018). vietnamnews. Recuperado de: <https://vietnamnews.vn/economy/421310/vietnamese-switch-to-beef.html>

<sup>15</sup> Consultas del comercio exterior de bienes (22 de septiembre de 2020). comex.indec.(Tipo de comercio: exportación, Año:2019, período:Anual, Consulta por país: Países de destino seleccionados, Productos: 02023, País: Viet Nam). Recuperado de: <https://comex.indec.gov.ar/#/>

### **5.1.3 *Ámbito Social***

Vietnam es el décimo cuarto país en cantidad de población (cuenta con 95 millones de habitantes). Es un país con un porcentaje de entre el 45% y el 60% de la población trabajadora abocada a la agricultura y ganadería.

La clase media de Vietnam está creciendo a gran velocidad. La firma de investigación de mercado Nielsen incluso ha estimado que la misma aumentará a 44 millones de consumidores para 2020, en comparación con 8 millones en 2012, lo que convierte a Vietnam en una nación con una de las clases medias de más rápido crecimiento en el mundo.<sup>16</sup>

Se cree que la clase media de Vietnam es responsable de más del 50% del consumo total del país. Vemos empresas como Chanel, Versace y Armani abriendo tiendas en Saigón.<sup>17</sup>

Por razones prácticas e históricas, la carne de cerdo es la carne preferida en Vietnam, aunque, como veremos pronto, esto puede cambiar en un futuro próximo. Por ejemplo, los cerdos son parte del sistema de reciclaje doméstico para las granjas de pequeña escala (un sistema que representa el 86% de las granjas de cerdos en Vietnam), ya que consumen desechos no comestibles. Por tanto, esta práctica reduce los costos de producción al tiempo que aumenta el número de proveedores de este tipo de carne. Además, la carne de cerdo ha sido durante mucho tiempo la carne consumida tradicionalmente en Vietnam. Este respaldo cultural a la carne de cerdo fue influenciado por los chinos, quienes sentían que comer carne (especialmente cerdo) era un símbolo de triunfo sobre las dificultades. Aunque se espera que el consumo de carne de cerdo crezca a una tasa del 3% anual y sigue siendo la carne que se consume predominantemente en Vietnam, una tasa de crecimiento ligeramente mayor de 3-5% anual para la carne de res y aves crea una perspectiva positiva para el consumo de estas variedades de carne en los próximos años. Una mayor tasa de crecimiento para la carne de res y aves de corral

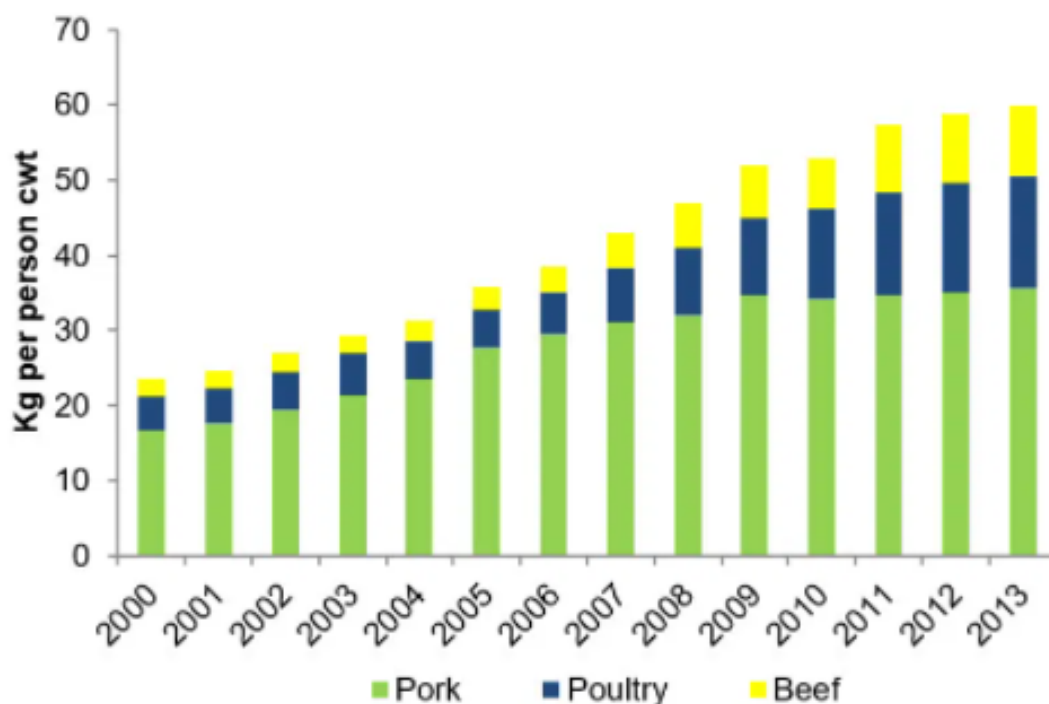
---

<sup>16</sup> Vietnam's middle class projected to double by 2020 (27 de octubre de 2016). VNExpress. Recuperado de: <https://e.vnexpress.net/news/business/vietnam-s-middle-class-projected-to-double-by-2020-3489724.html>

<sup>17</sup> PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Social factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>

es el resultado de una nueva creencia cultural, la cual es una preferencia por los productos extranjeros y/o importados.<sup>18</sup>

La carne se ha convertido en una parte cada vez más importante de la alimentación de los consumidores vietnamitas, aunque de muchas formas diferentes. Algunas prácticas son bastante notorias, como el auge de las parrillas o “steak house” de lujo, donde los vietnamitas ricos gastan fácilmente el salario mensual de un trabajador en una comida de filete importado. Otras pasan desapercibidas, como el aumento gradual de la cantidad de carne en la comida callejera. Tomando el famoso pho como ejemplo: no hace mucho tiempo vendría con pequeñas porciones de carne de res (o pollo). Ahora, algunos consumidores se quejan de que hay demasiada carne en la sopa. Los cambios en los hábitos alimenticios también son obvios por el hecho de que, si bien la carne de cerdo sigue siendo la forma de carne más popular, el consumo de carne de res y aves de corral está aumentando a un ritmo más rápido.<sup>19</sup>



Fuente: Asia Beef Network. Recuperado de: <http://www.asiabeefnetwork.com/country-profiles/viet-nam/beef-markets-consumption/>

<sup>18</sup> Vietnam's meat market: Mind the gap! (30 de agosto de 2016). ipsos. (Párrafo 10). Recuperado de: <https://www.ipsos.com/en/vietnams-meat-market-mind-gap#:~:text=The%20reasons%20behind%20this%20significant,of%20imported%20beef%20in%20Vietnam.>

<sup>19</sup> Vietnam's Meat Boom. thediplomat. (A growing meat culture párrafo 1). Recuperado de: <https://thedi diplomat.com/2018/06/vietnams-meat-boom/>

### **5.1.4 *Ámbito Tecnológico***

La floreciente cultura de las empresas “start up”, las inversiones internacionales, los bajos costos, las iniciativas gubernamentales y una fuerza laboral educada han impulsado una revolución de la tecnología de la información en Vietnam durante los últimos tiempos. El país cuenta con una serie de parques tecnológicos como Da Nang Hi-Tech Park y Saigon Hi-Tech Park que albergan oficinas y fábricas para más de 700 empresas, incluidas 220 empresas extranjeras que se especializan en tecnología de la información (IT) , ingeniería de software y fabricación de hardware, entre otros.

Vietnam es ahora el octavo proveedor de servicios de TI más grande del mundo. Cinco industrias de IT que están en tendencia actualmente son: fintech, inteligencia artificial, comercio electrónico, subcontratación de software y tecnología educativa (Samuel, 2019). Sin embargo, dado que muchas empresas están trasladando sus operaciones de fabricación a Vietnam, está en marcha una feroz batalla por la mano de obra calificada, lo que agrava la escasez existente de mano de obra calificada.<sup>20</sup>

Otro punto a destacar en el ámbito tecnológico es el desarrollo portuario creciente que está atravesando la ciudad de Hai Phong, ciudad que utilizaremos para ingresar al país objetivo.

El puerto de Hai Phong se estableció en 1876. A lo largo de 121 años de existencia y desarrollo, el mismo siempre ha desempeñado el papel de la "puerta fronteriza" de intercambio más importante del norte del país.

La ciudad portuaria norvietnamita de Hai Phong atrajo 916 millones de dólares en Inversión Extranjera Directa (IED) en el primer trimestre del año 2018, representando un crecimiento de 332,34 % con respecto al mismo período en 2017.

La suma, según consignó la agencia VNA, provino de 15 proyectos recientemente licenciados y capital adicional de otros 12 existentes. Hasta 532 planes de IED por un valor acumulado de USD 15.440.000 están operando en la ciudad.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Technological factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>

<sup>21</sup> Vietnam: Puerto de Hai Phong recibe millonarias inversiones durante el primer trimestre (8 de abril de 2018). Portalportuario. Recuperado de: <https://portalportuario.cl/vietnam-puerto-de-hai-phong-recibe-millonarias-inversiones-durante-primer-trimestre/>



### **5.1.5 *Ámbito Ambiental***

Vietnam es uno de los países más bellos de Asia. Alberga 8 sitios del patrimonio de la UNESCO y recibió alrededor de 18 millones de turistas internacionales en 2019. El turismo ha sido un actor importante para transformar la economía agraria de Vietnam en una de servicios. Sin embargo, vale la pena señalar que el miedo al corona virus (COVID-19) ha sido una amenaza para la industria del turismo y la salud pública.

El rápido desarrollo económico ha llevado a una explotación insostenible de los activos naturales que pueden tener un impacto negativo en el futuro. Vietnam está gravemente afectado por la contaminación del aire. Del mismo modo, la contaminación del agua es un gran problema y tiene un impacto significativo en la salud humana. El país está muy expuesto a desastres naturales como erupciones volcánicas, inundaciones, sequías, terremotos, inundaciones y tifones.<sup>22</sup>

Para poder importar el producto que corresponde a la clasificación arancelaria 0202.30 existen medidas que refieren a certificaciones de salubridad, etiquetado y contaminantes sobre la carne propiamente dicha para que sea apta al consumo humano. Sin embargo, ninguna hace referencia a la necesidad de cumplir con compromisos medioambientales.<sup>23</sup>

### **5.1.6 *Ámbito Legal***

Para importar en Vietnam, debe obtenerse una “licencia de inversión”(investment license) y un certificado de registro comercial del Departamento de Planificación e Inversiones (business registration certificate) (DPI).

No existe una licencia de importación específica en Vietnam; la licencia de inversión es suficiente para importar o exportar productos. Tampoco se necesitan licencias adicionales si se planea vender al por mayor los productos a empresas.

Sin embargo, si se desea vender productos directamente a los consumidores en Vietnam, se necesita una licencia comercial. La obtención de una licencia comercial

---

<sup>22</sup> PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat. (Environmental factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>

<sup>23</sup> Market Access Conditions. Market Access Map. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en/query/results?reporter=704&partner=032&product=020230&level=6>

demora entre 6 y 12 semanas, y puede solicitarla una vez que haya pagado la aportación de capital en su totalidad.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> 2019 Guide to import to Vietnam (12 de abril de 2019). emerhub (Licenses for importing to Vietnam). Recuperado de: <https://emerhub.com/vietnam/2017-guide-import-vietnam/>

## 6. Análisis del Microentorno

### 6.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del micro entorno nos enfocaremos en los sectores más importantes dentro de la industria.

#### **6.1.1 Competidores potenciales - Amenaza de nuevas entrantes**

Será la competencia con la que tendremos que lidiar en un plazo no muy lejano pero que por el momento no presenta ningún tipo de riesgo en nuestro Market Share; las llamadas amenazas de nuevos entrantes. Aquí comienzan a tomar importancia las barreras para el ingreso al país de destino como ser los productos protegidos por patentes, fuerza en la imagen de marca, costo de la transferencia y acceso a canales de distribución como más importantes.

##### Productos protegidos por patentes

La empresa cuenta con lo que se llaman registros que funcionan como el patentamiento a nivel nacional como también a nivel internacional al ya encontrarse comercializando sus productos hacia otros países.

Por otro lado, luego de haber consultado en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual via online, encontramos que la patente no se encuentra registrada en el país de destino por lo que no se tendrían inconvenientes con otro tipo de registro ni marca en lo que respecta al entorno judicial.

Como ventaja entonces se podría destacar el conocimiento de la empresa en la previa realización de este tipo de trámites como también la ventaja de no haber ninguna similitud de registro o patentamiento del tipo de mercadería en destino.

##### Fuerza en la imagen de marca

En este punto se encuentra como ventaja principal el conocimiento y la historia que tiene por detrás la carne argentina en el mundo. Ha sido conocida como “El granero del mundo” por su gran potencial en la agroindustria. Hoy en día posee una cuota de esa imagen de calidad tomada por gran parte de los consumidores a nivel mundial y

es a la cual apuntaremos como estandarte de nuestro producto. A la hora de presentarlo se intentará remarcar el logotipo de la marca país argentina, que sumado al gran valor agregado que se va a ofrecer, serán uno de los puntos fuertes para competir a nivel internacional dentro del segmento al cual apuntaremos.

#### Costos de transacción

En Argentina, los derechos e impuestos que se deben abonar desde el inicio de la producción hasta el contacto y entrega final hacia el cliente hacen que los costos aumenten al momento de exportar. Es claro que por ello apuntaremos a la diferenciación por tipo de producto y no por precio competitivo dentro del mercado. Cabe destacar que, aunque los costos sean más elevados en cuanto al valor agregado que se le dará al producto (envasar al vacío, packaging, container reefer), mayor será también el beneficio dentro del segmento en destino lo cual hará un equilibrio en la balanza costo-beneficio.

#### Accesos a canales de distribución

El hecho de contar con experiencia en otros mercados internacionales da como valor principal el conocimiento, pero también el contacto es un arma muy fuerte, y mas cuando se tiene experiencia en el mercado asiático como en este caso. Otra de las ventajas que se encuentran es el crecimiento en el consumo de carne en Vietnam, haciendo que tanto la oferta como la demanda aumenten año tras año dando la posibilidad de crear una necesidad en los consumidores y ganando espacio para la distribución de otro tipo de productos.

Por otro lado, como desventaja de ser un producto para un segmento no tan amplio, es un trabajo duro encontrar un distribuidor específico que vaya directo a los consumidores pretendidos por la empresa.

#### **6.1.2 Poder de negociación de los compradores - clientes**

Debe tenerse en cuenta el riesgo que puede llegar a existir, ya que nuestro cliente directo será una empresa importadora y distribuidora en origen. (Cabe destacar que no se dejará de tener en cuenta al cliente final dentro de los canales HORECA) Dicho esto podemos saber que el poder de negociación de nuestro cliente será de

mediano a alto, ya que entran en juego tanto las negociaciones con la empresa importadora como con el cliente final en sí.

Aseguraremos que el distribuidor pueda tener siempre una actitud activa a que el negocio se realice lo más eficientemente posible ya que de ello dependerá su renta y a su vez, impactará en la nuestra.

Será de la empresa importadora la responsabilidad de controlar la negociación y las demandas del cliente en forma directa. Por esta razón podemos decir que la negociación puede volverse más fácil en cuanto a imponer parámetros de contrato más firmes. Esto puede darse en relación con los precios y riesgos mínimos y máximos ya que el intermediario podrá argumentar que su cliente, en referencia a Frigorífico HV S.A., no está dispuesto a ceder más en cuanto a esos aspectos. Sumado a esto el hecho de ser una negociación intermediada será más difícil para el cliente en destino reconocer las verdaderas intenciones de la empresa y cuáles son las limitaciones en cuanto a los límites más bajos de cierre de operaciones.

En cuanto a las posibles fuentes de suministro alternativas de los clientes en Vietnam, tenemos en cuenta que es posible que tengan ofertas similares de frigoríficos provenientes de Australia, Nueva Zelanda, Canadá y EE. UU. sabiendo que ofrecen un producto similar al nuestro pero que, sin embargo, no será problema entrar con una marcada diferenciación de los mismos.

Por otro lado, en lo que respecta al poder de negociación de los clientes por los volúmenes de compra, como el mercado vietnamita está en su etapa inicial, los clientes en un principio no podrán negociar con la empresa basándose en este factor. Además, el proyecto de expansión al mercado de Vietnam surge como un ingreso alternativo para el frigorífico ya que su principal cliente dentro del mercado asiático es China.

Los compradores pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar bajas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pagos más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. Así mismo, como aún la empresa no está consolidada en el mercado, es

necesario generar una buena primera impresión en la mente de los posibles clientes. No obstante, para lograr una buena impresión de la marca en general se debe realizar un adecuado proceso de influencia para instalarse en la mente de los consumidores o clientes vietnamitas, aunque esto llevará tiempo. Pero como la marca recién ingresa al mercado, aun es un punto frágil que le da poder a los compradores en términos de negociación.

Con relación a la posibilidad de integración hacia atrás por parte del cliente es una situación que muy difícilmente podría ocurrir, ya que el mercado de la carne de res en Vietnam no tiene la capacidad para lograr el volumen ni la calidad del producto ofrecido por la empresa. Por último, los clientes directos van a ser importadores dedicados a la distribución de productos de este tipo. Por lo que es probable que tengan conocimiento de la demanda agregada del mercado de la carne de novillo, los precios parametrales y los costos de los proveedores por la alta demanda que tiene Vietnam en este tipo de rubros.

Según lo descripto, podemos deducir que las negociaciones con los clientes se pueden tornar más duras por el conocimiento de la oferta internacional o bien por la calidad del producto que ofrece la empresa podría hacerlas más dinámicas.

### **6.1.3 Amenaza de ofertas sustitutas**

Los productos elegidos para ser exportados en este proyecto llevado a cabo por la firma Frigorífico HV S.A son cortes que se consideran de alta calidad dentro de la gama de productos de la empresa. La oferta consta de los cortes Bife angosto con cordón, Lomo con cordón, Bife ancho sin tapa y Tapa de cuadril.

Son cortes de carne de novillo, deshuesada, fraccionada y sellada al vacío, que son congelados 72 horas antes de la exportación, a fin de mantener en condiciones óptimas el producto.

Como primer producto sustituto a la carne de vaca, podemos encontrar la carne de cerdo. tradicionalmente, por una cuestión cultural, la carne de este animal representa un gran porcentaje del mercado de carnes en Vietnam. Durante cientos de años, los cerdos fueron la principal fuente de proteínas del pueblo vietnamita.

Algunos de los platos tradicionales que incluyen carne de cerdo son:

- **Nem Lui:** Es un plato tradicional vietnamita originario de la ciudad de Hue. El plato consiste en carne de cerdo molida a la parrilla en una brocheta de lemongrass. Otros ingredientes a menudo son pimienta negra, piel de cerdo, ajo, echalotes y salsa de pescado. Esta combinación se enrolla en forma de salchicha alrededor de una rama de lemongrass, y luego se cepilla con aceite y se asa a la parrilla en una estufa de carbón hasta que esté ligeramente carbonizada. El nem lui generalmente viene acompañado de verduras, hierbas vietnamitas y papel de arroz enrollado como un rollo de primavera, mientras que la carne de cerdo molida a la parrilla se usa como relleno, y la combinación luego se sumerge en una salsa agrídulce de maní y sésamo. El plato se sirve como plato principal o merienda por la tarde.
- **Khau nhuc:** Es un plato tradicional originario de la provincia de Lang Son. El platillo se prepara con una combinación de lomo de cerdo asado marinado en miel, salsa de soja, especias secas y hojas de tau soi. Se necesita mucho tiempo para preparar el plato, y antes de servirlo tradicionalmente se corta en tiras. Cuando se sirve, parece una canasta con los extremos hacia arriba con todas las tiras de carne entrelazadas. Khau nhuc es especialmente popular en funerales, bodas y celebraciones de longevidad de las tribus locales.
- **Bún chả:** Es un plato de cerdo y fideos que está estrechamente relacionado con Hanoi, donde se cree que se originó. El plato combina tres elementos: un plato de cerdo a la parrilla servido en un caldo frío, un plato de fideos de arroz y una combinación de varias verduras frescas como hojas de perilla, lechuga, cilantro y campanilla.<sup>25</sup>

El segundo lugar del ranking de consumo de carnes en Vietnam lo ocupan el pollo y las aves de corral. Si bien el cerdo representa la mayor parte del mercado, la carne de pollo también ocupa un importante porcentaje del mismo. A continuación detallaremos algunos de los platos típicos de la cocina vietnamita que utilizan este tipo de carne:

---

<sup>25</sup> Top 8 most popular vietnamese pork dishes (16 de octubre de 2020). tasteatlas. <https://www.tasteatlas.com/most-popular-pork-dishes-in-vietnam>

- **Canh Ga Chien:** Las alitas de pollo picadas se fríen en aceite hasta que estén crujientes. El ajo, el jengibre y / o los echalotes a veces se usan en una marinada o se sirven espolvoreados por encima. Estas alitas crujientes a menudo se sirven con nuoc mam, una salsa vietnamita de pescado dulce picante.
- **Bun Mang Ga:** Este plato consiste en sopa de fideos vietnamita con brotes de bambú secos, que se utilizan para agregar sabor y una textura suave y tierna. Las versiones más populares son con carne de pollo o pato.
- **Com Tam Ga Nuong :** El pollo se marina en una mezcla de hierbas y especias y luego se asa a la parrilla sobre llama abierta. Se sirve sobre una cama de arroz partido (como el arroz normal pero partido en trozos más pequeños) y, a menudo, se acompaña de algunas verduras: rodajas de tomate y pepino, daikon en escabeche y zanahoria, etc. Este plato es una comida popular a la hora del almuerzo.<sup>26</sup>

#### ***6.1.4 Poder de negociación de los proveedores***

Frigorífico HV S.A. cuenta con dos tipos diferentes de proveedores, ya que ambas plantas tienen procesos productivos diferentes. Como mencionamos anteriormente, el establecimiento ubicado en Bernasconi, La Pampa tiene la característica principal de ser Ciclo I (ejerce la función de matadero) y a su vez Ciclo II (ejecuta el proceso de desposte), esto quiere decir que los proveedores, en su mayoría, serán diferentes a los que tendrá la planta ubicada en Lomas del Mirador, Buenos Aires, ya que la misma solo ejerce la función de Ciclo II.

Dentro de los proveedores que tiene el establecimiento ubicado en La Pampa, podemos encontrar: Proveedores de servicios de Luz, gas e internet, Proveedores de ganado en pie, Proveedores de insumos y Proveedores de servicios logísticos internos.

En cuanto a los proveedores de luz , gas e internet, la empresa que brinda el servicio es Cooperativa de Servicios y Obras Públicas de Bernasconi Ltda. El poder de negociación con dicho proveedor es prácticamente nulo, ya que es la única

---

<sup>26</sup> Vietnamenu. Recuperado de: <https://www.vietnamenu.com/chicken-vietnamese-food.html>



empresa en la zona que brinda estos tipos de servicio y al ser una cooperativa los valores no son muy elevados, por eso creemos que, aunque la empresa no cuente con otra oferta, dicho proveedor no es un peligro, por el hecho de que es una empresa estatal y con los precios regulados.

El segundo proveedor importante de dicho establecimiento son, según nuestro punto de vista, los de mayor importancia, que son los abastecedores de ganado en pie para poder llevar a cabo la faena de los mismos, y así comenzar el proceso productivo. La ubicación estratégica del establecimiento en La Pampa, facilita la oferta de ganado, ya que la misma se encuentra en plena zona rural, de todas maneras, esto no impide que la materia prima provenga de otros puntos del país. Hoy en día la empresa está pudiendo acceder a un periodo de financiación de aproximadamente 10 días desde la entrega del animal en planta, lo que beneficia a la empresa. Estos proveedores podrían considerarse una amenaza, ya que su producto es de suma prioridad para el funcionamiento de la firma, y dicha situación podría ser utilizada en contra de la empresa. Además, cabe destacar que en los últimos tiempos, la oferta de ganado no fue la habitual, es consecuencia del incremento de la demanda proveniente de China, que generó un crecimiento exponencial de la producción de productos cárnicos. Además de generar problemas en la oferta, este factor arrastró consigo un incremento en los valores del ganado en pie, alcanzando picos históricos.

El tercer proveedor mencionado anteriormente es el de los insumos (bolsas, cajas, etc), dicho proveedor no creemos que sea una amenaza, ya que, al ser el mismo abastecedor del establecimiento ubicado en Buenos Aires, la demanda por parte de la empresa es constante, lo que genera confianza en el proveedor y facilita la disponibilidad del producto. Además, los insumos requeridos por la producción de la empresa, son fácilmente sustituibles, por ende no debería ser una amenaza el proveedor de dichos productos. Hoy en día, la empresa cuenta con un periodo de financiación de 60 días en dicha área.

El cuarto y último proveedor es aquel que le brinda a la empresa servicios de logística internos, haciendo referencia a todo lo que sea relacionado con fletes, ya sea para el traslado de insumos como también de materia prima o producto final. Dicho proveedor no es tomado como amenaza, ya que su poder de negociación se

ve afectado por la amplia oferta que se puede encontrar del servicio brindado a la empresa.

En cuanto al establecimiento ubicado en Lomas del Mirador, Buenos Aires, podemos encontrar los siguientes proveedores: Frigoríficos proveedores de media reses, Proveedores de insumos, Proveedores de Servicios logísticos internos e internacional, Proveedores de servicios de internet, agua y gas y proveedores de servicios aduaneros.

Como primera medida, podemos hacer referencia a los Frigoríficos proveedores de la materia prima de dicha planta, quienes le otorgaron a la empresa las medias reses para poder producir el producto final. Dichos frigoríficos deberán ser analizados como una amenaza de la firma, ya que indirectamente de los mismos, depende la posibilidad de la empresa de poder llevar a cabo la producción. Como mencionamos anteriormente en los proveedores de ganado en el otro establecimiento, el precio y la oferta se vieron altamente afectados por el incremento de la demanda de los productos cárnicos, generando un alto incremento de los costos. Una gran ventaja con la que corre el establecimiento ubicado en Buenos Aires, es que puede proveerse de materia prima oriunda de la fábrica ubicada en la provincia de La Pampa, generando un efecto positivo en los costos y en la disminución de incertidumbre de poder adquirir la materia prima.

En cuanto a los proveedores de insumo, la situación es la misma que se mencionó previamente, en la cual el poder de negociación del abastecedor es bajo, al igual que su amenaza, ya que la oferta de sus productos en el mercado es muy amplia.

En tercer lugar podemos encontrar a los proveedores de servicio logístico. Aquí cabe destacar una diferenciación en los servicios logísticos internos que recibe la empresa, y los servicios logísticos internacionales. En cuanto a los internos, la situación es la misma que se mencionó anteriormente en el otro establecimiento, la amenaza de dicho proveedor es baja, ya que hay mucha oferta del servicio referido en el ámbito nacional. En cuanto a los proveedores de servicio logístico internacional, la situación es muy diferente. El marco internacional sufre cambios constantes que generan incertidumbre y afecta a dicho rubro, es el caso de los fletes marítimos con destino a Vietnam provenientes de Argentina, hoy en día hay

solamente una línea operativa, la cual es Cosco Shipping Lines, por ende en este caso el proveedor será una amenaza para la firma, ya que su servicio es vital para poder llegar al cliente y hoy en día tomar sus servicios es la única opción viable para la empresa.

Sobre los proveedores de servicios como la luz, el gas, el agua y el internet, la empresa recibe los servicios de EDENOR en referencia a la luz, Fibertel en internet, METROGAS en el área de gas y por último AYSA quien brindara de servicio de agua a la empresa. Todos estos proveedores podrían ser mencionados como amenaza, pero el hecho de estar regulados por el estado, genera cierta confianza y estabilidad en la oferta del servicio, como también en el precio del mismo. A lo previamente mencionado habría que destacar que la empresa Fibertel no está regulada por el estado, pero no debe ser tomada como una amenaza ya que la oferta de sus servicios en el mercado es amplia.

Por último cabe mencionar a los Proveedores de servicios aduaneros (despachantes de aduana), los cuales no deben ser tomados como amenaza, ya que es muy amplia la oferta en este rubro y sus costos no son muy elevados.

### **6.1.5 Rivalidad entre competidores**

Los principales competidores directos dentro del comercio de carne de novillo en Vietnam se encuentran en los mercados de Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos. Cada uno de ellos ofrece distintos tipos de corte de la carne dándoles así el valor agregado de cada uno de ellos. Dado que el segmento está en constante aumento año tras año, el tamaño de los competidores sigue con esta tendencia. Es en este punto donde la diferenciación juega un rol importante según los distintos tipos de corte vacuno, que en este caso serán la diferenciación de calidad del producto.

El punto de mayor concentración de empresas extranjeras dentro de Vietnam se da en las dos regiones más importantes del país; Hanoi y Ho Chi Ming, conocida también como la región de Saigon. Ambas concentran la mayor parte del turismo e ingresos per cápita, lo que beneficia el consumo de productos diferenciales y de alta calidad. Aquí es donde se encuentran el número más alto de proveedores dando la

posibilidad de variar en ventajas competitivas según la estrategia y las opciones que escojan las empresas.

Pero no todo es tan positivo dentro del mercado vietnamita. El banco mundial y la CFI (Corporación Financiera Internacional) aclaran que así como la parte de los beneficios que se muestran cada año para iniciar negocios dentro del país van en aumento, no hay que dejar de tener en cuenta la parte impositiva y el cumplimiento de la documentación como parte importante. Se deben cumplir de manera muy prolija dichas excepciones y lo convierten, en cierto aspecto, como una barrera importante de entrada y de salida del mercado.

El cliente para este proyecto será la empresa AN BINH INVESTMENT IMPORT - EXPORT JOINT STOCK COMPANY. La misma comercializará los productos con hoteles 5 estrellas y restaurantes, en su mayoría steakhouses, del área de Hanoi. Los consumidores finales del producto, serán los huéspedes de los hoteles y comensales de los restaurantes. A continuación se detallan los nombres de dichos establecimientos, junto con su capacidad aproximada y la demanda semanal aproximada del producto detallado en este proyecto. Los números detallados en los siguientes cuadros serán justificados más adelante, en el capítulo financiero de este trabajo.

Hotel	Capacidad promedio (huespedes)	Demanda semanal(kg)
Acoustic Hotel & spa	180	24,48
Apricot Hotel	369	50,18
Diamond Westlake Suites	420	57,11
Hanoi Marvel Hotel	795	108,11
Hilton Hanoi Opera	768	104,44
Hotel du Parc Hanoi	1235	167,94
Hotel Hanoi Daewoo	1077	146,46
Hotel Intercontinental Hanoi Westlake	726	98,73
Hotel Pullman Hanoi	1092	148,50
Hotel Sofitel Legend Metropole Hanoi	1074	146,05
Intercontinental Hanoi Landmark72	954	129,73
La Siesta Classic Hotel	462	62,83
Lotte Hotel Hanoi	786	106,88
Movenpick Hotel Hanoi	537	73,02
Oakwood Residence Hanoi	555	75,47
Pacific Place	360	48,95
Sheraton Hanoi	336	45,69
Somerset Grand Hanoi	135	18,36
The oriental Jade Hotel	225	30,60
Wyndham Garden Hotel	897	121,98

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Restaurant	Capacidad (Personas por día)	Demanda semanal(kg)
BO King	80,00	117,60
Botanica Restaurant	80,00	117,60
Cutisun Restaurant	80,00	117,60
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Tay Ho, Hanoi	80,00	117,60
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Trang Tien	80,00	117,60
Grill 63	80,00	117,60
Grille6 Steakhouse	80,00	117,60
Hemispheres Steak & Seafood Grill	80,00	117,60
Jacksons Steakhouse	80,00	117,60
La Bete	80,00	117,60
La Vache Steak Restaurant	80,00	117,60
Le Petit Steak & Drink	80,00	117,60
Lebon Steakhouse	80,00	117,60
Los Fuegos - Argentinian Steak & Grill	80,00	117,60
Moo Beef Steak	80,00	117,60
RICO - South American Steakhouse	80,00	117,60
Soho Steak 73 Pho Hue	80,00	117,60
Steakout	80,00	117,60
Stellar Steakhouse	80,00	117,60
The Vin Steak	80,00	117,60

Fuente: Cuadro de elaboración propia

COMPETIDORES		
Empresas	País	Productos
JBS PTY (Tiltara)	Australia	Carnes de cordero y bovina
PROGRESSIVE MEAT LIMITED	Nueva Zelanda	Carnes de cordero
FREMONT BEEF COMPANY	Estados Unidos	Carne Kobe

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Hemos decidido tomar como competidores tres de las principales empresas que exportan productos iguales o similares a los de nuestra empresa dentro de lo que es el mercado asiático. Comparando dichas empresas con el Frigorífico HV S.A, se observan distintos aspectos, tanto positivos como negativos, que nos ubican en posiciones en algunos casos de desventaja y en otros en una posición más favorable en cuanto a ventajas competitivas.

Es evidente que al presentar otro tipo de productos del mismo rubro tienen la posibilidad de cubrir otros nichos o microsegmentos a los cuales nuestro producto puede llegar a competirle de forma indirecta, de modo que podrá ser tomado como

un sustituto pero no así de forma directa. Como principal ventaja competitiva que encontramos por sobre nuestra oferta es el método utilizado para generar valor agregado al producto. El hecho de ser exportada congelada y envasada al vacío en distinguidos cortes de alta calidad es un concepto que no es presentado por ninguna de estas empresas. El tipo de carne bovina llamado *British* tampoco es ofrecido por ninguno de estos frigoríficos, por ende, sumado a un buen uso de la marca país, se tendrá la diferenciación y el market share esperado.

## **7. Análisis FODA**

### **7.1 Fortalezas**

- Experiencia en comercialización internacional
- Detallado conocimiento de los productos
- Capacidad productiva

### **7.2 Oportunidades**

- Creciente demanda del mercado destino
- Gran renombre de la industria cárnica argentina a nivel internacional
- Mercado poco desarrollado por empresas nacionales

### **7.3 Debilidades**

- Poco conocimiento del mercado de destino
- Gran distancia geográfica entre origen y destino

### **7.4 Amenazas**

- Incertidumbre sobre la economía argentina
- Gran variedad de productos sustitutos
- Multiplicidad de competidores

## 8. Objetivo del proyecto

Como objetivo primordial del presente proyecto, proponemos la efectiva inserción de la empresa “Frigorífico HV S.A.” en el mercado de carne bovina de la República Socialista de Vietnam. Dicho mercado fue considerado en base al notable crecimiento de las importaciones de Vietnam en los últimos años (2015-2019), específicamente del producto con posición arancelaria 0202.30 “Carne deshuesada, de bovinos, congelada”. Según los datos recuperados observamos que las importaciones en el año 2015 fueron de USD 126.453.000 y 25.834 toneladas de producto, contra USD 1.468.878.000 y 487.374 toneladas de producto en el año 2019. Además, realizando el análisis de los datos anuales entre 2015 y 2019 pudimos calcular un aumento en las importaciones anuales de 38% entre los años 2015 y 2016, de un 2% entre los años 2016 y 2017, 19% entre 2017 y 2018 y hubo un 1024% de aumento en las cantidades importadas entre 2018 y 2019. En base a estos datos podemos ver que el crecimiento de las importaciones es desigual entre los años pero se mantiene la tendencia al aumento. Esta información es favorable en lo que respecta al objetivo del proyecto de sostener ventas durante los próximos 5 años.

Se exportarán cortes de novillo, más específicamente “Bife angosto con cordón”, “Lomo con cordón”, “Bife ancho sin tapa” y “Tapa de cuadril”. Los cortes cuentan con un proceso de deshuesamiento, fraccionamiento, sellado al vacío y congelado previo a su exportación.

El objetivo principal será lograr un flujo comercial de 35 contenedores a lo largo de los 5 años del proyecto, distribuidos de la siguiente manera: 5 contenedores durante 2021, 6 contenedores durante 2022, 8 durante 2023 y 9 durante 2024 y 2025 . Cada contenedor individualizado de 40 pies contendrá una carga con un valor CIF total al comienzo del proyecto (estimado para marzo de 2021) de aproximadamente USD 160.205-. Dicho contenedor tendrá una carga aproximada de: 9970 kg de bife angosto con cordón, 6645 kg de bife ancho sin tapa, 4984 kg de lomo con cordón y 4270 kg de tapa de cuadril. Esta estimación se alcanzó luego de un análisis del potencial de demanda del mercado objetivo y la relación materia prima - producto final de cada corte, ya que de una misma unidad de materia prima (media res), se obtiene una proporción en kg diferente de cada tipo de producto.



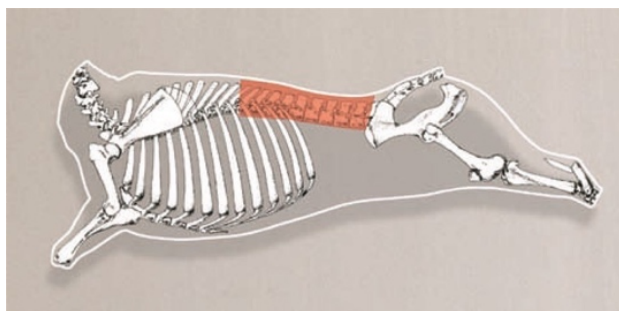
## 9. Capítulo comercial - Estrategia de las 4 “P”

### 9.1 Producto

Los productos ofrecidos por Frigorífico HV S.A en este proyecto de exportación serán de las siguientes variedades:

- Bife angosto con cordón

Es un corte con grasa abundante de cobertura. De grano y fibra finas, tierno y de mucho sabor. El bife angosto, con o sin la parte del lomo, es el preferido para una comida rápida, acompañado con ensalada u otras guarniciones. También puede cocinarse a la parrilla o a la plancha.<sup>27</sup>



Bife angosto con cordón. Fuente: Carne Argentina. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=52](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=52)

El bife angosto está ubicado en la región dorso-lumbar, limitando hacia craneal con el bife ancho hacia caudal con el cuadril, hacia ventral con el lomo y a ventral y lateral con la porción de asado correspondiente a las 4 últimas costillas y el vacío.<sup>28</sup>

Las piezas producidas por la empresa tienen un peso promedio de 4,2 kg.

- Lomo con cordón

El lomo es un corte de res bastante suave sin mucho marmoleado y que se cocina rápidamente sin endurecerse. Esto es porque el lomo no es un músculo que la res use mucho y no contiene mucho tejido conectivo. Tiende a ser el corte de res más costoso.<sup>29</sup>

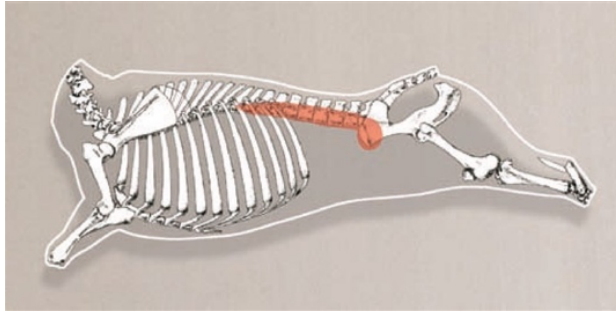
<sup>27</sup>Carnes de la pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>

<sup>28</sup>Bife angosto 3-4 costillas con cordón.ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=52](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=52)

<sup>29</sup>Lomo: corte suave y fino (13 de enero de 1025). contextoganadero. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/blog/lomo-corte-suave-y-fino#:~:text=El%20lomo%20es%20un%20corte.los%20cortes%20secundarios%20del%20lomo.>

Está ubicado en la región sublumbar, es de forma cónica, alargada y aplanada de arriba hacia abajo. Limita hacia dorsal con el bife angosto y hacia caudal con el cuadril.<sup>30</sup>

Las piezas de lomo producidas por la empresa tienen un peso promedio de 1,8 kg.



Lomo con cordón. Fuente: Carne Argentina. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/blog/lomo-corte-suave-y-fino#:~:text=El%20lomo%20es%20un%20corte,los%20cortes%20secundarios%20del%20lomo.>

- Bife ancho sin tapa

Es el corte más apreciado del cuarto delantero. Su moderado recubrimiento de grasa y su infiltración por finas vetas de grasa intramuscular, le brindan la combinación perfecta que resaltan el sabor y la jugosidad buscado en un corte de carne.

Es un corte muy versátil, caracterizado por su gran sabor, ternura y poder de saciedad, que se adapta a todas las preparaciones culinarias, pero las preparaciones en parrilla o a la plancha son las que mejor resaltan sus bondades.<sup>31</sup>

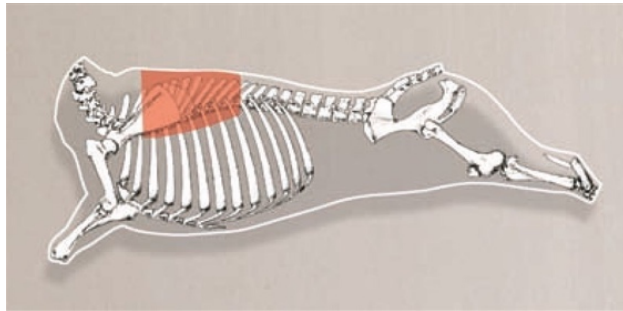
Este corte está ubicado en la región dorsal. Limita hacia craneal con la aguja, hacia caudal con el bife angosto y hacia ventral con la porción correspondiente al asado.<sup>32</sup>

Las piezas de bife ancho producidas por la empresa tienen un peso promedio de 2,8 kg.

<sup>30</sup>Lomo. ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=57](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=57)

<sup>31</sup> Carnes de la Pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>

<sup>32</sup> Bife Ancho con Tapa a 7 Costillas. ipcva. Recuperado de : [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=5&corte\\_id=26](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=5&corte_id=26)



Bife ancho sin tapa. Fuente: Carne Argentina. Recuperado de:

[http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=5&corte\\_id=28](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=5&corte_id=28)

- Tapa de cuadril

Normalmente se usa para parrillas pero también se puede preparar al horno donde la textura y sabor quedan garantizados. La Tapa de Cuadril se puede preparar entera o en porciones individuales que deberán cortarse a lo largo de la posta.

Esta carne debe ser cocida hasta un punto medio o medio rojo en su interior y dorada, un poco tostada en su exterior para que alcance su máxima expresión y gusto. Si el punto de cocción excede estos parámetros se corre el riesgo de endurecer la carne lo que cambiaría definitivamente su sabor.<sup>33</sup>

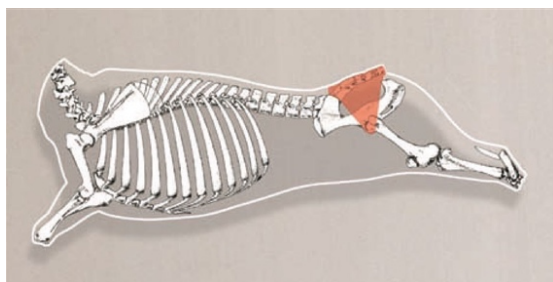
Este corte es obtenido del cuadril. Se trata de un corte proveniente de la región de la grupa, cuyo componente muscular lo constituye la porción superior y anterior del músculo bíceps femoral. Como requisitos, los compradores de este corte pueden especificar su tenor de grasa de cobertura o si el tejido conectivo deberá ser removido.<sup>34</sup>

Las piezas de tapa de cuadril producidas por la empresa tienen un peso promedio de 1,8 kg.

---

<sup>33</sup>Carnes de la Pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>

<sup>34</sup> Tapa de cuadril (Picanha). ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=67](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=67)



Tapa de cuadril. Fuente: Carne Argentina. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=67](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=67)

Todos los cortes de la empresa son de carne de novillo, la cual tiene las siguientes ventajas respecto otros tipos de carne de res:

- En la carne proveniente de novillos el sabor siempre es mucho más intenso que el de los animales más jóvenes, los cuales no llegaron a acumular la grasa intramuscular necesaria. Tanto es así que, la intensidad de su sabor hace que los cortes de novillo sean los más elegidos tanto por parrilleros como por cocineros .
- Los cortes de novillo se reconocen porque se tratan de piezas de carne con mayor tamaño y, en consecuencia, poseen un mayor rendimiento en las preparaciones.
- Contiene proteínas de alto valor biológico (20 gramos de cada 100), minerales como hierro de fácil absorción, yodo, zinc o selenio, y vitaminas del grupo B, especialmente B2 y B12. Y si bien en el novillo en general es más abundante la grasa, que también le proporciona su jugosidad, la cantidad varía mucho según el corte.<sup>35</sup>

Cada uno de los cortes se somete a un proceso de deshuesado, posteriormente se le coloca una etiqueta de plástico con información sobre el producto, luego es colocado en una bolsa plástica de la marca Cryovac y se sella al vacío. Como siguiente paso se almacena en cajas (la cantidad de piezas por caja será especificada más adelante en este informe) que luego son sometidas a un proceso de congelado. Las cajas son de cartón corrugado con el logo de la empresa y una

<sup>35</sup> Cinco razones para elegir carne de novillo (14 de septiembre de 2018). Lanacion. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cinco-razones-elegir-carne-novillo-nid2168405#:~:text=Contiene%20prote%C3%ADnas%20de%20alto%20valor,B%2C%20especialmente%20B2%20y%20B12.>

etiqueta con información sobre la fecha de vencimiento, fecha de producción, kg por caja, cantidad de unidades y una breve descripción del producto.

## 9.2 Precio

En cuanto a la política de precios estaremos utilizando una estrategia de desceme, la cual consiste en ingresar a un nuevo mercado con el nivel de precio más alto posible que los consumidores de dicho producto estarían dispuestos a pagar. El precio será más elevado en comparación a los productos similares de origen local, como también de competidores internacionales.

Independientemente de que se ingrese al mercado con un precio alto con el fin de captar ciertos clientes, el producto en sí lleva consigo ciertos costos que imposibilitan la inserción al mercado con un valor relativamente bajo para poder aplicar una estrategia de penetración de mercado. Estos costos son:

- **Materia prima:** Utilizaremos novillo, producto que es más caro en comparación a similares como por ejemplo vaquillona.
- **Costos logísticos:** Al estar ubicado a una distancia mayor, nuestro país se ve en desventaja sobre costos logísticos frente a competidores como por ejemplo Australia. Además la poca frecuencia de la ruta a utilizar genera que el flete internacional sea aún más costoso en comparación a otros destinos, y por ende el precio del producto se verá afectado.
- **Costos aduaneros:** Las retenciones que sufren las exportaciones del país de origen es un factor fundamental que afecta al incremento del precio de nuestro producto. Hoy en día dicha retención se calcula sobre un nueve por ciento del valor FOB de la mercadería.

Además de lo previamente mencionado, hay una herramienta que utilizaremos para poder justificar el alto costo de nuestro producto, la cual es la marca país. La misma consiste en utilizar la fama y reconocimiento que tiene la industria cárnica argentina en los mercados internacionales, para obtener cierta ventaja, en este caso será poder ingresar con un precio elevado. La marca país de nuestro producto fue una característica que se ha alcanzado a través de los años, diferenciando la carne

argentina de los demás competidores, a raíz de la alta calidad de la misma. Dicha calidad es alcanzada principalmente por la gran extensión de campos con capacidad de desarrollo de faena de primer nivel con los que cuenta nuestro país. Además, la rápida especialización del sector cárnico, permite acceder a mano de obra de calidad que garantiza una producción óptima.

En consecuencia de la estrategia seleccionada, creemos que nuestros potenciales consumidores serán aquellos pertenecientes a la clase media-alta de los visitantes de Vietnam, como así también los habitantes del mismo.

En cuanto al precio de la operación utilizaremos dos precios de referencia. En primer lugar, una cotización para el importador, la cual será en el incoterm CIF, que incluye la rentabilidad pretendida por el exportador y todos los gastos hasta el momento que el contenedor llega al puerto de destino. Además dicho incoterm, le garantiza al cliente la cobertura de los riesgos por parte del exportador hasta el momento donde la mercadería es puesta a bordo, lógicamente esta cotización tiene incluido el valor del flete internacional. El valor CIF de la mercadería será de USD 6,19 por kilogramo.

El otro precio de referencia que hemos analizado es el del consumidor final, para lograr alcanzarlo hemos estudiado los precios de productos similares en los restaurantes de los principales hoteles del país de destino, como también de los restaurantes especializados en la comercialización de los productos pretendidos a exportar. Hemos elegido estos sectores para analizar, ya que creemos que en los mismos nuestros productos serán potenciados y captarán fácilmente la atención del consumidor. El precio promedio que estimamos que pagará nuestro consumidor final en destino es de USD 99.09 por kilogramo. Este precio tiene incluida la rentabilidad pretendida del exportador, del importador y del vendedor minorista, como también todos los gastos desde el momento de la compra de la materia prima hasta que el cliente recibe el producto.

Como primer paso para realizar el análisis previamente mencionado, hemos tenido que analizar el costo de la materia prima. El mismo fue calculado por contenedor exportado de la siguiente manera:

1. Primero se estimó la cantidad de novillos en pie necesarios para poder cumplir con la cantidad de kilogramos, los mismos son 2.580.
2. Se estudió cuánto de cada animal en pie puede ser utilizado en este proyecto (2 lomos con cordón, 2 bifos anchos sin tapa, 2 bifos angostos con tapa y 2 tapas de cuadril), dando como resultado 26,54 kg de carne con hueso por animal, sumando un total de 68.483,52 kg por proyecto.
3. Como paso siguiente, calculamos el costo de los 68.483,52 kg, el cual es AR \$7.533.187,20, con un precio de AR \$110,00 por kilogramo.
4. A la cantidad de kg totales de ganado en pie, se le aplicó un porcentaje de rendimiento de faena (57%), el cual representa el porcentaje del ganado en pie que llega al matadero para ser faenado, ya que hay otros componentes del animal que son descartados o utilizados por el matadero, como por ejemplo el cuero, las extremidades del animal, vísceras, etc. El proceso de faena culmina con el animal en forma de media res, contando con un total de 39195,52 kg de producto por proyecto. El costo del servicio de faena está establecido en AR\$ 25 por kg, teniendo un costo total de AR\$ 1.712.088.
5. A los 39195,52 kg de media res que ingresan a planta, se le debe aplicar un porcentaje de rendimiento del 66% en despostada. El mismo consiste en descontar a la media res ingresada al proceso de despostado, todos aquellos componentes que no son utilizados, los cuales son los huesos y la grasa sobrante. Aplicado este rendimiento, llegamos a los 25869,04 kg, que serán finalmente utilizados.

CONCEPTO	PRECIO AR\$/KG	PRECIO TOTAL AR\$
TOTAL FAENA	110	\$7.533.187,20
SERVICIO DE FAENA	25	\$1.712.088,00
<b>COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN</b>		<b>\$9.245.275</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

En cuanto la mano de obra, analizamos la cantidad de horas requeridas de la misma para el proyecto. Hemos estudiado específicamente por puesto de trabajo, ya que cada puesto tiene un sueldo diferente.



PUESTO	PERSONAS POR PUESTO	HORAS DEDICADAS AL PROYECTO (MENSUAL)	HORAS ANUALES TRABAJADAS EN EL PROYECTO	PRECIO POR HORA	TOTAL PESOS	TOTAL USD
Peon depostada	7	163,33	980	\$ 229,40	\$ 262.280,67	USD 2.039,11
Peon practico (limpieza)	3	23,33	140	\$ 214,33	\$ 15.003,10	USD 116,64
Peon practico (carga y descarga)	5	12,33	74	\$ 214,33	\$ 13.217,02	USD 102,76
Especializado depostada	5	116,67	700	\$ 279,34	\$ 162.948,33	USD 1.266,85
Especializado de primera depostada	3	70,00	420	\$ 293,34	\$ 61.601,40	USD 478,92
Ingenieria (mantenimiento)	2	46,67	280	\$ 293,34	\$ 27.378,40	USD 212,85
Administrativo	2	1,33	8	\$ 400,00	\$ 1.066,67	USD 8,29
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>433,67</b>			<b>\$ 543.495,58</b>	<b>USD 4.225,43</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

### **9.2.1 Proyección de los insumos necesarios para el proyecto**

Con el fin de establecer certeramente los gastos realizados en insumos, optamos por analizar cómo impactan los mismos en cada uno de los contenedores a exportar durante la realización del proyecto.

El importe de cada uno de los componentes de los insumos, se estimó de la siguiente manera:

A aquellos importes cuyo valor está especificado en pesos, se les aplicó la inflación acumulada que se estimó en el periodo entre la exportación anterior y la presente, repitiendo este proceso con cada una de las exportaciones del proyecto.

En cuanto a los importes en dólares, se optó por aplicarle el tipo de cambio proyectado para ese mes, con el fin de poder estimar efectivamente la valoración en pesos.



marzo 2021				
ENVASE Y EMBALAJE	UNIDADES Ó METROS	PRECIO UNITARIO ARS	ARS	USD
Cajas	1122	87	97614,00	1059,21
Laminas	1122	8	8976,00	97,40
Etiquetas (PRODUCTO Y CAJA)	2244	46	103224,00	1120,08
Cinta de embalar	5610	0,63	3534,30	38,35
<b>SUBTOTAL</b>			<b>213348,3</b>	<b>2315,04</b>
INSUMOS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO		
BOLSAS DE VACIO "CRYOVAC"				
Lomo con cordon	2376	13	30888	350,0094946
Bife ancho	2304	14	32256	540,3249871
Bife angosto	2165	23	49795	313,1595367
Tapa de cuadril	2405	12	28860	313,1595367
<b>SUBTOTAL</b>			<b>141799</b>	<b>1516,653555</b>
OTROS				
GASTOS BANCARIOS			41470,875	450
EMISION B/L			14431,5	150
CERTIFICADOS SENASA + CERTIFICADO ORIGEN			5700	61,85063614
DESPACHANTE DE ADUANAS			26860	279,1809583
GASTOS TERMINAL			35000	349,0836554
<b>SUBTOTAL</b>			<b>123462,375</b>	<b>1290,11525</b>
<b>TOTAL (INSUMOS, ENVASE Y EMBALAJE)</b>			<b>355147,3</b>	<b>3831,69</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

noviembre 2025				
ENVASE Y EMBALAJE	UNIDADES Ó METROS	PRECIO UNITARIO ARS	ARS	USD
Cajas	1122	462,3943658	518806,48	1619,77
Laminas	1122	40,32741561	45247,36	141,27
Etiquetas (PRODUCTO Y CAJA)	2244	232,4934225	521715,24	1628,85
Cinta de embalar	5610	3,19672417	17933,62	55,99
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1103702,701</b>	<b>3445,88</b>
INSUMOS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO		
BOLSAS DE VACIO "CRYOVAC"				
Lomo con cordón	2376	69,09341098	164165,9445	512,5434061
Bife ancho	2304	70,57297732	162600,1397	507,6547984
Bife angosto	2165	116,2467112	251674,1298	785,753197
Tapa de cuadril	2405	60,88998419	146440,412	457,2024227
<b>SUBTOTAL</b>			<b>724880,626</b>	<b>2263,153824</b>
OTROS				
GASTOS BANCARIOS			144133,5	450
EMISION B/L			48044,5	150
CERTIFICADOS SENASA + CERTIFICADO ORIGEN			30294,80328	94,58357338
DESPACHANTE DE ADUANAS			142757,6168	445,7043476
GASTOS TERMINAL			186020,7219	580,7763278
<b>SUBTOTAL</b>			<b>551251,142</b>	<b>1721,064249</b>
<b>TOTAL (INSUMOS, ENVASE Y EMBALAJE)</b>			<b>1828583,327</b>	<b>5709,03</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Por último, se presentará un cuadro, donde se detalla el importe de cada uno de los costos que sufre la exportación, desde el momento el momento de la compra de la materia prima, hasta la llegada del producto a las manos del cliente.

	CIF COSTING		
CONCEPTO	PRECIO USD/KG	USD TOTAL	AR\$ TOTAL
MATERIA PRIMA (*)	3,878	100.320	9.245.275
MANO DE OBRA	0,327	8.451	1.086.991
INSUMOS	0,151	3.900	359.369
DESPACHANTE	0,011	292	26.920
FLETE INTERNO	0,019	488	45.000
GASTOS PUERTO ORIGEN	0,036	923	85.075
DOCUMENTOS	0,002	62	5.713
GASTOS BANCARIOS	0,017	450	41.471
COSTOS DE PLANTA	0,046	1.183	109.053
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>4,487</b>	<b>116.070</b>	<b>11.004.867</b>
REINTEGROS			0,040
UTILIDAD			0,200
NUMERADOR FORMULA FOB			11.004.867
DENOMINADOR FORMULA FOB			0,840
BASE FOB	5,495	142.159	13.101.033
DERECHOS DE EXPO (%)			0,090
DERECHOS DE EXPO	0,495	12.794	1.179.093
<b>FOB</b>	<b>5,990</b>	<b>154.953</b>	<b>14.280.125</b>
EMISION DE BL	0,003	75	6.912
FLETE INTERNACIONAL	0,166	4.300	396.277
<b>CFR</b>	<b>6,159</b>	<b>159.328</b>	<b>14.683.315</b>
SEGURO INTERNACIONAL(0,55%)	0,034	876	80.758
<b>CIF</b>	<b>6,193</b>	<b>160.205</b>	<b>14.764.073</b>
DERECHOS DE IMPORTACION 14%	0,867	22.429	2.066.970
GASTOS PORTUARIOS EN DESTINO	0,029	740	68.197
GASTOS DESPACHO ADUA	0,011	291	26.850
TRANS INTERNO EN DESTINO	0,031	800	73.726
<b>DDP</b>	<b>7,131</b>	<b>184.465</b>	<b>16.999.815</b>
PRECIO AL CLIENTE	7,131		
GANANCIA BRUTA CLIENTE	0,800		
PRECIO AL MINORISTA	7,930		
GANANCIA BRUTA MINORISTA	82,162		
PRECIO AL CONSUM. NETO DE IMP	90,093		
IMPUESTO AL CONSUMO 10%	9,009		
<b>PRECIO AL CONSUMIDOR</b>	<b>99,102</b>		

Fuente: Cuadro de elaboración propia

### 9.3 Plaza

Es una política de la compañía que el principal objeto de la distribución sea que la mercadería llegue a destino en tiempo y forma, pero sobre todo conservando sus

cualidades en cuanto a sanidad y estado de envasado. Esto es así, puesto que el producto es perecedero y debe cumplir con las condiciones adecuadas para el consumo humano. Por dicho motivo cabe destacar como primer punto la descripción del embalaje y la estrategia de consolidación de la mercadería que se aplicarán a los fines de proteger el producto durante su traslado. Cada corte está adecuadamente envasado al vacío, conservando la carne fresca y evitando la descomposición por oxidación. Al mismo tiempo, los cortes serán embalados en cajas de cartón corrugado para su traslado. Una vez que el producto se encuentre terminado, habiendo recorrido la totalidad del circuito productivo de la empresa, el cual será detallado más adelante en este mismo escrito, será exportado vía marítima con destino al puerto de Hai Phong donde será descargado a la espera de la carga en un camión para continuar su traslado por vía terrestre con destino final a la ciudad de Hanoi, donde se encuentra nuestro cliente importador y distribuidor local.

En cuanto a la distribución en la plaza del importador, será administrada por nuestro cliente en el exterior, quien tiene un alto conocimiento y relaciones estrechas con las principales empresas y representantes del canal HORECA en Hanoi. Nuestro cliente es la empresa llamada AN BINH INVESTMENT IMPORT - EXPORT JOINT STOCK COMPANY y es uno de los principales importadores de carne en Vietnam.

Desde el momento de la llegada del contenedor a la ciudad de Hanoi el cliente se encarga de la descarga y almacenamiento de la carne en sus instalaciones, así como se ocupará también de repartir y hacer llegar a cada cliente los pedidos correspondientes. Para ello el cliente cuenta con su propio sistema de distribución que incluye distribución propia como tercerizada y existe también la posibilidad de retiro por parte de los propios compradores en la plaza de importador cuando así lo prefieran.

Para definir mejor la demanda en destino se ha realizado un análisis de la composición del canal HORECA en Hanoi identificando los posibles demandantes de este canal. Entre los mismos encontramos una gran lista de restaurantes (en su mayoría steakhouses) y hoteles 5 estrellas con restaurantes ubicados en la ciudad vietnamita de Hanoi. Algunos de los tenidos en cuenta para el análisis fueron:

Restaurantes:

BO King
Botánica Restaurant
Cutisun Restaurant
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Tay Ho, Hanoi
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Trang Tien
Grill 63
Grille6 Steakhouse
Hemispheres Steak & Seafood Grill
Jacksons Steakhouse
La Bete
La Vache Steak Restaurant
Le Petit Steak & Drink
Lebon Steakhouse
Los Fuegos - Argentinian Steak & Grill
Moo Beef Steak
RICO - South American Steakhouse
Soho Steak 73 Pho Hue
Steakout
Stellar Steakhouse
The Vin Steak

Hoteles:

Acoustic Hotel & spa
Apricot Hotel
Diamond Westlake Suites
Hanoi Marvel Hotel
Hilton Hanoi Opera

Hotel du Parc Hanoi
Hotel Hanoi Daewoo
Hotel Intercontinental Hanoi Westlake
Hotel Pullman Hanoi
Hotel Sofitel Legend Metropole Hanoi
Intercontinental Hanoi Landmark72
La Siesta Classic Hotel
Lotte Hotel Hanoi
Movenpick Hotel Hanoi
Oakwood Residence Hanoi
Pacific Place
Sheraton Hanoi
Somerset Grand Hanoi
The oriental Jade Hotel
Wyndham Garden Hotel

Entre otras, estas son las opciones con las que podrá contar nuestro cliente distribuidor en la ciudad de Hanoi.

## 9.4 Promoción

La estrategia de promoción será uno de los aspectos clave para generar una llegada sólida a nuestro market share ya definido. Por eso hemos decidido utilizar la herramienta Below The Line (BTL) la cual, desarrollándose de la manera correcta, incrementará significativamente la respuesta de nuestro segmento meta seleccionado.

La técnica de comunicación BTL consta de emplear canales no masivos, dirigidos justamente a segmentos o microsegmentos más exclusivos e integrados con la finalidad de generar un impulso de compra empleando medios más personalizados. A diferencia de la estrategia Above The Line (ATL), los costos de implementación de la técnica BTL son menores, lo cual da la posibilidad de concebir resultados cuantificables en menor plazo ya sea corto, mediano o largo.

En estos tiempos realizar una estricta modificación y adaptación en lo que respecta al marketing vía online es la principal fuente de primeros acercamientos con el cliente teniendo en cuenta los bajos costos de implementación y la recepción que genera dependiendo del segmento a los cuales se apunte. Inicialmente se procederá a adaptar el sitio web de la empresa, incluyendo como otra de las alternativas la opción de la traducción al idioma vietnamita mostrando los distintos tipos de cortes que se ofrecen y detallando las características de cada uno de ellos, como ser de que parte del animal proviene cada uno, variedades de platos que se ofrecen con cada tipo de corte, entre otras maneras de acercamiento con el producto. La inserción en las redes sociales más importantes a nivel mundial serán otra de las cartas fuertes para la introducción y presentación de los productos de forma que puedan mostrarse y generar una primera impresión a los importadores y consumidores tanto locales como a los cuales se apuntan en el mercado. También existen las redes sociales no tan mundialmente conocidas pero sí muy masivas a nivel región. Como el caso de Weibo o Wechat, aplicaciones distintas similares a Facebook y Twitter la cual concentra un gran porcentaje de usuarios potenciales en gran parte del continente. Teniendo en cuenta esta situación la contratación de un Community Manager a cargo de controlar tales aplicaciones será de vital importancia para que el producto pueda tener aún más llegada a los consumidores.

Enfocarnos en los eventos y ferias que se realizan año tras año en el país de destino podrá dar un enfoque distinto de los productos ya que se dará de forma presencial, en la cual se podrán ver de manera física y dejará un punto de vista distinto para los potenciales clientes. El emotional marketing también se usará como herramienta en este aspecto, tratando de llevar la marca país hacia un nivel de alta calidad y diferenciación, buscando la fidelización del cliente hacia nuestros productos.

## 10. Capítulo de comercio internacional

Luego de un análisis de las distintas variables posibles, hemos llegado a la conclusión que la mejor alternativa para la firma Frigorifico H.V.S.A. es realizar sus operaciones con incoterm CIF Haiphong, a través de un contrato de distribución y el medio de pago más conveniente a utilizar es carta de crédito, a continuación justificaremos estas elecciones.

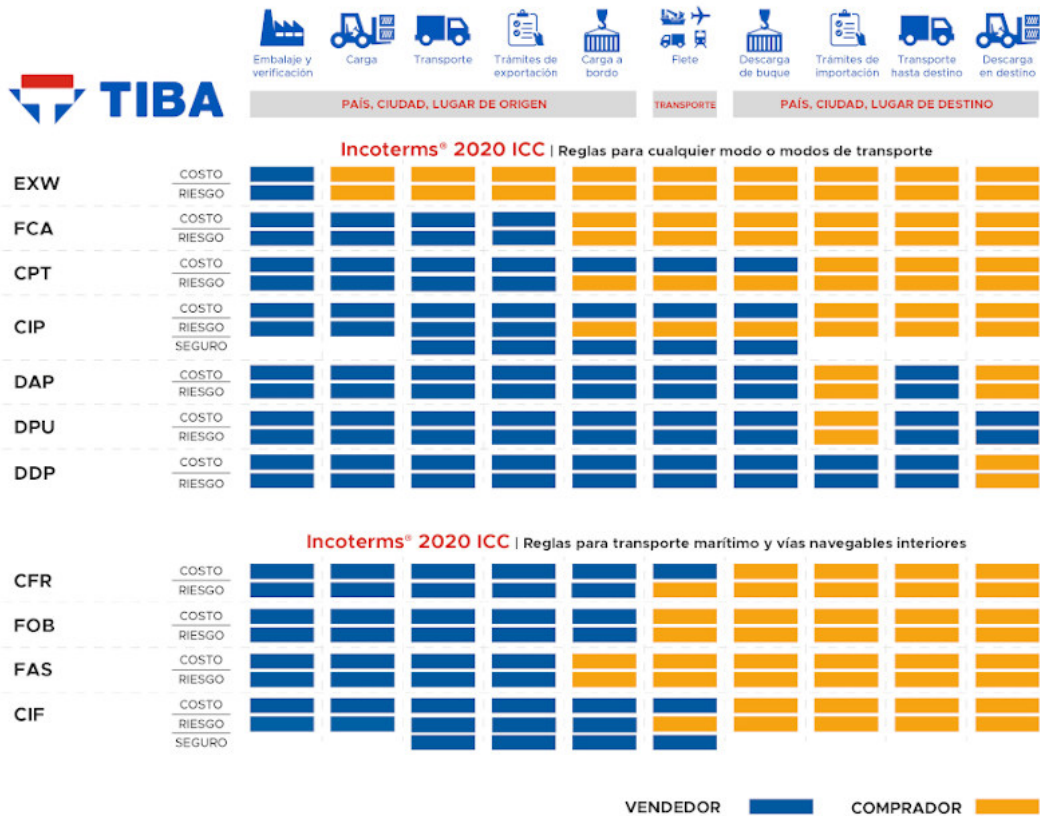
### 10.1 Incoterm

CIF (Cost, Insurance and Freight/ Coste, Seguro y Flete): En esta cláusula el vendedor está obligado a incluir en el precio todos los costos necesarios para hacer llegar la mercadería al puerto de destino, pero el riesgo de daño o pérdida de la mercadería se transfiere al comprador cuando la mercadería pasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Además, el exportador debe incluir en el precio cotizado el costo de un seguro marítimo que cubra los riesgos del transporte internacional. Esto implica que es el vendedor el que contrata el seguro y paga la prima correspondiente. Sin embargo, el vendedor sólo está obligado a contratar un seguro con cobertura mínima. Los gastos de descarga en destino no están incluidos en la cotización CIF, por lo que deberá asumirlos el comprador. Esta cláusula exige al vendedor despachar las mercancías para la exportación y solo puede ser utilizada para el transporte marítimo o fluvial.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 171





Fuente: TIBA. Recuperado de: <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>

La elección de este incoterm fue en base a la ventaja que encuentra Frigorífico H.V S.A al transferir el riesgo en el momento que la mercadería pasa la borda del buque, en lugar de correr con la totalidad del riesgo durante el traslado internacional de la misma.

Otro factor que motivó la elección de dicho incoterm, fue la obligatoriedad de contratar un seguro con cobertura mínima. Para este proyecto recomendamos los servicios de la empresa “Hanseatica compañía de seguros S.A.”. A pesar de ser un costo a absorber, la relación costo beneficio de la contratación de dicho seguro, es sumamente positiva, ya que por un costo del 0,55% del valor CFR, el mismo incluye protección contra robos, daños, hurtos, y desaparición de la mercadería.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuente: Entrevista con experto.

## 10.2 Clasificación arancelaria del producto

El producto a exportar en este proyecto por la firma Frigorifico HV S.A consiste en cortes de carne vacuna congelados y fraccionados, que pertenecen a la siguiente posición arancelaria, según el Nomenclador Común del Mercosur.

- Capítulo 02 (carne y despojos comestibles).
  - Partida 02 (carne de animales de la especie bovina, congelada).
    - Subpartida 30 (Deshuesada).

## 10.3 Contrato

Un contrato internacional no es más que una fuente de obligaciones. Liga sólo al comprador y al vendedor. Los derechos y obligaciones son de ellos y de nadie más. El intercambio de bienes y servicios de un país a otro se realiza según las condiciones pactadas por los sujetos que intervienen y celebran contratos internacionales.<sup>38</sup>

En cuanto a su formación, el contrato a ejecutar por la firma Frigorifico HV S.A será conmutativo, esto quiere decir que las partes precisan claramente el valor de las prestaciones.

En razón a la periodicidad se ha optado por desarrollar un contrato de ejecución única. El mismo consiste en operaciones únicas o múltiples pero repetibles en el tiempo.

Respecto al contenido del contrato, se ejecutará un contrato de distribución, el mismo fue seleccionado ya que únicamente se debe aplicar para operaciones de comercialización internacional.

Por último, en cuanto a la razón de la mercadería, se celebrará un contrato de bienes, ya que el proyecto desarrollado, es precisamente una exportación de bienes, es decir cosas ciertas e individualmente determinadas.

Elementos ineludibles a la hora de celebrar el contrato:

- Descripción detallada de la mercadería, marca y calidad.
- Datos de las partes celebrantes del contrato.
- Cantidades.

---

<sup>38</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 216.

- Precio.
- Monto a pagar y moneda.
- Incoterm.
- Validez de la oferta.

Obligaciones adquiridas por la ejecución del contrato:

- Vendedor:
  1. Entregar los documentos relacionados con la mercadería.
  2. Transmitir la propiedad de la mercadería.
  3. Entregar la mercadería en condiciones.
- Comprador
  1. Pagar el precio de la mercadería.
  2. Recibir la mercadería en el lugar acordado.

## 10.4 Documentación requerida en origen

1) Documentación requerida para el ingreso a puerto

- a) Remito: Documento que describe cantidades cargadas en el medio de transporte. A su vez se detallan otros tipos de datos, como pueden ser número de contenedor, número de precinto de aduana y SENASA, y país de destino.
- b) COT: El Código de Operación de Traslado (COT) es un régimen por el cual se informan los bienes que se trasladan, su origen, destino, propietario y destinatario entre otros datos relevantes. Así el sistema implementado otorga un código (COT) por cada operación de traslado de bienes.<sup>39</sup>
- c) Certificado sanitario provisorio de exportación: Dicho certificado es emitido por el veterinario del SENASA asignado a la planta, quien detalla la mercadería a exportar, país de origen y destino, número de contenedor, número de precinto de aduana y SENASA, nombre del vapor y distintos datos detallados con el fin de realizar la trazabilidad del producto.

---

<sup>39</sup> Preguntas Frecuentes: Código de Operación de Traslado (COT). Santafe (párrafo 1). Recuperado de : [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/208589/\(subtema\)/118225#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Operaci%C3%B3n%20de.operaci%C3%B3n%20de%20traslado%20de%20bienes.](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/208589/(subtema)/118225#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Operaci%C3%B3n%20de.operaci%C3%B3n%20de%20traslado%20de%20bienes.)

## 2) Documentos aduaneros

- a) Formulario de destinación aduanera: Dicho documento es presentado a la aduana, a través del despachante de aduana, a los efectos de proceder a la exportación de la mercadería. Se presenta conjuntamente con la documentación internacional que la autoridad aduanera exija para efectuar dicho trámite.<sup>40</sup>
- b) Declaración post embarque: Es la declaración que efectúa el exportador o su representante ante el servicio aduanero de la cantidad de unidades de mercaderías o bultos que efectivamente fueron embarcados respecto de los declarados en la solicitud de destinación de exportación.<sup>41</sup>

## 3) Documentos de transporte y seguro

- a) Bill of Lading (B/L): Dicho documento representa la propiedad de la mercadería, además de ser la prueba del contrato de transporte y prueba del recibo de mercadería a bordo. Los datos que contiene dicho documento son:<sup>42</sup>
  - i) Datos del cargador
  - ii) Datos del exportador
  - iii) Datos del consignatario
  - iv) Datos del importador
  - v) Nombre del buque
  - vi) Puerto de carga y descarga
  - vii) Indica si el flete es pagadero en destino o en origen
  - viii) Importe del flete
  - ix) Marcas y números del contenedor o de los bultos
  - x) Número del precinto de Aduana
  - xi) Marcas y números del contenedor o de los bultos
  - xii) Número del precinto
  - xiii) Descripción de mercaderías, pesos bruto y neto, volumen y medidas

---

<sup>40</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 198.

<sup>41</sup>

ABC – Consultas y Respuestas Frecuentes sobre Normativa, Aplicativos y Sistemas. AFIP. Recuperado de: [https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas\\_detalle.aspx?id=11415553](https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=11415553)

<sup>42</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 200.

xiv) Fecha de embarque<sup>43</sup>

b) Póliza de seguro: El contrato de seguro es el acuerdo por el cual una de las partes, el asegurador, se obliga a resarcir de un daño o a pagar una suma de dinero a la otra parte, tomador, al verificarse la eventualidad prevista en el contrato, a cambio del pago de un precio, denominado prima, por el tomador.

#### 4) Documentos certificados

a) Certificado de Origen: Su función principal es asegurarle al importador que la mercadería adquirida es originaria de determinado país, en este caso Argentina. El emisor de este documento es la Cámara Argentina de Comercio.<sup>44</sup>

b) Certificado de sanidad: Dicho documento certifica las características sanitarias del producto. Es expedido por la autoridad sanitaria del país, en este caso SENASA.<sup>45</sup>

#### 5) Documentación comercial

a) Factura Proforma: Dicha factura no debe cumplir con ningún tipo de formalidad establecida por la AFIP. La descripción de las mercaderías debe ser lo más detallada posible. Incluye:

- i) Valor de la operación
- ii) Moneda
- iii) INCOTERM
- iv) Lugar y forma de pago
- v) Plazo de entrega
- vi) Nombre, dirección y teléfono del exportador
- vii) Datos del importador
- viii) Fecha y lugar de emisión
- ix) Cantidad y descripción de la mercadería
- x) Precio unitario y precio total
- xi) Plazo de validez de la cotización
- xii) Firma del exportador y fecha de vencimiento.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 205.

<sup>44</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 206.

<sup>45</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 209.

- b) Orden de compra: Es la respuesta, luego de haber negociado comercialmente con el exportador, a la oferta realizada por este último. Los datos que se incluyen en la misma son los mismos que se han detallados en la factura proforma, pero a diferencia de que la orden de compra es firmada por el importador.<sup>47</sup>
- c) Factura comercial: Es emitida por el exportador, y contiene los nombres del exportador y del importador, con sus respectivas direcciones y datos. En la factura comercial constan además los detalles técnicos de la mercadería, fecha y lugar de emisión, la unidad de medida, cantidad de unidades que se están facturando, los precios unitarios y totales de venta, moneda de venta, condición de venta, forma y plazos de pagos, pesos netos, marcas, número de bultos que contiene la mercadería, medio de transporte y se encuentra firmada al pie por alguna persona responsable de la empresa o del sector de Comercio Exterior del exportador. Cuando se trata de una factura de exportación, la AFIP exige que la letra de identificación sea la letra “E”, para poder acceder al cobro de los reintegros.<sup>48</sup>
- d) Lista de empaque: Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería a ser exportada, de acuerdo a como se encuentra embalada. La emite el exportador en hoja membrete de la empresa, y los principales datos que figuran en ella son:
- Datos del exportador
  - Datos del importador
  - Marcas y números de los bultos
  - Lugar y fecha de emisión
  - Medio de transporte
  - cantidad de bultos y descripción de las mercaderías
  - Total de los pesos brutos y netos
  - Tipo de embalaje

---

<sup>46</sup> “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 194.

<sup>47</sup> “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 195.

<sup>48</sup> “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 196.

- Firma y sello del exportador<sup>49</sup>

## 10.5 Documentación en destino

En cuanto a la documentación requerida en destino, el cliente debe presentar ante la aduana vietnamita todos los documentos comerciales y certificados emitidos por el exportador en origen, estos son:

- Factura comercial
- Packing list
- Certificado de origen
- Certificado de sanidad
- BL<sup>50</sup>

Además de lo previamente mencionado, el despachante de aduana en destino, debe presentar a la aduana local, la declaración de aduana, para poder dar ingreso al producto. En la misma deben incluirse los siguientes datos:

- Unidad aduanera fronteriza.
- Empresa exportadora, empresa importadora.
- Modo y medio de transporte.
- Nombre de los bienes, cantidad y valor de los bienes.
- Obligaciones fiscales (impuesto de importación, impuesto especial, impuesto de protección del medio ambiente, IVA).
- Directivas aduaneras.<sup>51</sup>

## 10.6 Requerimientos específicos del producto en el mercado de destino

A continuación serán desarrollados los requerimientos específicos en Vietnam para los productos de la subpartida 0202.30 (Carne de animales de la especie bovina, congelada : Deshuesada):

- Requerimientos de etiquetado:
  1. Cantidades.

---

<sup>49</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 197.

<sup>50</sup> "Procedimiento para la importación de mercancías en Vietnam". Lecvietnam. (Párrafo "Despacho de aduana para mercancías importadas"). Recuperado de: <https://lecvietnam.com/hoat-dong/tin-tuc/thu-tuc-nhap-khau-hang-hoa-tai-viet-nam-nhu-the-nao-60.html>

<sup>51</sup> "8 pasos para completar la declaración de aduana de importación". Misontrans. Recuperado de: <https://misontrans.com/to-khai-bao-hai-quan-nhap-khau/>

2. Fecha de producción.
  3. Fecha de vencimiento.
  4. Traducción al idioma vietnamita.
  5. La altura de las palabras en la etiqueta no debe ser inferior a 1,2 mm.
  6. Los colores de las letras, números, dibujos, imágenes, signos y símbolos de las etiquetas deben ser claros. Para la información obligatoria según lo prescrito, las letras y los números deben tener un color que contraste con el color de fondo de la etiqueta de los productos.
- Requisitos de aprobación del producto: Previo la importación del producto alimenticio, el cliente debe validar que la habilitación de ingreso del producto al país esté activa. En caso de no estarlo, deberá solicitar la habilitación del producto ante el ente sanitario nacional.
  - Requisitos de testeo: Una vez que el producto haya arribado al país, el ente sanitario deberá tomar una muestra del producto para convalidar que el mismo cumpla con los parámetros establecidos.
  - Requerimientos de certificación: Dentro del juego de documentación emitido por el exportador se deberá incluir un certificado sanitario emitido por el ente sanitario del país emisor, en el caso de Argentina, el Servicio Nacional de Sanidad.

## **10.7 Medidas de protección a la producción nacional en Vietnam**

- Medidas arancelarias:
  1. Establecimiento del pago de un derecho de importación Ad Valorem del 14% para los productos de la subpartida 0202.30.
- Medidas no arancelarias:
  1. No automatización de las licencias de importación: Regulación “187/2013/ND-CP” del gobierno de Vietnam.
  2. Para los productos importados que tienen competencia en la producción nacional, la solicitud de créditos bancarios y moneda extranjera no será prioridad. Regulación “1380/QD-BCT” del ministerio de industria y comercio de Vietnam.



3. Obligación del pago inmediato de tributos aduaneros a importaciones definitivas, en contraste al período de gracia de 275 días dado a aquellas importaciones que forman parte de un proceso cuyo producto final será exportado nuevamente. Regulación “8356/BTC-TCHQ” del ministerio de finanzas.

## 10.8 Medio de pago

Como banco corresponsal para este proyecto, recomendamos contratar los servicios de Banco Galicia S.A.U, a su vez, el medio de pago recomendado es “carta de crédito”, también llamado crédito documentario.

El banco emisor, actuando a petición y de conformidad con las instrucciones del importador, se obliga frente al exportador a efectuar el pago, ó a autorizar a otro banco, para que efectúe el pago, contra la entrega de los documentos exigidos siempre y cuando se cumplan las condiciones del crédito.<sup>52</sup>

- **Ventajas y desventajas para el exportador aplicadas a este proyecto:**

1. Ventajas:

- a. Seguridad de cobro: La empresa Frigorífico HV S.A. contará, con antelación al embarque, con la garantía y seguridad de cobro una vez producido el envío de las mercaderías.
- b. Mejoramiento de las condiciones de venta: Dada la mayor seguridad de cobro que proporciona este medio de pago, Frigorífico HV S.A. podrá realizar ventas por importes significativos, otorgando prolongados plazos de financiamiento.
- c. Medio de pago: Frigorífico HV S.A. cuenta con varios mecanismos para poder utilizar el crédito a su favor, que le permiten pagar a sus prestadores o prestatarios de servicios.

2. Desventajas:

- a. Elevado costo: Frigorífico HV S.A. debe pagar los costos y comisiones del banco corresponsal. Dichos costos son elevados en comparación con los demás medios de pago. Sin embargo, a pesar de ser altos en comparación con otros medios de pago, los costos

---

<sup>52</sup> “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Página 249.

de la carta de crédito no son significativos a la hora del desembolso total de la operación.

- b. Dificultad para vender: Si el exportador sólo ofrece como medio de pago la carta de crédito, pueden generarse dificultades para el cierre de operaciones con importadores habituados a comprar mediante la utilización de otros medios de pago más simples y económicos. Al ser un mercado nuevo, con clientes desconocidos para Frigorífico H.V S.A, creemos que lo más cauto sería ofrecer únicamente este medio de pago, ya que es el más seguro.
- c. Rigurosidad en la revisión de los documentos por parte del banco: Los bancos intervinientes pueden dictaminar que los documentos entregados por Frigorífico HV S.A. no se encuentran conformes de acuerdo a lo solicitado por la carta de crédito. Dichas discrepancias demorarán el cobro por parte del exportador.<sup>53</sup>

- **Ventajas y desventajas para el importador aplicadas a este proyecto:**

- 1. Ventajas:

- a. Seguridad de pago: El importador pagará contra la seguridad de que el embarque ha sido efectuado.
- b. Exoneración ante cambios en la política de importación: Frente a modificaciones en la política de comercio exterior del país importador, las mercaderías amparadas bajo una carta de crédito, por lo general no sufren esta imposición.

- 2. Desventajas:

- a. Elevado costo: Es el medio de pago de mayor costo para el importador.
- b. Afectación del margen crediticio: Al solicitar la apertura de una carta de crédito, el importador verá afectada la línea de crédito que mantiene con el banco emisor, circunstancia que no se produce al utilizar la cobranza documentaria.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Páginas 254 y 255

<sup>54</sup> "Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales". Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Páginas 255 y 256

- **El tipo de crédito documentario a solicitar tendrá las siguientes características:**
  - **Irrevocable:** No puede ser cancelado sin el previo acuerdo del exportador.
  - **Intransferible:** El monto del crédito no puede ser cedido por el beneficiario.
  - **No confirmado:** No existe un tercer banco que esté obligado a efectuar el pago si este no estuviera hecho por el banco emisor.
  - **Indivisible:** El crédito documentario solo permite la realización de un embarque.
  - **Restringida:** La carta de crédito solo puede ser utilizada en el banco corresponsal, expresamente indicado por el banco emisor.
  - **A la vista:** Es pagadero contra la presentación de los documentos de embarque, siempre y cuando se hayan cumplido todos los términos y condiciones establecidos en la letra de crédito.
  - Pagadero en la plaza del exportador
  - **Con reembolso directo:** Reembolso mediante acreditación en la cuenta que el banco corresponsal mantiene con el banco emisor, o bien, mediante el débito de la cuenta que este mantiene con aquel.<sup>55</sup>

## 10.9 Ingreso y liquidación de divisas

Frigorífico HV S.A. cuenta con 180 días corridos desde la emisión del permiso de embarque para realizar el cobro de la operación.

Posteriormente, dispone de 5 días hábiles a partir del ingreso de las divisas para ejecutar la liquidación de las mismas, según informó el Banco Central de la República Argentina, en la comunicación A 6844 del 5/12/2019.<sup>56</sup> El tipo de cambio a aplicar será el establecido por el Banco Central el día de la liquidación.

---

<sup>55</sup> “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Autores: A.Canta Izaguirre, R.Casabella, A. Conde, M. Cordiano, G. Torres, J. Roselló Fernandez. Páginas 256-260

<sup>56</sup>El Banco Central extendió la obligatoriedad de liquidar divisas por exportaciones (3 de enero de 2020). infocampo. Recuperado de: <https://www.infocampo.com.ar/el-banco-central-extendio-la-obligatoriedad-de-liquidar-divisas-por-exportaciones/>

## **11. Capítulo logístico**

La compañía cuenta con dos plantas de producción, una situada en Bernasconi, provincia de La Pampa, que es un Ciclo I y II, es decir, que cuenta con infraestructura para realizar los procesos de faena y desposte, y otra, un ciclo II situado en Lomas del Mirador, provincia de Buenos Aires, especializado únicamente en el área de desposte. Para nuestro proyecto a desarrollar, vamos a tomar en cuenta dos opciones distintas:

- Producción 100% oriunda del establecimiento en Bernasconi
- Producción 100% oriunda del establecimiento en Lomas del Mirador

Ya que la producción de la planta de Bernasconi es enviada al establecimiento ubicado en Buenos Aires, ambas opciones tienen un mismo proceso de exportación. A continuación detallaremos los aspectos logísticos de ambas opciones, y el circuito logístico completo hasta la llegada del producto al consumidor final.

### **11.1 Proceso logístico de la producción en la planta de Bernasconi**

En un principio se debe disponer de la materia prima en la planta situada en la localidad de Bernasconi, provincia de La Pampa, Ruta 35 km 177,5. Para esto la compañía cuenta con compradores de hacienda distribuidos estratégicamente en áreas cercanas al establecimiento, dichos compradores son los encargados de adquirir en los distintos mercados de hacienda el ganado en pie que será transportado al frigorífico para continuar con el proceso productivo.

Es importante destacar que el frigorífico se encuentra situado en una zona estratégica del país que favorece el acceso a grandes números de ganado de calidad.

Esto disminuye los costos logísticos ya que los mercados de hacienda se encuentran próximos al establecimiento reduciendo notablemente los gastos de transporte entre el mercado y el establecimiento.

Para lograr alcanzar y cumplir con las cantidades demandadas según el objetivo de producción del primer año del proyecto se ha impuesto una elaboración promedio diaria de 75 novillos por un período de 35 días hábiles por operación. La materia prima mencionada será trasladada desde los distintos mercados de hacienda

mediante camiones jaula, los cuales tienen capacidad de entre 30 y 35 animales en caso de ser chasis de 1 piso y entre 70 y 75 animales en caso de ser chasis de 2 pisos. La cantidad de animales a transportar por camión varía acorde al tamaño y peso de los animales.



Camión Jaula. Fuente: Máster Logística. Recuperado de: <https://www.masterlogistica.es/tipos-de-transporte-de-mercancias-por-carretera/camiones-de-jaula/>

Una vez que la materia prima arriba al establecimiento se da comienzo al proceso productivo. El animal es ingresado a corrales y luego a la playa de faena. Una vez que el animal ha sido faenado y fraccionado en media res, pasa a la cámara de oreo donde permanecerá 24 hs hasta alcanzar la temperatura establecida por la normativa del SENASA (3°C). Al alcanzar dicha temperatura, se encuentra en condiciones para ingresar a la zona de desposte. Una vez allí, se da por comenzado el proceso de desposte, que incluye cuarteo de la media res (división horizontal de la media res en mitades), despostada del cuarto (separación de la carne del hueso) y por último el charqueo de los cortes (emprolijado final).

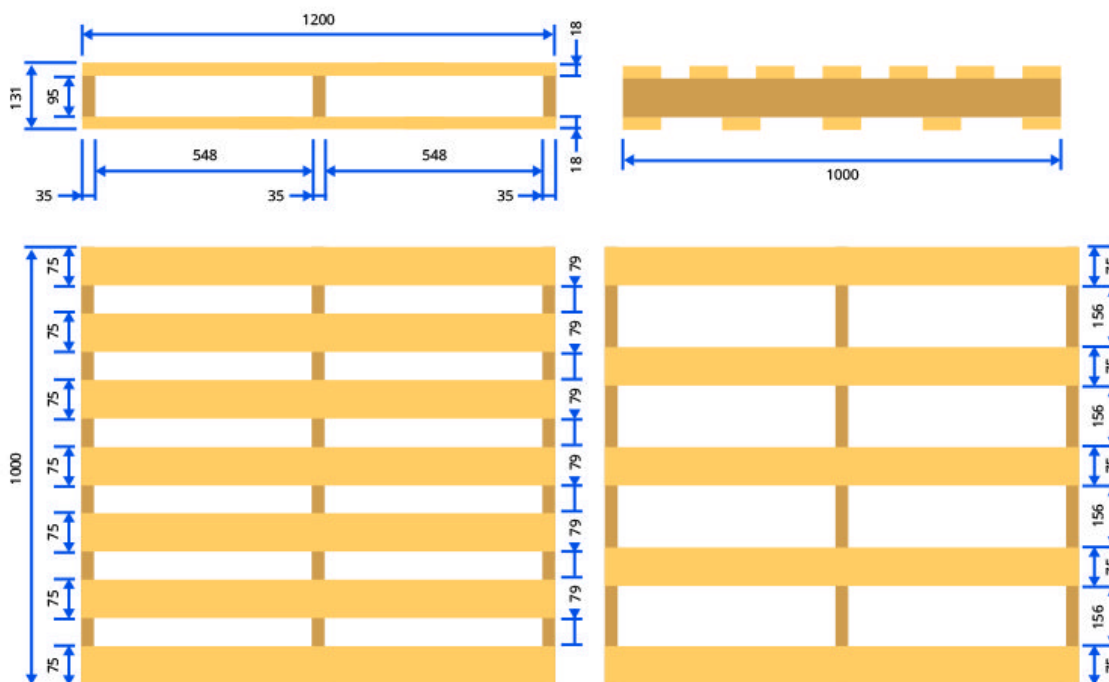


Cámara de oreo. Fuente: Frío Vizcaya. Recuperado de: <https://friovizcaya.com/matadero-onate/>

Luego del proceso mencionado se da el empaquetado del producto al vacío, finalizando con el encajonado y pesado del producto.

De esta manera el producto cumple con las condiciones necesarias para ir a túnel de congelado donde permanecerá 48 hs hasta alcanzar la temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$ . Una vez alcanzada dicha temperatura, las cajas son paletizadas de a 45 cajas en pallets americanos, con un peso individual de 1.080 kg. Posteriormente, la mercadería es redirigida a la zona de depósito de congelado a la espera de completar las 27 toneladas de producto terminado para ser trasladadas al depósito de Lomas del Mirador, donde se realiza la consolidación del contenedor y salida de exportación con destino a Vietnam.

## Palet Americano



Fuente: Mecalux. Recuperado de: <https://www.logismarket.es/blog/medidas-palets-estandares-extendidos/>

El traslado de la mercadería desde Bernasconi hacia Buenos Aires se realiza de la siguiente manera:

En un camión semirremolque refrigerado se colocan 19 pallets de producto y en otro camión con chasis con cabina térmica se colocan 6 pallets. En el trayecto hacia la planta de Buenos Aires desde Bernasconi se tomará la Ruta Nacional N°1, luego Ruta Nacional N°5, y finalmente, la Ruta Nacional N°7 hasta llegar a la Avenida General Paz, bajando en la salida de Mosconi y luego cinco cuadras por calles locales hasta llegar al destino. El viaje tiene una duración de 14 horas, y el destino final es el establecimiento en Buenos Aires (con dirección en Paso 3030, Lomas del Mirador), con el fin de realizar la consolidación en planta, ya que el mismo cuenta con aduana domiciliaria, lo que agiliza el proceso operativo.

Una vez que la mercadería llega al frigorífico en Buenos Aires se baja del camión, para luego ser trasladada a un contenedor reefer de 40 pies, dentro del cual se desarman los pallets y se realiza la estiba final del contenedor.

Consolidación de los pallets en la planta de Bernasconi

Cada caja de producto tiene un peso promedio de 24 kg y en cada pallet se colocan 45 cajas. Esto da como resultado un peso de 1.080 kg de producto por pallet.

#### Pallets por camión semirremolque

La capacidad promedio de un camión semirremolque es de 21.000 kg.  
(21.000 kg/camión) / (1.080 kg/pallet) = 19,44 (19 pallets por camión)

#### Pallets por camión de chasis con cabina térmica

La capacidad promedio de un camión con chasis con cabina térmica es de 7.000 kg  
(7.000 kg/camión) / (1.080 kg/pallet) = 6,48 (6 pallets por camión)

Teniendo en cuenta los medios transportadores a utilizar para llevar la mercadería desde planta de origen Bernasconi a planta destino Buenos Aires, para consolidar contenedor concluimos que se cargan 19 pallets en el semirremolque y 6 pallets en el chasis, de esta manera se alcanzan los 25 pallets que comprenden los 27.000 kg de producto terminado.

Si hablamos de tiempos de carga, determinamos que la duración total es de 4 a 5 hs, dispuestas de la siguiente manera:

- Carga del semirremolque  
1.30 hs a 2 hs de carga, teniendo en cuenta que el producto ya se encuentra paletizado y con el film stretch necesario para asegurar la mercadería, únicamente resta la carga de los pallets en el semirremolque.
- Carga del chasis  
30 min a 1h de carga, teniendo en cuenta que la carga ya se encuentra lista para la carga.
- Confección de documentación necesaria para poder dar despacho a la mercadería  
Para que esto suceda se debe realizar la recolección de datos pertinentes, por medio de un picking de datos con colectora captando la información que se encuentra en la etiqueta de cada pallet.

Con los datos obtenidos se procede a realizar el Remito cárnico y el certificado de SENASA correspondiente.



## 11.2 Proceso logístico de la producción en la planta de Lomas del Mirador

Si la producción se realiza desde Buenos aires, está sujeta al siguiente procedimiento:

En primer lugar se da el arribo de la materia prima faenada en condición de medias reses desde diversos frigoríficos designados de la provincia. Esto sucede de esta manera ya que la planta ubicada en Buenos aires no cuenta con el ciclo I (faena) sino que solo cuenta con el ciclo II (despostada).

La forma en la que son transportadas las medias reses es en un camión semirremolque con ganchera (propiedad de la empresa) con una capacidad de carga de entre 150 y 170 medias reses de novillo. Las mismas se disponen colgadas de la ganchera por medio de ganchos de acero inoxidable y elevadas de tal forma que no alcancen a tocar el piso del camión.



Camión con ganchera. Fuente: Transporte.MX. Recuperado de: <https://www.transporte.mx/los-7-retos-del-transporte-refrigerado/>

La descarga del semirremolque tiene una duración de entre 1.30 hs y 2 hs, y es llevada a cabo el día previo a la producción.

Luego de la descarga, las medias reses pasan a la cámara de enfriado hasta las 07:00 hs del día siguiente, donde se realiza el proceso productivo. Dicho proceso consiste en cuarteo, desposte, charqueo, envasado al vacío, encajonado y por último traslado al túnel de congelado por 48 hs hasta llegar a una temperatura de -18°C. Finalmente pasa a depósito de congelado hasta el momento de consolidación.

### **11.3 Consolidación en planta de Buenos Aires**

Una vez con el producto final y listo para exportar, ya sea proveniente de la planta de Bernasconi y arribada a la de Buenos Aires, o producido en esta última, comienza el proceso de consolidación en planta. El freight forwarder a utilizar será Agrolog S.A., dicha empresa fue seleccionada ya que tiene una larga experiencia en el mercado, y además es de confianza para la firma. Se les solicitará un booking la semana previa al embarque. Una vez que el mismo esté confirmado, dicha información será enviada al despachante de aduana para que comience con el proceso de apertura del permiso de embarque. Para poder realizarlo, este solicita las cantidades a cargar de cada producto, destino, cotización y por último la información del cliente. Posterior a la apertura del permiso de embarque, nuestro despachante de aduana se trasladará a la oficina de Aduana central para proceder con el otorgamiento del canal por parte de la Aduana. En caso de que sea verde, la empresa estaría en condiciones de comenzar a consolidar en ese mismo instante, si fuera naranja podría comenzar a consolidar pero la aduana realizaría un control importante sobre la documentación y si fuese canal rojo, la empresa debería aguardar a la presencia de un oficial de aduana para comenzar con la consolidación.

El proceso de consolidación consta de cargar la mercadería paletizada en un contenedor reefer de 40 pies que debe ser previamente retirado desde el puerto o plazas destinadas al almacenamiento de contenedores. Esto se realiza bajo indicación del freight forwarder por medio de un camión con araña portacontenedor que retira el mismo 24 horas antes al comienzo de la consolidación de la mercadería con el fin de disponer del N° de contenedor para así completar y enviar al freight forwarder la declaración provisoria de embarque. Una vez que se disponga de los datos finales de carga, se procederá a emitir la declaración de embarque definitiva. Los datos detallados en la declaración definitiva de embarque son:

- Número de contenedor
- Número de Permiso de embarque
- Número de precinto de aduana y SENASA
- Cantidad de cajas
- Cantidad de kilogramos netos y brutos

- Datos del cliente
- Datos del exportador

Dentro del contenedor se desarma el pallet y se procede con el estibado de la carga. A continuación se describirá en detalle el análisis de la consolidación del producto terminado en el contenedor de 40 pies según los requerimientos del proyecto calculados en base a los rendimientos de las materias primas.

Los cortes envasados al vacío se disponen en cajas de cartón corrugado con una dimensión de 60 cm de largo x 40 cm de ancho x 15 cm de alto. La capacidad promedio de una caja es de 24 kg de producto. Cada caja puede contener uno de los siguientes productos:

1. Corte: “lomo con cordón” (19,26% de las cajas)

Peso promedio por unidad: 2,1 kg (11 u/caja)

2. Corte: “Bife ancho sin tapa” (25,68% de las cajas)

Peso promedio por unidad: 2,8 kg (8 u/caja)

3. Corte: “Bife angosto con cordón” (38,53% de las cajas)

Peso promedio por unidad: 4,2 kg (5 u/caja)

4. Corte: “Tapa de cuadril” (16,5% de las cajas)

Peso promedio por unidad: 1,8 kg (13 u/caja)

En un principio las operaciones serán estandarizadas, enviando un contenedor de 40 pies FCL con una carga de:

- 5200 kg brutos (4984 kg netos) de “Lomo con cordón” → 216 cajas
- 6933 kg brutos (6645 kg netos) de “Bife ancho sin tapa” → 288 cajas
- 10403 kg brutos (9970 kg netos) de “Bife angosto con cordón” → 433 cajas
- 4455 kg brutos (4270 kg netos) de “Tapa de cuadril” → 185 cajas

Cantidad total de cajas: 1122 cajas.

Peso total de mercadería: 26.991 kg. o 26,991 tn. de peso bruto (25.869 kg. o 25,869 tn. de peso neto).

### CONSOLIDACIÓN

Dimensión de cada contenedor de 40 pies:

Alto: 2,39 metros

Ancho: 2,35 metros

Largo 11,95 metros

Peso máximo: 27 tn.

Dimensión de cada caja en metros:

Alto: 0,15 metros

Ancho: 0,4 metros

Largo: 0,6 metros

El peso de cada caja es de 24 kg. en promedio.

Cajas por contenedor de 40 pies:

Alto (2,39 mts/contenedor) / (0,15 mts/caja). = 15 cajas/contenedor

ANCHO (2.35 mts/contenedor) / (0,4 mts/caja) = 5 cajas/contenedor

LARGO (11,95 mts/contenedor) / (0,6 mts/caja) = 19 cajas/contenedor

$15 \times 5 \times 19 = 1425$  cajas por cada contenedor de 40 pies.

$1425 \times 24 \text{ kg.} = 34.200 \text{ kg.} = 34,2 \text{ tn.} \rightarrow$  SUPERA LA CAPACIDAD EN 7,2 tn.

$(27 \text{ tn.} \times 1425 \text{ cajas})/34,2 \text{ tn.} =$  como máximo 1125 cajas por contenedor

La carga propuesta a enviar será de 1122 cajas en un contenedor de 40 pies con un peso total de 26,991 tn. cumpliendo con los requerimientos de volumen y peso máximo de 27 tn. para dicho contenedor. El proceso de consolidación demora 3 horas. Una vez finalizado, se procede a cerrar el contenedor, realizar el precintado por parte del SENASA y de la aduana argentina.

## 11.4 Flete interno en origen

El contenedor comienza el viaje con destino al puerto de Buenos Aires, donde el transportista hace el ingreso a la terminal para ser colocado en el buque carguero.

La documentación que acompaña al contenedor en su camino al puerto será: Remito, Certificado sanitario emitido en planta con firma del veterinario representante del SENASA y COT (Código de operaciones de traslado). Dicho viaje se realiza a través de la Avenida General Paz, luego se incorpora a la Autopista 25 de Mayo y finalmente se accede a la terminal por el Paseo del Bajo. Este viaje tiene una duración aproximada de 45 minutos.

## 11.5 Flete internacional

Una vez que el camión ingresa al puerto de Buenos Aires, por medio de una máquina elevadora se procede a retirar el contenedor del camión a fin de posicionarlo en el barco.

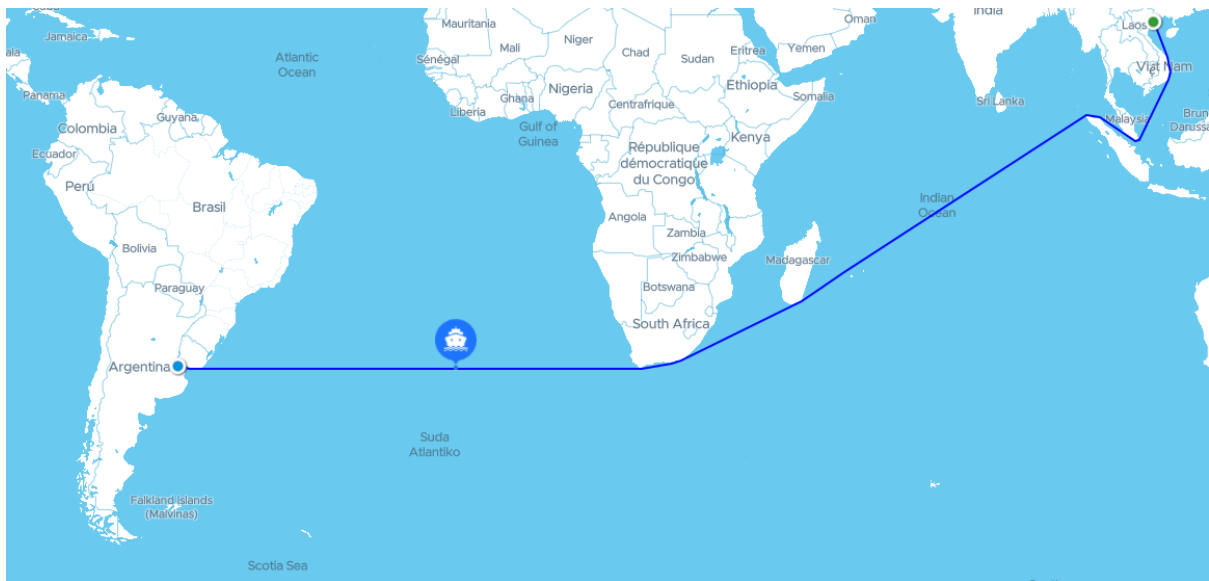


Camión con pluma. Fuente: Gruas Palotte. Recuperado de: <https://gruaspalotte.cl/tag/izaje-2/>

Dado que no hay servicios vigentes a la ciudad de Hanoi desde el puerto de Buenos Aires, la propuesta es hacer el traslado vía Hai Phong, puerto que se encuentra a 137 km. de Hanoi. Según la información recabada de una entrevista con el Freight Forwarder (Agrolog S.A.), el flete internacional marítimo desde el puerto de Buenos Aires con destino al puerto de Hai phong hoy tiene un costo de USD 4.300.-. El mismo es operado por la empresa naviera Cosco Shipping Lines, que por el momento es la principal empresa que efectúa este recorrido que comienza en el puerto de Buenos Aires para luego culminar en el puerto de Haiphong. Este trayecto

se efectúa a través del océano Atlántico, bordeando la costa sudafricana y continuando a través del océano Índico por el sur de Madagascar con dirección hacia el mar de Burma. Luego accede por el estrecho de Malaca ingresando al mar de la China Meridional con destino final en el puerto de Hai Phong.

Con una distancia aproximada entre el puerto de Buenos Aires y el puerto de Hai Phong de 19.627 km, el transit time se estima en alrededor de 34 días, estimado en base a que la velocidad promedio del buque sea de 13 nudos.<sup>57</sup> Sin embargo, normalmente dicho transit time acaba siendo de 50 días.



Ruta marítima desde el puerto de Buenos Aires al puerto de Hai Phong. Fuente: Sea Rates. Recuperado de:

<https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

<sup>57</sup> Distancias y tiempo. SeaRates (Port of origin: Puerto de Buenos Aires, AR. Port of destination: Hai Phong, VN.). Recuperado de: <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

## 11.6 Procedimiento y Flete interno en destino

Posterior a la llegada se comienza con el proceso de descarga del vapor. Se da aviso al transportista terrestre del arribo de la carga para que éste concurra al puerto de Hai Phong, realice la carga del contenedor al camión y pueda continuar el traslado, ahora sí, con destino final a la ciudad de Hanoi.

En cuanto este tramo del recorrido, se estima que hay una distancia de 124 km desde la ciudad de Hai Phong a Hanoi y 137 km. desde el puerto de Hai Phong, con un transit time de entre 2 y 3 horas desde la salida del camión del puerto de Hai Phong.<sup>58</sup>



Ruta terrestre desde la ciudad de Hai Phong a la ciudad de Hanoi. Fuente: Sea Rates. Recuperado de:

<https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

<sup>58</sup> Distancias y tiempo. SeaRates (Port of origin: Hai Phong, VN. Port of destination: Hanoi, VN.). Recuperado de: <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>

## 12. Capítulo financiero

### 12.1 Cuantificación de la demanda

Para realizar la estimación de la demanda del producto en Vietnam, proyectamos la demanda mensual aproximada de los hoteles y restaurantes a los cuales se podría llegar en este proyecto.

Para cuantificar la posible demanda de los hoteles efectuamos la siguiente investigación:

- En primer lugar, analizamos la cantidad de visitantes internacionales en Vietnam en el año 2019. Del total de visitantes, tomamos los 6 países con mayor incidencia (China, Corea del sur, Rusia, Japón, Taiwán y Estados Unidos).
- Como siguiente paso ponderamos la cantidad de carne de res per cápita consumida en cada uno de esos países por la incidencia de sus ciudadanos en el turismo de Vietnam.
- El tercer paso fue ponderar el consumo de carne de res de los ciudadanos internacionales con el mismo de los ciudadanos vietnamitas, tomando un 50% de participación de cada uno. Esto nos dió como resultado un consumo semanal ponderado de 0,14 kg.
- Posteriormente, calculamos la capacidad promedio de cada uno de los hoteles tenidos en cuenta, y los multiplicamos por el consumo semanal ponderado de carne de res (0,14 kg semanales).
- El último paso fue calcular la demanda semanal de cada uno de los hoteles, multiplicándolo por 4 para tener como base la demanda mensual, y sumar cada uno de los consumos.



CONSUMO SEMANAL PER CAPITA DE CARNE DE RES					
PAIS	NUMERO DE VISITAS 2019	% DE REPRESENTACIÓN	CONS ANUAL PER CAPITA (KG)	CONS. SEMANAL(KG)	CONS SEMANAL PONDER(KG)
China	5806423,00	0,45	5,54	0,11	0,05
Corea del sur	4290802,00	0,33	15,52	0,30	0,10
Rusia	636524,00	0,05	13,57	0,26	0,01
Japon	826674,00	0,06	9,48	0,18	0,01
Taiwan	714112,00	0,06	6,31	0,12	0,01
Estados Unidos	687226,00	0,05	35,98	0,69	0,04
<b>TOTAL APROX</b>	<b>12961761,00</b>	<b>1,00</b>			<b>0,21</b>
Turistas internacionales		0,50			0,11
Turistas nacionales		0,50	3,00	0,06	0,03
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>			<b>0,14</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA PARA EL PRIMER AÑO					
Hotel	C. Habitaciones	Capacidad promedio (huespedes)	Demanda semanal por huesped (kg)	Demanda semanal(kg)	Demanda mensual (kg)
Acoustic Hotel & spa	60	180	0,14	24,48	97,91
Apricot Hotel	123	369	0,14	50,18	200,72
Diamond Westlake Suites	140	420	0,14	57,11	228,46
Hanoi Marvel Hotel	365	795	0,14	108,11	432,43
Hilton Hanoi Opera	256	768	0,14	104,44	417,75
Hotel du Parc Hanoi	411	1235	0,14	167,94	671,77
Hotel Hanoi Daewoo	359	1077	0,14	146,46	585,83
Hotel Intercontinental Hanoi Westlake	242	726	0,14	98,73	394,90
Hotel Pullman Hanoi	364	1092	0,14	148,50	593,99
Hotel Sofitel Legend Metropole Hanoi	358	1074	0,14	146,05	584,20
Intercontinental Hanoi Landmark72	318	954	0,14	129,73	518,92
La Siesta Classic Hotel	154	462	0,14	62,83	251,30
Lotte Hotel Hanoi	262	786	0,14	106,88	427,54
Movenpick Hotel Hanoi	179	537	0,14	73,02	292,10
Oakwood Residence Hanoi	185	555	0,14	75,47	301,89
Pacific Place	120	360	0,14	48,95	195,82
Sheraton Hanoi	112	336	0,14	45,69	182,76
Somerset Grand Hanoi	45	135	0,14	18,36	73,43
The oriental Jade Hotel	75	225	0,14	30,60	122,39
Wyndham Garden Hotel	299	897	0,14	121,98	487,92
<b>Sumatoria total</b>				<b>1765,50</b>	<b>7062,02</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Para estimar la posible demanda de los restaurantes seleccionados en Hanoi efectuamos el siguiente cálculo:

- En primer lugar, hicimos contacto con uno de los restaurantes con menor capacidad de la lista y nos informó su capacidad promedio (Le Petit Steak & Drink tiene una capacidad promedio diaria de 80 comensales). Luego asignamos dicha capacidad a todos los demás establecimientos de la lista, con el fin de contar con un margen de seguridad, ya que la mayoría de los restaurantes en la lista tienen una capacidad mayor, teniendo como resultado una demanda mayor.
- Luego estimamos que, al ser steakhouses la gran mayoría de los establecimientos de la lista, la incidencia de la carne bovina en los platos servidos diariamente es aproximadamente del 70%, con un peso promedio de 300 gramos por plato.
- Multiplicando la capacidad diaria por la incidencia de nuestro producto, y el peso del mismo, obtuvimos la demanda diaria de carne por establecimiento.
- Posteriormente multiplicamos la demanda diaria por la cantidad de días en una semana(7) y la demanda semanal por la cantidad de semanas en un mes(4) para obtener la demanda mensual.
- Como último punto sumamos la demanda mensual de cada uno de los establecimientos y obtuvimos la demanda mensual total de los restaurantes y steakhouses.

Restaurant	Capacidad (Personas por día)	Demanda diaria (kg)	Demanda semanal(kg)	Demanda mensual (kg)
BO King	80,00	16,80	117,60	470,40
Botanica Restaurant	80,00	16,80	117,60	470,40
Cutisun Restaurant	80,00	16,80	117,60	470,40
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Tay Ho, Hanoi	80,00	16,80	117,60	470,40
El Gaucho Argentinian Steakhouse - Trang Tien	80,00	16,80	117,60	470,40
Grill 63	80,00	16,80	117,60	470,40
Grille6 Steakhouse	80,00	16,80	117,60	470,40
Hemispheres Steak & Seafood Grill	80,00	16,80	117,60	470,40
Jacksons Steakhouse	80,00	16,80	117,60	470,40
La Bete	80,00	16,80	117,60	470,40
La Vache Steak Restaurant	80,00	16,80	117,60	470,40
Le Petit Steak & Drink	80,00	16,80	117,60	470,40
Lebon Steakhouse	80,00	16,80	117,60	470,40
Los Fuegos - Argentinian Steak & Grill	80,00	16,80	117,60	470,40
Moo Beef Steak	80,00	16,80	117,60	470,40
RICO - South American Steakhouse	80,00	16,80	117,60	470,40
Soho Steak 73 Pho Hue	80,00	16,80	117,60	470,40
Steakout	80,00	16,80	117,60	470,40
Stellar Steakhouse	80,00	16,80	117,60	470,40
The Vin Steak	80,00	16,80	117,60	470,40
<b>Sumatoria total</b>			<b>2352,00</b>	<b>9408,00</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Obteniendo la demanda mensual total de los hoteles y los restaurantes por separado, únicamente fue necesario sumarlas para obtener la demanda mensual total del producto en Vietnam.

Establecimientos	Demanda semanal (KG)	Demanda mensual (KG)
Hoteles	1765,50	7062,02
Restaurantes	2352,00	9408,00
<b>Sumatoria total</b>	<b>4117,50</b>	<b>16470,02</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

## 12.2 Inflación y tipo de cambio proyectado

Para la proyección del tipo de cambio y la inflación se han utilizado datos estadísticos basados en las variaciones promedio de los últimos 6 años (2014 a 2019), obtenidos de la página del Banco Central de la Nación Argentina.

Con respecto a la inflación del año 2021 se tomaron datos futuros anuales estimados por 6 entidades financieras y consultoras de gran renombre a nivel nacional y internacional en donde, posteriormente, se realizó una sumatoria de cada

una de las inflaciones estimadas mencionadas que arrojaron como resultado un promedio ponderado de lo que podrá ser la inflación para el primer año del proyecto. Para los años subsiguientes se aplicó la fórmula de las tendencias históricas inflacionarias en Argentina, estipuladas en un porcentaje de aproximadamente 30 a 35% anual.

2021			
Entidades	Anual	Mensual	
Citi	60,50%	5,04%	
Banco Central	46,70%	3,89%	
Banc Trust	61,00%	5,08%	
Empiria	55,40%	4,62%	
Euro monitor	46,80%	3,90%	
Moody's	47,90%	3,99%	
<b>Promedio</b>	<b>53,05%</b>	<b>4,42%</b>	

Tendencias historicas			
Años	Formula proyectada anual	Proyectada mensual	
2022	31,14%	2,60%	
2023	32,22%	2,69%	
2024	33,84%	2,82%	
2025	36,00%	3,00%	

Fuente: Cuadro de elaboración propia



$$y = 0,0054x + 0,306$$

Formula de la inflación histórica promedio en Argentina

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Además de lo previamente mencionado, hemos estimado la inflación que se acumulará entre cada una de las exportaciones del proyecto. Dicha estimación nos sirvió para poder estimar el aumento de costos entre operaciones.

MESES CON EXPORTACION	CANT. ENVIOS ANUAL	AÑO DE EXPORTACIÓN	π ACUMULADA POR CANTIDAD DE MESES				
			1 MES	2 MESES	3 MESES	4 MESES	
MAR/MAY/JUL/OCT/DIC	5	2021	4,42%	9,04%	13,86%	18,89%	2021
FEB/ABR/JUN/AGO/OCT/DIC	6	2022	2,59%	5,26%	7,99%	10,79%	2022
FEB/MAR/ABRIL/JUN/JUL/AG/OCT/NOV	8	2023	2,69%	5,44%	8,27%	11,18%	2023
ENE/FEB/MAR/MAY/JUN/JUL/SEP/OCT/NOV	9	2024	2,82%	5,72%	8,70%	11,77%	2024
ENE/FEB/MAR/MAY/JUN/JUL/SEP/OCT/NOV	9	2025	3,00%	6,09%	9,27%	12,55%	2025

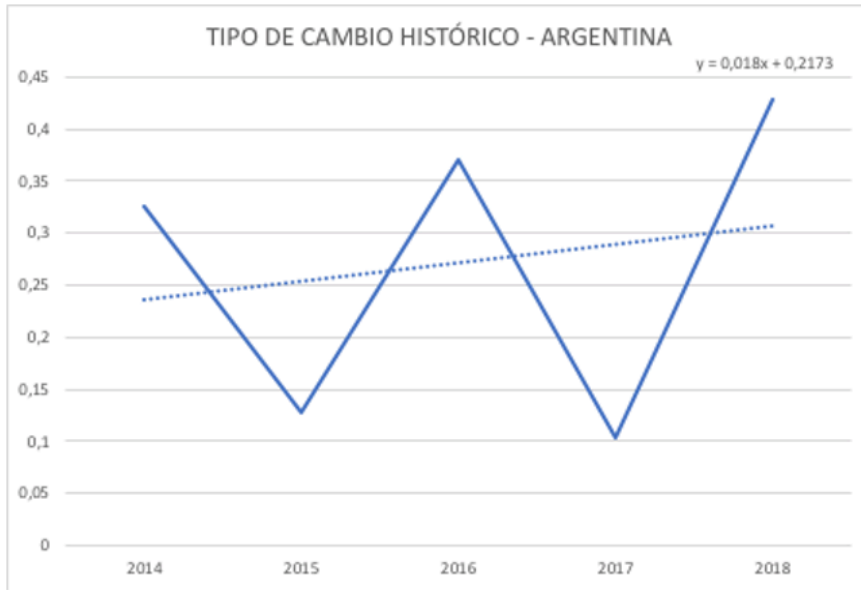
Fuente: Cuadro de elaboración propia

Para el tipo de cambio se decidió utilizar un procedimiento similar al de la inflación. Para el primer año del proyecto, se recogieron datos estimados del dólar futuro de cuatro entidades financieras de renombre. Realizando la sumatoria total, y luego dividiéndola por la cantidad de entidades. Hecho esto llegamos a un tipo de cambio estimado promedio.

2021		
Entidades	USD	Pesos
HSBC	\$ 1,00	\$ 140,00
Superville	\$ 1,00	\$ 130,50
Torino	\$ 1,00	\$ 123,00
Banco Central	\$ 1,00	\$ 121,00
<b>Promedio</b>	<b>\$ 1,00</b>	<b>128,625</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Los siguientes 4 años del proyecto fueron calculados con las fórmulas que muestra el gráfico a continuación en donde se plasman las tendencias históricas del tipo de cambio en Argentina teniendo en cuenta los últimos 6 años desde el inicio del año 2014.



$$y = 0,018x + 0,2173$$

Fórmula del tipo de cambio histórico promedio en Argentina

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Tendencias históricas		
Años	Tipo de cambio %	Tipo de cambio \$
2022	0,2353	158,89
2023	0,2533	199,14
2024	0,2713	253,16
2025	0,2893	326,40
tipo de cambio % mensual		
2022	0,0196	
2023	0,0211	
2024	0,0226	
2025	0,0241	

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Para obtener con mayor exactitud los costos y ganancias de cada una de las exportaciones consideramos estimar un tipo de cambio mensual desde enero de 2021 hasta diciembre de 2025 teniendo en cuenta de igual manera los factores tomados anteriormente. Otra de las ventajas que consideramos al sacar un tipo de cambio mes a mes fue el poder tener un seguimiento relacionado a los flujos de fondos para una mejor decisión en la toma de deuda del momento inicial.

Años	$\pi$ proyectada anual(%)	$\pi$ Proyectada mensual(%)	$\Delta$ TC ANUAL ARS/USD	$\Delta$ TC MENSUAL ARS/USD	
2021	53,05%	4,42%	48,63	4,05	
2022	31,14%	2,60%	30,26	2,52	
2023	32,22%	2,69%	40,25	3,35	
2024	33,84%	2,82%	54,02	4,50	
2025	36,00%	3,00%	73,24	6,10	
TC PROYECTADO ARS/USD	2021	2022	2023	2024	2025
ENERO	84,05	131,15	162,24	203,64	259,26
FEBRERO	88,11	133,67	165,60	208,14	265,37
MARZO	92,16	136,20	168,95	212,65	271,47
ABRIL	96,21	138,72	172,31	217,15	277,57
MAYO	100,26	141,24	175,66	221,65	283,68
JUNIO	104,32	143,76	179,02	226,15	289,78
JULIO	108,37	146,28	182,37	230,65	295,88
AGOSTO	112,42	148,80	185,72	235,15	301,99
SEPTIEMBRE	116,47	151,33	189,08	239,66	308,09
OCTUBRE	120,53	153,85	192,43	244,16	314,19
NOVIEMBRE	124,58	156,37	195,79	248,66	320,30
DICIEMBRE	128,63	158,89	199,14	253,16	326,40

Fuente: Cuadro de elaboración propia

## 12.3 Proyección de los costos administrativos

Para el cálculo de la proyección de los gastos administrativos se tomó como base histórica el costo del gasto mensual del último periodo de los servicios de luz, gas, internet y agua. Esto se hizo con el fin de calcular a partir de las horas de trabajo necesarias para completar la producción de cada pedido los desembolsos que serán necesarios para cubrir la realización del proyecto por el uso de estos servicios. Se estimó también que en promedio serán necesarias 140 horas de trabajo para producir las cantidades requeridas para cada envío durante lo que dure el proyecto.

A raíz de los datos de base se calcularon los totales por hora de trabajo consumidos y estos fueron multiplicados por las 140 horas de trabajo de producción requeridas por el proyecto en cada envío.

De esta forma se obtuvieron los datos de los gastos estimados para enero de 2021 y para los meses subsiguientes se estimó una inflación mensual de:

- 4,42% en el año 2021
- 2,60% en el año 2022
- 2,69% en el año 2023
- 2,82% en el año 2024
- 3,00% en el año 2025

Así mismo, se estimó y proyectó el tipo de cambio mensual para calcular eficientemente los costos de los gastos administrativos también en dólares, teniendo como resultado una evolución mensual del tipo de cambio de:

- 1,96% en 2022
- 2,11% en 2023
- 2,26% en 2024
- 2,41% en 2025

Así se obtuvieron los valores del dólar aproximados para cada mes de los años del proyecto. De esta forma observamos en los siguientes cuadros los resultantes:

	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
<b>2021</b>	TOTAL POR HORA	\$542,84	\$847,22	\$8,61	\$22,22	\$ 1.420,89
	TOTAL MENSUAL	\$390.843,00	\$610.000,00	\$6.200,00	\$16.000,00	
	HORAS MENSUALES DEMANDADAS DEL PROYECTO	140	140	140	140	140
<b>ENERO</b>	TOTAL PESOS	\$75.997,60	\$118.610,80	\$1.205,40	\$3.110,80	\$ 198.924,60
	TOTAL USD	\$904,17	\$1.411,15	\$14,34	\$37,01	\$2.366,67
<b>FEBRERO</b>	TOTAL PESOS	\$79.357,33	\$123.854,39	\$1.258,69	\$3.248,32	\$ 207.718,73
	TOTAL USD	\$900,71	\$1.405,76	\$14,29	\$36,87	\$2.357,63
<b>MARZO</b>	TOTAL PESOS	\$82.865,58	\$129.329,78	\$1.314,33	\$3.391,93	\$ 216.901,62
	TOTAL USD	\$899,17	\$1.403,36	\$14,26	\$36,81	\$2.353,60
<b>ABRIL</b>	TOTAL PESOS	\$86.528,93	\$135.047,24	\$1.372,44	\$3.541,88	\$ 226.490,48
	TOTAL USD	\$899,38	\$1.403,67	\$14,27	\$36,81	\$2.354,13
<b>MAYO</b>	TOTAL PESOS	\$90.354,23	\$141.017,45	\$1.433,11	\$3.698,46	\$ 236.503,25
	TOTAL USD	\$901,18	\$1.406,48	\$14,29	\$36,89	\$2.358,84
<b>JUNIO</b>	TOTAL PESOS	\$94.348,64	\$147.251,60	\$1.496,47	\$3.861,96	\$ 246.958,66
	TOTAL USD	\$904,46	\$1.411,61	\$14,35	\$37,02	\$2.367,43
<b>JULIO</b>	TOTAL PESOS	\$98.519,64	\$153.761,34	\$1.562,62	\$4.032,69	\$ 257.876,30
	TOTAL USD	\$909,13	\$1.418,89	\$14,42	\$37,21	\$2.379,65
<b>AGOSTO</b>	TOTAL PESOS	\$102.875,03	\$160.558,88	\$1.631,70	\$4.210,97	\$ 269.276,58
	TOTAL USD	\$915,10	\$1.428,21	\$14,51	\$37,46	\$2.395,27
<b>SEPTIEMBRE</b>	TOTAL PESOS	\$107.422,96	\$167.656,92	\$1.703,84	\$4.397,13	\$ 281.180,85
	TOTAL USD	\$922,30	\$1.439,45	\$14,63	\$37,75	\$2.414,14
<b>OCTUBRE</b>	TOTAL PESOS	\$112.171,95	\$175.068,75	\$1.779,16	\$4.591,52	\$ 293.611,38
	TOTAL USD	\$930,69	\$1.452,55	\$14,76	\$38,10	\$2.436,10
<b>NOVIEMBRE</b>	TOTAL PESOS	\$117.130,89	\$182.808,25	\$1.857,82	\$4.794,50	\$ 306.591,45
	TOTAL USD	\$940,23	\$1.467,43	\$14,91	\$38,49	\$2.461,05
<b>DICIEMBRE</b>	TOTAL PESOS	\$122.309,05	\$190.889,89	\$1.939,95	\$5.006,46	\$ 320.145,35
	TOTAL USD	\$950,86	\$1.484,02	\$15,08	\$38,92	\$2.488,89

\*Datos empresa HV S.A.



2022	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
	TOTAL POR HORA	\$896,31	\$1.398,88	\$14,22	\$36,69	\$ 2.346,09
HORAS MENSUALES DEMANDADAS DEL PROYECTO	140	140	140	140	140	
ENERO	TOTAL PESOS	\$125.482,97	\$195.843,49	\$1.990,29	\$5.136,38	\$ 328.453,12
	TOTAL USD	\$956,78	\$1.493,26	\$15,18	\$39,16	\$2.504,38
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$128.739,25	\$200.925,63	\$2.041,94	\$5.269,67	\$ 336.976,48
	TOTAL USD	\$963,09	\$1.503,11	\$15,28	\$39,42	\$2.520,90
MARZO	TOTAL PESOS	\$132.080,03	\$206.139,65	\$2.094,92	\$5.406,42	\$ 345.721,02
	TOTAL USD	\$969,79	\$1.513,56	\$15,38	\$39,70	\$2.538,43
ABRIL	TOTAL PESOS	\$135.507,51	\$211.488,97	\$2.149,29	\$5.546,71	\$ 354.692,48
	TOTAL USD	\$976,87	\$1.524,61	\$15,49	\$39,99	\$2.556,96
MAYO	TOTAL PESOS	\$139.023,93	\$216.977,11	\$2.205,06	\$5.690,65	\$ 363.896,75
	TOTAL USD	\$984,32	\$1.536,25	\$15,61	\$40,29	\$2.576,47
JUNIO	TOTAL PESOS	\$142.631,60	\$222.607,66	\$2.262,28	\$5.838,32	\$ 373.339,87
	TOTAL USD	\$992,15	\$1.548,47	\$15,74	\$40,61	\$2.596,97
JULIO	TOTAL PESOS	\$146.332,89	\$228.384,33	\$2.320,99	\$5.989,83	\$ 383.028,04
	TOTAL USD	\$1.000,35	\$1.561,26	\$15,87	\$40,95	\$2.618,43
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$150.130,23	\$234.310,91	\$2.381,22	\$6.145,26	\$ 392.967,62
	TOTAL USD	\$1.008,92	\$1.574,63	\$16,00	\$41,30	\$2.640,85
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$154.026,11	\$240.391,27	\$2.443,01	\$6.304,73	\$ 403.165,13
	TOTAL USD	\$1.017,85	\$1.588,58	\$16,14	\$41,66	\$2.664,23
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$158.023,09	\$246.629,43	\$2.506,41	\$6.468,34	\$ 413.627,26
	TOTAL USD	\$1.027,15	\$1.603,09	\$16,29	\$42,04	\$2.688,57
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$162.123,78	\$253.029,46	\$2.571,45	\$6.636,19	\$ 424.360,89
	TOTAL USD	\$1.036,81	\$1.618,16	\$16,44	\$42,44	\$2.713,85
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$166.330,90	\$259.595,58	\$2.638,18	\$6.808,40	\$ 435.373,05
	TOTAL USD	\$1.046,83	\$1.633,81	\$16,60	\$42,85	\$2.740,09

\*Datos empresa HV S.A.

2023	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
	TOTAL POR HORA	\$1.219,98	\$1.904,04	\$19,35	\$49,94	\$ 3.193,31
HORAS MENSUALES DEMANDADAS DEL PROYECTO	140	140	140	140	140	
ENERO	TOTAL PESOS	\$170.796,88	\$266.565,72	\$2.709,01	\$6.991,21	\$ 447.062,82
	TOTAL USD	\$1.052,72	\$1.642,99	\$16,70	\$43,09	\$2.755,49
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$175.382,78	\$273.723,01	\$2.781,75	\$7.178,92	\$ 459.066,46
	TOTAL USD	\$1.059,09	\$1.652,93	\$16,80	\$43,35	\$2.772,17
MARZO	TOTAL PESOS	\$180.091,81	\$281.072,47	\$2.856,44	\$7.371,67	\$ 471.392,39
	TOTAL USD	\$1.065,93	\$1.663,62	\$16,91	\$43,63	\$2.790,09
ABRIL	TOTAL PESOS	\$184.927,27	\$288.619,27	\$2.933,14	\$7.569,60	\$ 484.049,28
	TOTAL USD	\$1.073,25	\$1.675,03	\$17,02	\$43,93	\$2.809,23
MAYO	TOTAL PESOS	\$189.892,57	\$296.368,69	\$3.011,89	\$7.772,85	\$ 497.046,00
	TOTAL USD	\$1.081,02	\$1.687,16	\$17,15	\$44,25	\$2.829,58
JUNIO	TOTAL PESOS	\$194.991,18	\$304.326,19	\$3.092,76	\$7.981,55	\$ 510.391,69
	TOTAL USD	\$1.089,24	\$1.700,00	\$17,28	\$44,59	\$2.851,11
JULIO	TOTAL PESOS	\$200.226,70	\$312.497,35	\$3.175,80	\$8.195,85	\$ 524.095,70
	TOTAL USD	\$1.097,92	\$1.713,54	\$17,41	\$44,94	\$2.873,82
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$205.602,78	\$320.887,90	\$3.261,07	\$8.415,91	\$ 538.167,67
	TOTAL USD	\$1.107,04	\$1.727,77	\$17,56	\$45,31	\$2.897,68
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$211.123,22	\$329.503,74	\$3.348,63	\$8.641,88	\$ 552.617,47
	TOTAL USD	\$1.116,60	\$1.742,69	\$17,71	\$45,71	\$2.922,70
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$216.791,88	\$338.350,92	\$3.438,54	\$8.873,91	\$ 567.455,25
	TOTAL USD	\$1.126,59	\$1.758,29	\$17,87	\$46,11	\$2.948,87
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$222.612,74	\$347.435,64	\$3.530,87	\$9.112,18	\$ 582.691,43
	TOTAL USD	\$1.137,02	\$1.774,57	\$18,03	\$46,54	\$2.976,17
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$228.589,89	\$356.764,29	\$3.625,67	\$9.356,84	\$ 598.336,69
	TOTAL USD	\$1.147,89	\$1.791,53	\$18,21	\$46,99	\$3.004,60

\*Datos empresa HV S.A.

2024	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
	TOTAL POR HORA	\$1.678,83	\$2.620,18	\$26,63	\$68,72	\$ 4.394,36
HORAS MENSUALES DEMANDADAS DEL PROYECTO	140	140	140	140	140	
ENERO	TOTAL PESOS	\$235.036,13	\$366.825,04	\$3.727,91	\$9.620,70	\$ 615.209,79
	TOTAL USD	\$1.154,17	\$1.801,33	\$18,31	\$47,24	\$3.021,04
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$241.664,14	\$377.169,51	\$3.833,04	\$9.892,01	\$ 632.558,70
	TOTAL USD	\$1.161,05	\$1.812,07	\$18,42	\$47,52	\$3.039,05
MARZO	TOTAL PESOS	\$248.479,07	\$387.805,69	\$3.941,13	\$10.170,96	\$ 650.396,86
	TOTAL USD	\$1.168,52	\$1.823,72	\$18,53	\$47,83	\$3.058,60
ABRIL	TOTAL PESOS	\$255.486,18	\$398.741,81	\$4.052,27	\$10.457,78	\$ 668.738,05
	TOTAL USD	\$1.176,56	\$1.836,28	\$18,66	\$48,16	\$3.079,66
MAYO	TOTAL PESOS	\$262.690,89	\$409.986,33	\$4.166,55	\$10.752,69	\$ 687.596,46
	TOTAL USD	\$1.185,17	\$1.849,72	\$18,80	\$48,51	\$3.102,20
JUNIO	TOTAL PESOS	\$270.098,78	\$421.547,94	\$4.284,04	\$11.055,92	\$ 706.986,68
	TOTAL USD	\$1.194,33	\$1.864,02	\$18,94	\$48,89	\$3.126,18
JULIO	TOTAL PESOS	\$277.715,56	\$433.435,59	\$4.404,85	\$11.367,70	\$ 726.923,71
	TOTAL USD	\$1.204,05	\$1.879,18	\$19,10	\$49,29	\$3.151,61
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$285.547,14	\$445.658,48	\$4.529,07	\$11.688,26	\$ 747.422,95
	TOTAL USD	\$1.214,30	\$1.895,18	\$19,26	\$49,70	\$3.178,45
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$293.599,57	\$458.226,05	\$4.656,79	\$12.017,87	\$ 768.500,28
	TOTAL USD	\$1.225,09	\$1.912,02	\$19,43	\$50,15	\$3.206,69
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$301.879,08	\$471.148,02	\$4.788,11	\$12.356,78	\$ 790.171,99
	TOTAL USD	\$1.236,42	\$1.929,70	\$19,61	\$50,61	\$3.236,33
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$310.392,07	\$484.434,40	\$4.923,14	\$12.705,24	\$ 812.454,84
	TOTAL USD	\$1.248,27	\$1.948,19	\$19,80	\$51,10	\$3.267,35
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$319.145,12	\$498.095,45	\$5.061,97	\$13.063,53	\$ 835.366,07
	TOTAL USD	\$1.260,65	\$1.967,51	\$20,00	\$51,60	\$3.299,76

\*Datos empresa HV S.A.

2025	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
	TOTAL POR HORA	\$2.348,00	\$3.664,56	\$37,24	\$96,11	\$ 6.145,91
HORAS MENSUALES DEMANDADAS DEL PROYECTO	140	140	140	140	140	
ENERO	TOTAL PESOS	\$328.719,48	\$513.038,31	\$5.213,83	\$13.455,43	\$ 860.427,05
	TOTAL USD	\$1.267,90	\$1.978,83	\$20,11	\$51,90	\$3.318,74
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$338.581,06	\$528.429,46	\$5.370,24	\$13.859,10	\$ 886.239,86
	TOTAL USD	\$1.275,90	\$1.991,32	\$20,24	\$52,23	\$3.339,68
MARZO	TOTAL PESOS	\$348.738,49	\$544.282,34	\$5.531,35	\$14.274,87	\$ 912.827,06
	TOTAL USD	\$1.284,63	\$2.004,94	\$20,38	\$52,58	\$3.362,53
ABRIL	TOTAL PESOS	\$359.200,65	\$560.610,81	\$5.697,29	\$14.703,11	\$ 940.211,87
	TOTAL USD	\$1.294,07	\$2.019,69	\$20,53	\$52,97	\$3.387,26
MAYO	TOTAL PESOS	\$369.976,67	\$577.429,14	\$5.868,21	\$15.144,21	\$ 968.418,22
	TOTAL USD	\$1.304,22	\$2.035,52	\$20,69	\$53,39	\$3.413,81
JUNIO	TOTAL PESOS	\$381.075,97	\$594.752,01	\$6.044,26	\$15.598,53	\$ 997.470,77
	TOTAL USD	\$1.315,05	\$2.052,43	\$20,86	\$53,83	\$3.442,17
JULIO	TOTAL PESOS	\$392.508,25	\$612.594,57	\$6.225,58	\$16.066,49	\$ 1.027.394,89
	TOTAL USD	\$1.326,56	\$2.070,39	\$21,04	\$54,30	\$3.472,30
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$404.283,49	\$630.972,41	\$6.412,35	\$16.548,48	\$ 1.058.216,74
	TOTAL USD	\$1.338,75	\$2.089,40	\$21,23	\$54,80	\$3.504,18
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$416.412,00	\$649.901,58	\$6.604,72	\$17.044,94	\$ 1.089.963,24
	TOTAL USD	\$1.351,59	\$2.109,45	\$21,44	\$55,32	\$3.537,81
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$428.904,36	\$669.398,63	\$6.802,86	\$17.556,29	\$ 1.122.662,14
	TOTAL USD	\$1.365,10	\$2.130,53	\$21,65	\$55,88	\$3.573,16
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$441.771,49	\$689.480,59	\$7.006,95	\$18.082,98	\$ 1.156.342,00
	TOTAL USD	\$1.379,26	\$2.152,63	\$21,88	\$56,46	\$3.610,22
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$455.024,64	\$710.165,01	\$7.217,16	\$18.625,46	\$ 1.191.032,26
	TOTAL USD	\$1.394,07	\$2.175,75	\$22,11	\$57,06	\$3.649,00

\*Datos empresa HV S.A.

Fuente: Cuadros de elaboración propia

Una vez obtenidos los costos ligados a los gastos administrativos por una carga horaria de 140 horas mensuales se realizó la correcta asignación por horas de trabajo en cada mes correspondiente con cada envío de cada contenedor. A modo de poder realizar esta asignación se estimó que para el envío de los contenedores del año 2021 se asignaron los gastos por 70 horas con los valores de enero y 70 horas con los valores de febrero para el contenedor del mes de marzo, 70 horas en marzo y 70 horas en abril para el contenedor de mayo, 70 horas en mayo y 70 horas en junio para el contenedor de julio, 47 horas en julio, 47 horas en agosto y 46 horas en septiembre para el contenedor de octubre y finalmente 70 horas en octubre y 70 horas en noviembre para el contenedor de diciembre. Con este último se cumpliría con los 5 contenedores del primer año de proyecto. Observamos el análisis en el cuadro:

2021	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
MARZO	TOTAL PESOS	\$77.677,46	\$121.232,59	\$1.232,04	\$3.179,56	\$ 203.321,66
	TOTAL USD	\$902,44	\$1.408,46	\$14,31	\$36,94	\$2.362,15
MAYO	TOTAL PESOS	\$84.697,26	\$132.188,51	\$1.343,39	\$3.466,90	\$ 221.696,05
	TOTAL USD	\$899,27	\$1.403,51	\$14,26	\$36,81	\$2.353,86
JULIO	TOTAL PESOS	\$92.351,44	\$144.134,52	\$1.464,79	\$3.780,21	\$ 241.730,96
	TOTAL USD	\$902,82	\$1.409,04	\$14,32	\$36,95	\$2.363,14
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$102.907,18	\$160.609,06	\$1.632,21	\$4.212,29	\$ 269.360,74
	TOTAL USD	\$915,46	\$1.428,77	\$14,52	\$37,47	\$2.396,23
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$114.651,42	\$178.938,50	\$1.818,49	\$4.693,01	\$ 300.101,42
	TOTAL USD	\$935,46	\$1.459,99	\$14,84	\$38,29	\$2.448,58
<b>TOTAL ANUAL EN PESOS</b>						<b>\$ 1.236.210,83</b>
<b>TOTAL ANUAL EN DOLARES</b>						<b>\$11.923,95</b>

PLAZO ENTRE ENVIOS (en días):	60 días (90 entre agosto y octubre)		
Contenedor Marzo	Comienzo de producción: 1 de enero	Cierre del contenedor: 1 de marzo	Se asignan: 70 HORAS EN ENERO (30 días) 70 HORAS EN FEBRERO (30 días)
Contenedor Mayo	Comienzo de producción: 1 de marzo	Cierre del contenedor: 1 de mayo	Se asignan: 70 HORAS EN MARZO (30 días) 70 HORAS EN ABRIL (30 días)
Contenedor Julio	Comienzo de producción: 1 de mayo	Cierre del contenedor: 1 de julio	Se asignan: 70 HORAS EN MAYO (30 días) 70 HORAS EN JUNIO (30 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 1 de julio	Cierre del contenedor: 1 de octubre	Se asignan: 47 HORAS EN JULIO (31 días) 47 HORAS EN AGOSTO (31 días) 46 HORAS EN SEPTIEMBRE (30 días)
Contenedor Diciembre	Comienzo de producción: 1 de octubre	Cierre del contenedor: 1 de diciembre	Se asignan: 70 HORAS EN OCTUBRE (30 días) 70 HORAS EN NOVIEMBRE (30 días)

Fuente: Cuadros de elaboración propia

Para el segundo año de proyecto que será el año 2022 se asignaron respectivamente 70 horas en diciembre de 2021 y 70 horas en enero de 2022 para el contenedor a enviar en febrero de 2022, 70 horas en febrero y 70 horas en marzo para el contenedor de abril, 70 horas en abril y 70 horas en mayo para el contenedor de junio, 70 horas en junio y 70 horas en julio para el contenedor de agosto, 70 horas en agosto y 70 horas en septiembre para el contenedor de octubre y finalmente 70 horas en octubre y 70 horas en noviembre para el contenedor de diciembre. Cumpliendo con los 6 contenedores del segundo año de proyecto. Observamos el análisis en el cuadro:

2022	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$123.896,01	\$193.366,69	\$1.965,12	\$5.071,42	\$ 324.299,23
	TOTAL USD	\$953,82	\$1.488,64	\$15,13	\$39,04	\$2.496,63
ABRIL	TOTAL PESOS	\$130.409,64	\$203.532,64	\$2.068,43	\$5.338,04	\$ 341.348,75
	TOTAL USD	\$966,44	\$1.508,34	\$15,33	\$39,56	\$2.529,66
JUNIO	TOTAL PESOS	\$137.265,72	\$214.233,04	\$2.177,18	\$5.618,68	\$ 359.294,61
	TOTAL USD	\$980,59	\$1.530,43	\$15,55	\$40,14	\$2.566,71
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$144.482,25	\$225.496,00	\$2.291,64	\$5.914,07	\$ 378.183,95
	TOTAL USD	\$996,25	\$1.554,87	\$15,80	\$40,78	\$2.607,70
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$152.078,17	\$237.351,09	\$2.412,12	\$6.225,00	\$ 398.066,37
	TOTAL USD	\$1.013,38	\$1.581,61	\$16,07	\$41,48	\$2.652,54
DICIEMBRE	TOTAL PESOS	\$160.073,44	\$249.829,44	\$2.538,93	\$6.552,27	\$ 418.994,07
	TOTAL USD	\$1.131,81	\$1.766,43	\$17,95	\$46,33	\$2.962,52
<b>TOTAL ANUAL EN PESOS</b>						<b>\$ 2.220.187,00</b>
<b>TOTAL ANUAL EN DOLARES</b>						<b>\$15.815,76</b>

PLAZO ENTRE ENVIOS (en días):	60 días		
Contenedor Febrero	Comienzo de producción: 1 de diciembre de 2021	Cierre del contenedor: 1 de febrero	Se asignan: 70 HORAS EN DICIEMBRE (30 días) 70 HORAS EN ENERO (30 días)
Contenedor Abril	Comienzo de producción: 1 de febrero	Cierre del contenedor: 1 de abril	Se asignan: 70 HORAS EN FEBRERO (30 días) 70 HORAS EN MARZO (30 días)
Contenedor Junio	Comienzo de producción: 1 de abril	Cierre del contenedor: 1 de junio	Se asignan: 70 HORAS EN ABRIL (30 días) 70 HORAS EN MAYO (30 días)
Contenedor Agosto	Comienzo de producción: 1 de junio	Cierre del contenedor: 1 de agosto	Se asignan: 70 HORAS EN JUNIO (30 días) 70 HORAS EN JULIO (30 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 1 de agosto	Cierre del contenedor: 1 de octubre	Se asignan: 70 HORAS EN AGOSTO (30 días) 70 HORAS EN SEPTIEMBRE (30 días)
Contenedor Diciembre	Comienzo de producción: 1 de octubre	Cierre del contenedor: 1 de diciembre	Se asignan: 70 HORAS EN OCTUBRE (30 días) 70 HORAS EN NOVIEMBRE (30 días)

Fuente: Cuadros de elaboración propia

Para el 2023, siendo el tercer año se distribuyeron las horas necesarias para la producción de 8 contenedores. Se comienza asignando 36 horas en diciembre de 2022 y 104 horas en enero de 2023 para el contenedor de febrero, 94 horas en febrero y 46 horas en marzo para el contenedor de marzo, 57 horas en marzo y 83 horas en abril para el contenedor de abril, 17 horas en abril, 104 en mayo y 19 horas en junio para el contenedor de junio, 80 horas en junio y 60 horas en julio para el contenedor de julio, 44 horas en julio y 96 horas en agosto para el contenedor de agosto, 7 horas en agosto, 100 horas en septiembre y 33 horas en octubre para el contenedor de octubre y finalmente cumpliendo con el octavo contenedor se asignaron 70 horas en octubre y 70 horas en noviembre para el contenedor de noviembre. Observamos el análisis en el cuadro:

2023	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$169.648,49	\$264.773,40	\$2.690,80	\$6.944,20	\$ 444.056,88
	TOTAL USD	\$1.051,20	\$1.640,63	\$16,67	\$43,03	\$2.751,53
MARZO	TOTAL PESOS	\$176.930,03	\$276.137,83	\$2.806,29	\$7.242,25	\$ 463.116,41
	TOTAL USD	\$1.061,33	\$1.656,44	\$16,83	\$43,44	\$2.778,06
ABRIL	TOTAL PESOS	\$182.958,55	\$285.546,64	\$2.901,91	\$7.489,02	\$ 478.896,12
	TOTAL USD	\$1.070,27	\$1.670,39	\$16,98	\$43,81	\$2.801,44
JUNIO	TOTAL PESOS	\$189.981,59	\$296.507,64	\$3.013,30	\$7.776,49	\$ 497.279,03
	TOTAL USD	\$1.081,19	\$1.687,43	\$17,15	\$44,26	\$2.830,03
JULIO	TOTAL PESOS	\$197.234,97	\$307.828,12	\$3.128,35	\$8.073,39	\$ 516.264,84
	TOTAL USD	\$1.092,96	\$1.705,81	\$17,34	\$44,74	\$2.860,84
AGOSTO	TOTAL PESOS	\$203.913,16	\$318.250,87	\$3.234,27	\$8.346,75	\$ 533.745,05
	TOTAL USD	\$1.104,17	\$1.723,30	\$17,51	\$45,20	\$2.890,18
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$212.183,38	\$331.158,36	\$3.365,45	\$8.685,28	\$ 555.392,46
	TOTAL USD	\$1.118,47	\$1.745,62	\$17,74	\$45,78	\$2.927,62
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$219.702,31	\$342.893,28	\$3.484,70	\$8.993,05	\$ 575.073,34
	TOTAL USD	\$1.131,81	\$1.766,43	\$17,95	\$46,33	\$2.962,52
<b>TOTAL ANUAL EN PESOS</b>						<b>\$ 4.063.824,12</b>
<b>TOTAL ANUAL EN DOLARES</b>						<b>\$22.802,22</b>

PLAZO ENTRE ENVIOS (en días):		42 días	
Contenedor Febrero	Comienzo de producción: 20 de diciembre de 2022	Cierre del contenedor: 1 de febrero	Se asignan: 36 HORAS EN DICIEMBRE (11 días) 104 HORAS EN ENERO (31 días)
Contenedor Marzo	Comienzo de producción: 1 de febrero	Cierre del contenedor: 14 de marzo	Se asignan: 94 HORAS EN FEBRERO (28 días) 46 HORAS EN MARZO (14 días)
Contenedor Abril	Comienzo de producción: 14 de marzo	Cierre del contenedor: 25 de abril	Se asignan: 57 HORAS EN MARZO (17 días) 83 HORAS EN ABRIL (25 días)
Contenedor Junio	Comienzo de producción: 25 de abril	Cierre del contenedor: 6 de junio	Se asignan: 17 HORAS EN ABRIL (5 días) 104 HORAS EN MAYO (31 días) 19 HORAS EN JUNIO (6 días)
Contenedor Julio	Comienzo de producción: 6 de junio	Cierre del contenedor: 18 de julio	Se asignan: 80 HORAS EN JUNIO (24 días) 60 HORAS EN JULIO (18 días)
Contenedor Agosto	Comienzo de producción: 18 de julio	Cierre del contenedor: 29 de agosto	Se asignan: 44 HORAS EN JULIO (13 días) 96 HORAS EN AGOSTO (29 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 29 de agosto	Cierre del contenedor: 10 de octubre	Se asignan: 7 HORAS EN AGOSTO (2 días) 100 HORAS EN SEPTIEMBRE (30 días) 33 HORAS EN OCTUBRE (10 días)
Contenedor Noviembre	Comienzo de producción: 10 de octubre	Cierre del contenedor: 21 de noviembre	Se asignan: 70 HORAS EN OCTUBRE (21 días) 70 HORAS EN NOVIEMBRE (21 días)

Fuente: Cuadros de elaboración propia

Para el año 2024 se asignaron las horas para cumplir con el envío y producción de 9 contenedores. Asignándose, 32 horas en noviembre de 2023 y 108 horas en diciembre de 2023 para el contenedor de enero de 2024, 109 horas en enero y 31 horas en febrero para el contenedor de febrero, 70 horas en febrero (siendo el año 2024 un año bisiesto) y 70 horas en marzo para el contenedor de marzo, 38 horas en marzo y 102 horas en abril para el contenedor de mayo, 108 horas en mayo y 32 horas en junio para el contenedor de junio, 74 horas en junio y 66 horas en julio para



el contenedor de julio, 40 horas en julio y 100 horas en agosto para el contenedor de septiembre, 105 horas en septiembre y 35 horas en octubre para el contenedor de octubre y finalmente 74 horas en octubre y 66 horas en noviembre para el contenedor de noviembre. Observamos el análisis en el cuadro:

2024	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
ENERO	TOTAL PESOS	\$227.223,68	\$354.632,03	\$3.604,00	\$9.300,92	\$ 594.760,63
	TOTAL USD	\$1.145,40	\$1.787,65	\$18,17	\$46,88	\$2.998,10
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$236.503,76	\$369.115,60	\$3.751,19	\$9.680,78	\$ 619.051,33
	TOTAL USD	\$1.155,69	\$1.803,70	\$18,33	\$47,31	\$3.025,03
MARZO	TOTAL PESOS	\$245.071,61	\$382.487,60	\$3.887,09	\$10.031,48	\$ 641.477,78
	TOTAL USD	\$1.164,78	\$1.817,89	\$18,47	\$47,68	\$3.048,83
MAYO	TOTAL PESOS	\$253.584,25	\$395.773,43	\$4.022,11	\$10.379,93	\$ 663.759,72
	TOTAL USD	\$1.071,26	\$1.671,93	\$16,99	\$43,85	\$2.804,04
JUNIO	TOTAL PESOS	\$264.384,12	\$412.628,98	\$4.193,40	\$10.822,00	\$ 692.028,51
	TOTAL USD	\$1.187,26	\$1.852,98	\$18,83	\$48,60	\$3.107,68
JULIO	TOTAL PESOS	\$273.689,55	\$427.152,12	\$4.341,00	\$11.202,90	\$ 716.385,56
	TOTAL USD	\$1.198,91	\$1.871,17	\$19,02	\$49,07	\$3.138,17
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$283.309,55	\$442.166,23	\$4.493,58	\$11.596,67	\$ 741.566,03
	TOTAL USD	\$1.211,37	\$1.890,61	\$19,21	\$49,58	\$3.170,78
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$295.669,45	\$461.456,54	\$4.689,62	\$12.102,60	\$ 773.918,21
	TOTAL USD	\$1.227,92	\$1.916,44	\$19,48	\$50,26	\$3.214,10
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$305.892,34	\$477.411,60	\$4.851,77	\$12.521,05	\$ 800.676,76
	TOTAL USD	\$1.242,00	\$1.938,42	\$19,70	\$50,84	\$3.250,96
<b>TOTAL ANUAL EN PESOS</b>						<b>\$ 6.243.624,54</b>
<b>TOTAL ANUAL EN DOLARES</b>						<b>\$27.757,69</b>

PLAZO ENTRE ENVIOS (en días): 40/42 días			
Contenedor Enero	Comienzo de producción: 21 de noviembre de 2023	Cierre del contenedor: 1 de enero	Se asignan: 32 HORAS EN NOVIEMBRE (9 días) 108 HORAS EN DICIEMBRE (31 días)
Contenedor Abril	Comienzo de producción: 1 de enero	Cierre del contenedor: 9 de febrero	Se asignan: 109 HORAS EN ENERO (31 días) 31 HORAS EN FEBRERO (9 días)
Contenedor Junio	Comienzo de producción: 9 de febrero	Cierre del contenedor: 20 de marzo	Se asignan: 70 HORAS EN FEBRERO bisiesto (20 días) 70 HORAS EN MARZO (20 días)
Contenedor Mayo	Comienzo de producción: 20 de marzo	Cierre del contenedor: 1 de mayo	Se asignan: 38 HORAS EN MARZO (11 días) 102 HORAS EN ABRIL (30 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 1 de mayo	Cierre del contenedor: 9 de junio	Se asignan: 108 HORAS EN MAYO (31 días) 32 HORAS EN JUNIO (9 días)
Contenedor Diciembre	Comienzo de producción: 9 de junio	Cierre del contenedor: 19 de julio	Se asignan: 74 HORAS EN JUNIO (21 días) 66 HORAS EN JULIO (19 días)
Contenedor Agosto	Comienzo de producción: 19 de julio	Cierre del contenedor: 1 de septiembre	Se asignan: 40 HORAS EN JULIO (12 días) 100 HORAS EN AGOSTO (30 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 1 de septiembre	Cierre del contenedor: 10 de octubre	Se asignan: 105 HORAS EN SEPTIEMBRE (30 días) 35 HORAS EN OCTUBRE (10 días)
Contenedor Diciembre	Comienzo de producción: 10 de octubre	Cierre del contenedor: 19 de noviembre	Se asignan: 74 HORAS EN OCTUBRE (21 días) 66 HORAS EN NOVIEMBRE (19 días)

Fuente: Cuadros de elaboración propia



Para el año 2025, quinto y último año del proyecto, se debieron asignar las horas y los respectivos costos también para 9 contenedores siguiendo con la estructura de producción del año anterior. Se comenzaría con la asignación de 32 horas en noviembre de 2024 y 108 horas en diciembre de 2024 para el contenedor de enero de 2025 y luego se asignaron 109 horas en enero y 31 horas en febrero para el contenedor de febrero, 70 horas en febrero (pero contando con un día menos) y 70 horas en marzo para el contenedor de marzo, 38 horas en marzo y 102 horas en abril para el contenedor de mayo, 108 horas en mayo y 32 horas en junio para el contenedor de junio, 74 horas en junio y 66 horas en julio para el contenedor de julio, 40 horas en julio y 100 horas en agosto para el contenedor de septiembre, 105 horas en septiembre y 35 horas en octubre para el contenedor de octubre y finalmente 74 horas en octubre y 66 horas en noviembre para el contenedor de noviembre. Observamos el análisis en el cuadro:

2025	SERVICIOS	GAS	LUZ	INTERNET	AGUA	TOTAL
ENERO	TOTAL PESOS	\$317.144,43	\$494.972,92	\$5.030,24	\$12.981,63	\$ 830.129,21
	TOTAL USD	\$1.257,82	\$1.963,10	\$19,95	\$51,49	\$3.292,35
FEBRERO	TOTAL PESOS	\$330.903,11	\$516.446,35	\$5.248,46	\$13.544,81	\$ 866.142,74
	TOTAL USD	\$1.269,67	\$1.981,60	\$20,14	\$51,97	\$3.323,38
MARZO	TOTAL PESOS	\$343.659,78	\$536.355,90	\$5.450,80	\$14.066,98	\$ 899.533,46
	TOTAL USD	\$1.280,26	\$1.998,13	\$20,31	\$52,40	\$3.351,11
MAYO	TOTAL PESOS	\$356.360,92	\$556.178,80	\$5.652,25	\$14.586,88	\$ 932.778,85
	TOTAL USD	\$1.291,51	\$2.015,68	\$20,48	\$52,87	\$3.380,55
JUNIO	TOTAL PESOS	\$372.513,65	\$581.388,65	\$5.908,45	\$15.248,05	\$ 975.058,81
	TOTAL USD	\$1.306,70	\$2.039,38	\$20,73	\$53,49	\$3.420,29
JULIO	TOTAL PESOS	\$386.465,47	\$603.163,50	\$6.129,74	\$15.819,14	\$ 1.011.577,86
	TOTAL USD	\$1.320,48	\$2.060,90	\$20,94	\$54,05	\$3.456,37
SEPTIEMBRE	TOTAL PESOS	\$400.919,14	\$625.721,60	\$6.358,99	\$16.410,77	\$ 1.049.410,50
	TOTAL USD	\$1.335,27	\$2.083,97	\$21,18	\$54,66	\$3.495,07
OCTUBRE	TOTAL PESOS	\$419.535,09	\$654.775,84	\$6.654,26	\$17.172,78	\$ 1.098.137,97
	TOTAL USD	\$1.354,97	\$2.114,72	\$21,49	\$55,46	\$3.546,65
NOVIEMBRE	TOTAL PESOS	\$434.970,29	\$678.865,84	\$6.899,08	\$17.804,58	\$ 1.138.539,79
	TOTAL USD	\$1.371,77	\$2.140,95	\$21,76	\$56,15	\$3.590,63
<b>TOTAL ANUAL EN PESOS</b>						<b>\$ 8.801.309,17</b>
<b>TOTAL ANUAL EN DOLARES</b>						<b>\$30.856,39</b>

PLAZO ENTRE ENVIOS (en días):		40/42 días y 39 para el tercer envío	
Contenedor Enero	Comienzo de producción: 21 de noviembre de 2023	Cierre del contenedor: 1 de enero	Se asignan: 32 HORAS EN NOVIEMBRE (9 días) 108 HORAS EN DICIEMBRE (31 días)
Contenedor Febrero	Comienzo de producción: 1 de enero	Cierre del contenedor: 9 de febrero	Se asignan: 109 HORAS EN ENERO (31 días) 31 HORAS EN FEBRERO (9 días)
Contenedor Marzo	Comienzo de producción: 9 de febrero	Cierre del contenedor: 20 de marzo	Se asignan: 70 HORAS EN FEBRERO (19 días) 70 HORAS EN MARZO (20 días)
Contenedor Mayo	Comienzo de producción: 20 de marzo	Cierre del contenedor: 1 de mayo	Se asignan: 38 HORAS EN MARZO (11 días) 102 HORAS EN ABRIL (30 días)
Contenedor Junio	Comienzo de producción: 1 de mayo	Cierre del contenedor: 9 de junio	Se asignan: 108 HORAS EN MAYO (31 días) 32 HORAS EN JUNIO (9 días)
Contenedor Julio	Comienzo de producción: 9 de junio	Cierre del contenedor: 19 de julio	Se asignan: 74 HORAS EN JUNIO (21 días) 66 HORAS EN JULIO (19 días)
Contenedor Septiembre	Comienzo de producción: 19 de julio	Cierre del contenedor: 1 de septiembre	Se asignan: 40 HORAS EN JULIO (12 días) 100 HORAS EN AGOSTO (30 días)
Contenedor Octubre	Comienzo de producción: 1 de septiembre	Cierre del contenedor: 10 de octubre	Se asignan: 105 HORAS EN SEPTIEMBRE (30 días) 35 HORAS EN OCTUBRE (10 días)
Contenedor Noviembre	Comienzo de producción: 10 de octubre	Cierre del contenedor: 19 de noviembre	Se asignan: 74 HORAS EN OCTUBRE (21 días) 66 HORAS EN NOVIEMBRE (19 días)

Fuente: Cuadros de elaboración propia

## 12.4 Flujo de fondos – Inversión Inicial

El capital inicial en el momento 0 será de USD 112.748,55, siendo el único momento en el cual se tomará deuda en todo el proyecto. Respecto a los flujos totales, los primeros 4 meses presentarán un déficit en los flujos totales dándose el mayor porcentaje durante el período de enero, febrero y marzo. Ya para el mes de abril se estima realizar la exportación del primer contenedor de los 5 que se pretenden exportar en el año 2021. De mantener esa constante, julio sería el mes a partir del cual los ingresos empezarían a superar a los egresos, dando comienzo a los primeros resultados positivos dentro del proyecto. Una vez terminadas las operaciones del primer año se espera obtener una ganancia bruta de hasta USD 524.701,59 que nos permitirá avanzar con el proyecto ya con flujos de caja propios de la empresa para los siguientes 4 años. Durante el primer año se pudo recuperar la inversión inicial. Esto se puede ver en los cuadros según los flujos descritos en verde (entradas de dinero) y rojo (saldos en negativo).

En los siguientes cuadros podemos observar el detalle mes a mes del año 2021 de los factores y los costos de los mismos que hemos tenido en cuenta a partir del desembolso de la inversión de capital de trabajo neto del momento 0 necesaria para poner en marcha el proyecto hasta fin del primer año de proyecto.

FLUJO DE FONDOS							
2021							
	Momento 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Inversión inicial de Capital	USD 112.748,55						
Ingreso por ventas		USD -	USD -	USD 160.204,79	USD -	USD 160.204,79	USD -
Egresos							
Materia Prima		USD 50.160,19	USD 50.160,19	USD 50.271,94	USD 50.271,94	USD 50.715,35	USD 50.715,35
Mano de obra		USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86
Gastos Bancarios		USD -	USD -	USD 450,00	USD -	USD 450,00	USD -
Certificaciones		USD -	USD -	USD 61,85	USD -	USD 61,99	USD -
Despachante de aduanas		USD -	USD -	USD 279,18	USD -	USD 292,11	USD -
Diseño Pagina Web		USD 1.784,60	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Contratacion Community Manager		USD 50,00	USD -	USD -	USD -	USD 50,00	USD -
Servicio Gas		USD 452,08	USD 450,36	USD 449,59	USD 449,69	USD 450,59	USD 452,23
Servicio Luz		USD 705,58	USD 702,88	USD 701,68	USD 701,84	USD 703,24	USD 705,80
Servicio Internet		USD 7,17	USD 7,14	USD 7,13	USD 7,13	USD 7,15	USD 7,17
Servicio Agua		USD 18,51	USD 18,43	USD 18,40	USD 18,41	USD 18,44	USD 18,51
Insumos, Embalaje y Envase (Packaging)		USD 1.915,85	USD 1.915,85	USD 1.931,14	USD 1.931,14	USD 1.948,18	USD 1.948,18
Gastos Logísticos y bancarios		USD -	USD -	USD 1.750,89	USD -	US\$1.720,36	USD -
Traductor (por operación)		USD -	USD -	USD 100,00	USD -	USD 100,00	USD -
<b>Flujo total</b>		<b>USD 57.293,83</b>	<b>USD 55.454,71</b>	<b>USD 58.221,67</b>	<b>USD 55.580,01</b>	<b>USD 58.717,26</b>	<b>USD 56.047,10</b>
<b>Flujo Acumulado</b>		<b>USD 57.293,83</b>	<b>USD 112.748,55</b>	<b>USD 10.765,42</b>	<b>USD 66.345,43</b>	<b>USD 35.142,09</b>	<b>USD 20.905,01</b>

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por ventas	USD 160.204,79	USD -	USD -	USD 160.204,79	USD -	USD 160.204,79
Egresos						
Materia Prima	USD 34.612,39	USD 34.612,39	USD 34.612,39	USD 53.043,48	USD 53.043,48	USD 53.725,67
Mano de obra	USD 3.299,79	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 2.199,86	USD 3.299,79
Gastos Bancarios	USD 450,00	USD -	USD -	USD 450,00	USD -	USD 450,00
Certificaciones	USD 62,54	USD -	USD -	USD 64,02	USD -	USD 65,41
Despachante de aduanas	USD 294,68	USD -	USD -	USD 301,67	USD -	USD 308,21
Diseño Pagina Web	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Manager	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 50,00	USD -
Servicio Gas	USD 305,21	USD 307,21	USD 303,04	USD 465,35	USD 470,11	USD 475,43
Servicio Luz	USD 476,34	USD 479,47	USD 472,96	USD 726,28	USD 733,71	USD 742,01
Servicio Internet	USD 4,84	USD 4,87	USD 4,81	USD 7,38	USD 7,46	USD 7,54
Servicio Agua	USD 12,49	USD 12,58	USD 12,40	USD 19,05	USD 19,24	USD 19,46
Envase (Packaging)	USD 1.288,05	USD 1.288,05	USD 1.288,05	USD 1.973,94	USD 1.973,94	USD 1.999,33
bancarios	US\$1.694,84	USD -	USD -	US\$1.593,70	USD -	US\$1.575,40
Traductor (por operación)	USD 100,00	USD -	USD -	USD 100,00	USD -	USD 100,00
<b>Flujo total</b>	<b>USD 42.601,18</b>	<b>USD 38.904,43</b>	<b>USD 38.893,52</b>	<b>USD 60.944,72</b>	<b>USD 58.497,80</b>	<b>USD 62.768,25</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>USD 96.698,60</b>	<b>USD 57.794,18</b>	<b>USD 18.900,66</b>	<b>USD 118.160,73</b>	<b>USD 59.662,93</b>	<b>USD 157.099,46</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, año tras año se espera que aumenten los ingresos debido a un posicionamiento favorable en el mercado de destino que permitirá el incremento de los contenedores a exportar. Por ende, en el año 2022, se estima un aumento de las exportaciones de 5 a 6 contenedores y, para

el año 2023, a 8 contenedores respectivamente. Siguiendo la misma lógica para los años 2024 y 2025, el objetivo es lograr la exportación de 9 contenedores por año.

TOTALES ANUALES					
	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Ingreso por ventas</b>	USD 320.409,58	USD 961.228,73	USD 1.281.638,30	USD 1.441.843,09	USD 1.441.843,09
<b>Egresos</b>					
Materia Prima	USD 302.294,95	USD 617.365,01	USD 917.830,76	USD 1.139.502,42	USD 1.253.078,94
Mano de obra	USD 13.199,18	USD 29.432,00	USD 34.411,00	USD 67.628,00	USD 79.352,00
Gastos Bancarios	USD 900,00	USD 2.700,00	USD 3.600,00	USD 4.050,00	USD 4.050,00
Certificaciones	USD 123,84	USD 413,75	USD 602,30	USD 740,34	USD 814,01
Despachante de aduanas	USD 571,29	USD 1.949,70	USD 2.838,19	USD 3.488,68	USD 3.835,84
Diseño Pagina Web	USD 1.784,60	USD -	USD -	USD -	USD -
Contratacion Community Manager	USD 150,00	USD 150,00	USD 150,00	USD 150,00	USD 150,00
Servicio Gas	USD 2.704,53	USD 5.297,68	USD 9.587,63	USD 10.717,02	USD 10.530,63
Servicio Luz	USD 4.221,01	USD 8.268,18	USD 14.963,58	USD 16.726,25	USD 16.435,34
Servicio Internet	USD 42,90	USD 84,03	USD 152,07	USD 169,98	USD 167,03
Servicio Agua	USD 110,70	USD 216,85	USD 392,45	USD 438,68	USD 431,05
Insumos, Embalaje y Envase (Packaging)	USD 11.590,33	USD 22.951,66	USD 34.155,78	USD 42.293,70	USD 49.133,25
Gastos Logísticos y bancarios	USD 3.471,26	USD 9.694,86	USD 8.757,43	USD 9.599,36	USD 9.325,73
Traductor (por operación)	USD 200,00	USD 600,00	USD 800,00	USD 900,00	USD 900,00
<b>Flujo total</b>	<b>USD 341.364,59</b>	<b>USD 699.123,70</b>	<b>USD 1.028.241,19</b>	<b>USD 1.296.404,43</b>	<b>USD 1.428.203,80</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>USD 136.144,45</b>	<b>USD 398.249,48</b>	<b>USD 651.646,60</b>	<b>USD 506.207,94</b>	<b>USD 519.847,23</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Luego de haber analizado diferentes factores (costos en planta, costos logísticos, de proveedores, de documentación, o bien, generados en destino) y habiendo aplicado las previsiones de inflación y tipo de cambio estimado para cada año del proyecto, podemos determinar que se cubrirán los costos de inversión y gastos asignados y el proyecto generará ingresos.

## 12.5 Flujo de fondos – Estado de resultados (VAN - TIR - PAYBACK)

Luego de analizados los flujos totales para la toma de decisión, en cuanto a la inversión inicial de capital de trabajo neto, continuamos con el desarrollo financiero

del proyecto. Esto se llevó a cabo para conocer el total de ventas brutas y netas más todos los costos e impuestos necesarios para llegar al resultado de los flujos (tanto operativos como los correspondientes a los flujos de los activos fijos).

En cuanto a las ventas se tuvo en cuenta el precio de venta CIF acordado en el contrato de compraventa internacional sumado a la cantidad de contenedores exportados correspondientes a cada año (2021: 5 contenedores, 2022: 6 contenedores, 2023: 8 contenedores, 2024 y 2025: 9 contenedores).

En relación a los costos, se encuentran por un lado los costos de mercaderías vendidas en donde se tuvieron en cuenta las materias primas con sus correspondientes procesos (faena, depostada, etc) y, por el otro lado, todos los costos de la última etapa del proceso para la puesta a punto del producto final.

Para calcular los Flujos Efectivos Operativos se ha tomado el resultado neto de cada uno de los cinco años de duración del proyecto sumando las amortizaciones de la maquinaria de sus correspondientes años.

Para el cálculo de los Flujos de Activo Fijos se tomó el valor de las maquinarias calculado con el porcentaje de utilización para este proyecto y, finalizado el mismo, un valor de venta en el mercado del 50% dando como resultado un valor de recupero de USD 148.837,04.

Por último, para el Flujo de Inversión Inicial de Trabajo Neto se calculó la Inversión Inicial al momento cero (antes de realizar la primera exportación).

En relación al cálculo del VAN, de la TIR y el Payback se tuvieron en cuenta todos los flujos de fondos totales obtenidos del Estado de Resultados. Con el uso de la fórmula se obtuvo en primera instancia un VAN de USD 125.902,03 como un resultado positivo dentro del proyecto para la toma de decisión final.

Por otro lado, y con la utilización de la fórmula indicada, llegamos a una Tasa Interna de Retorno del 34,79% que fue el índice utilizado para comparación con el costo de financiación del proyecto (WACC = 20,46%) y su posterior aceptación (TIR > WACC).

Por último se calculó el período de recuero de la inversión inicial del proyecto, más conocido como *Payback*. Iniciando con un flujo negativo de USD 343.325,49 el plazo de recuero estimado fue de aproximadamente 2 años y 3 meses.

En los siguientes cuadros podemos observar el análisis mencionado:

ESTADO DE RESULTADOS						
Estado de Resultados USD	Momento 0	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Ventas	-	US\$801.023,94	US\$961.228,73	US\$1.281.638,30	US\$1.441.843,09	US\$1.441.843,09
CMV	-	US\$565.944,73	US\$617.365,01	US\$917.830,76	US\$1.139.502,42	US\$1.253.078,94
<b>Contribución marginal</b>	-	<b>US\$235.079,21</b>	<b>US\$343.863,72</b>	<b>US\$363.807,54</b>	<b>US\$302.340,67</b>	<b>US\$188.764,15</b>
Reintegros 4%	-	US\$32.040,96	US\$38.449,15	US\$51.265,53	US\$57.673,72	US\$57.673,72
Gastos personal	-	US\$28.598,22	US\$29.432,00	US\$34.411,00	US\$67.628,00	US\$79.352,00
Gastos administrativos	-	US\$13.168,39	US\$13.866,73	US\$25.095,73	US\$28.051,93	US\$27.564,04
Gastos logísticos	-	US\$8.335,19	US\$9.694,86	US\$8.757,43	US\$9.599,36	US\$9.325,73
Gastos insumos	-	US\$21.401,69	US\$22.951,66	US\$34.155,78	US\$42.293,70	US\$49.133,25
Gastos bancarios por transferencias	-	US\$2.250,00	US\$2.700,00	US\$3.600,00	US\$4.050,00	US\$4.050,00
<b>EBITDA</b>	-	<b>US\$193.366,68</b>	<b>US\$303.667,62</b>	<b>US\$309.053,14</b>	<b>US\$208.391,40</b>	<b>US\$77.012,86</b>
Amortización de activos fijos	-	US\$3.887,12	US\$3.887,12	US\$3.887,12	US\$3.887,12	US\$3.887,12
<b>EBIT</b>	-	<b>US\$189.479,56</b>	<b>US\$299.780,50</b>	<b>US\$305.166,02</b>	<b>US\$204.504,28</b>	<b>US\$73.125,74</b>
Gastos financieros (Interés del préstamo)	-	US\$60.864,05	-	-	-	-
<b>EBT</b>	-	<b>US\$128.615,51</b>	<b>US\$299.780,50</b>	<b>US\$305.166,02</b>	<b>US\$204.504,28</b>	<b>US\$73.125,74</b>
Impuesto a las Ganancias 35% (sobre EBT)*	-	US\$45.015,43	US\$104.923,18	US\$106.808,11	US\$71.576,50	US\$25.594,01
<b>RESULTADO NETO EN USD</b>	-	<b>US\$83.600,08</b>	<b>US\$194.857,33</b>	<b>US\$198.357,91</b>	<b>US\$132.927,79</b>	<b>US\$47.531,73</b>
FEO	-	US\$87.487,20	US\$198.744,45	US\$202.245,03	US\$136.814,90	US\$51.418,85
FAF	US\$230.577,04	-	-	-	-	US\$148.837,04
FCTN	US\$112.748,45	-	-	-	-	-
<b>Flujo Total</b>	<b>-US\$343.325,49</b>	<b>US\$87.487,20</b>	<b>US\$198.744,45</b>	<b>US\$202.245,03</b>	<b>US\$136.814,90</b>	<b>US\$200.255,89</b>

VENTA MAQUINARIA AL FINAL DEL PROYECTO	
Valor de mercado	US\$115.288,52
Valor residual	US\$211.141,45
<b>Resultado por venta</b>	<b>US\$95.852,93</b>
Impuestos (35%)	US\$33.548,52
<b>FF por venta maquinaria</b>	<b>US\$148.837,04</b>

<b>WACC</b>	<b>20,46%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$125.902,03</b>
<b>TIR</b>	<b>34,79%</b>

PAYBACK						
	0	1	2	3	4	5
Flujos descontados	-US\$343.325,49	US\$87.487,20	US\$198.744,45	US\$202.245,03	US\$136.814,90	US\$200.255,89
flujo acumulado	-US\$343.325,49	-US\$255.838,29	-US\$57.093,84	US\$145.151,19	US\$281.966,09	US\$482.221,98

PAYBACK	2 AÑOS Y	3	MESES
---------	----------	---	-------

Fuente: Cuadro de elaboración propia

## 12.6 Financiación del préstamo para toma de deuda

El préstamo de la deuda será otorgado por el Banco Galicia (S.A.U.). El mismo se utilizará para afrontar los costos de los cinco primeros meses del proyecto hasta lograr un equilibrio en los flujos de fondos totales. El monto del préstamo será de

\$6.521.195,56 equivalente a USD 50.736,85 y se pagará en un lapso de 12 meses amortizando mediante sistema francés. El préstamo representará el 45% del total de la inversión inicial mientras que el 55% restante será otorgado por el aporte de los socios.

Financiaci3n	(Sistema francés)
Entidad	Banco Galicia
Monto	\$6.526.280,41
Plazo	12
TNA	35%
Tasa Efectiva Mensual	2,92%

Fuente: Cuadro de elaboraci3n propia

A continuaci3n se puede observar el an3lisis para la devoluci3n del préstamo:

PLAZO	CUOTA TOTAL	CUOTA DE INTERÉS	CUOTA DE AMORTIZACIÓN	SALDO	INTERÉS TOTAL PESOS	INTERÉS TOTAL USD
0				\$6.526.280,41		
1	\$652.386,49	\$190.349,85	\$462.036,64	\$6.064.243,77		
2	\$652.386,49	\$176.873,78	\$475.512,71	\$5.588.731,06		
3	\$652.386,49	\$163.004,66	\$489.381,83	\$5.099.349,23		
4	\$652.386,49	\$148.731,02	\$503.655,47	\$4.595.693,77		
5	\$652.386,49	\$134.041,07	\$518.345,42	\$4.077.348,35		
6	\$652.386,49	\$118.922,66	\$533.463,83	\$3.543.884,52		
7	\$652.386,49	\$103.363,30	\$549.023,19	\$2.994.861,33		
8	\$652.386,49	\$87.350,12	\$565.036,36	\$2.429.824,97		
9	\$652.386,49	\$70.869,89	\$581.516,59	\$1.848.308,38		
10	\$652.386,49	\$53.908,99	\$598.477,49	\$1.249.830,89		
11	\$652.386,49	\$36.453,40	\$615.933,09	\$633.897,80		
12	\$652.386,49	\$18.488,69	\$633.897,80	\$0,00		
<b>Cuota Tot. USD</b>	\$5.072,00				<b>-\$6.521.208,41</b>	<b>-\$50.699,39</b>

Fuente: Cuadro de elaboraci3n propia

En el siguiente cuadro se describe la composici3n de la inversi3n inicial para el proyecto:

INVERSI3N INICIAL DEL PROYECTO		
Concepto	\$ ARG	USD
<b>Monto</b>	\$14.502.845,36	\$112.748,55
<b>TOTAL</b>	<b>\$14.502.845,36</b>	<b>\$112.748,55</b>
<b>Préstamo 45%</b>	\$6.526.280,41	\$50.736,85
<b>Aporte de socios 55%</b>	\$7.976.564,95	\$62.011,70

Fuente: Cuadro de elaboraci3n propia

## 12.7 Sueldos

Para el cálculo mensual de los sueldos inherentes al proyecto en el año 2020 (en este año no habrá proyectos, pero lo usaremos como base para calcular los años siguientes), debimos averiguar la cantidad de empleados necesarios por cada puesto de trabajo asociado al proyecto. Además estimamos la cantidad de horas mensuales dedicadas al mismo y el costo por hora que representa dicho trabajo por cada empleado. La información obtenida fue la siguiente:

PUESTO	PERSONAS POR PUESTO	HORAS DEDICADAS AL PROYECTO (MENSUAL)	HORAS ANUALES TRABAJADAS EN EL PROYECTO	PRECIO POR HORA	TOTAL PESOS	TOTAL USD
Peon depostada	7	163,33	980	\$ 229,40	\$ 262.280,67	USD 2.039,11
Peon practico (limpieza)	3	23,33	140	\$ 214,33	\$ 15.003,10	USD 116,64
Peon practico (carga y descarga)	5	12,33	74	\$ 214,33	\$ 13.217,02	USD 102,76
Especializado depostada	5	116,67	700	\$ 279,34	\$ 162.948,33	USD 1.266,85
Especializado de primera depostada	3	70,00	420	\$ 293,34	\$ 61.601,40	USD 478,92
Ingenieria (mantenimiento)	2	46,67	280	\$ 293,34	\$ 27.378,40	USD 212,85
Administrativo	2	1,33	8	\$ 400,00	\$ 1.066,67	USD 8,29
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>433,67</b>			<b>\$ 543.495,58</b>	<b>USD 4.225,43</b>

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Procediendo con el cálculo del aumento de sueldos para los años siguientes del proyecto, averiguamos el aumento de los sueldos promedio en los años 2019 y 2020, dándonos como resultado una disminución en el aumento de 2,9% teniendo en cuenta los parámetros de los dos años anteriores. Como paso siguiente tomamos esta tendencia a la disminución de 2,9% anual como proyección para los siguientes años.

Año	Inflacion anual	Promedio de aumento de sueldos (*)	% por debajo de la inflacion
2019	53,80%	33,90%	19,90%
2020	43,30%	31,00%	12,30%
2021	53,05%	28,10%	24,95%
2022	31,14%	25,20%	5,94%
2023	32,22%	22,30%	9,92%
2024	32,22%	19,40%	12,82%
2025	33,84%	16,50%	17,34%

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Iniciando con los sueldos en el proyecto, para el primer año de trabajo (2021) tomamos los datos obtenidos en el año anterior y para calcular el precio cobrado por



empleado por hora, lo multiplicamos por la diferencia entre la inflación y el aumento promedio de los sueldos en el año 2021. Este resultado luego fue multiplicado por la cantidad de empleados por puesto, de proyectos esperados para el año y la cantidad de horas dedicadas al proyecto por mes. Esto nos dió como resultado los sueldos totales en pesos para el año 2021. Para expresarlo en dólares lo dividimos por el tipo de cambio esperado. El mismo procedimiento se realizó para los demás años del proyecto.

AÑO 2021			
CONCEPTO	PRECIO POR HORA	TOTAL EN PESOS	TOTAL EN USD (ANUAL sin aguinaldo)
Peon depostada	\$ 286,64	\$ 1.638.598,47	USD 12.739,35
Peon practico (limpieza)	\$ 267,81	\$ 93.731,87	USD 728,72
Peon practico (carga y descarga)	\$ 267,81	\$ 82.573,31	USD 641,97
Especializado depostada	\$ 349,04	\$ 1.018.019,71	USD 7.914,63
Especializado de primera depostada	\$ 366,53	\$ 384.854,75	USD 2.992,07
Ingenieria (mantenimiento)	\$ 366,53	\$ 171.046,55	USD 1.329,81
Administrativo	\$ 499,80	\$ 6.664,00	USD 51,81
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 3.395.488,66</b>	<b>USD 26.398,36</b>

MENSUAL

2200

AÑO 2022			
CONCEPTO	PRECIO POR HORA	TOTAL EN PESOS	TOTAL EN USD (ANUAL sin aguinaldo)
Peon depostada	\$ 303,66	\$ 2.083.117,46	USD 13.110,44
Peon practico (limpieza)	\$ 283,71	\$ 119.159,45	USD 749,95
Peon practico (carga y descarga)	\$ 283,71	\$ 104.973,80	USD 660,67
Especializado depostada	\$ 369,77	\$ 1.294.188,10	USD 8.145,18
Especializado de primera depostada	\$ 388,30	\$ 489.258,14	USD 3.079,23
Ingenieria (mantenimiento)	\$ 388,30	\$ 217.448,06	USD 1.368,54
Administrativo	\$ 529,49	\$ 8.471,81	USD 53,32
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 4.316.616,82</b>	<b>USD 27.167,33</b>

MENSUAL

2264

AÑO 2023			
CONCEPTO	PRECIO POR HORA	TOTAL EN PESOS	TOTAL EN USD (ANUAL)
Peon depostada	\$ 333,78	\$ 3.053.016,94	USD 15.331,01
Peon practico (limpieza)	\$ 311,86	\$ 174.640,09	USD 876,97
Peon practico (carga y descarga)	\$ 311,86	\$ 153.849,60	USD 772,57
Especializado depostada	\$ 406,45	\$ 1.896.762,08	USD 9.524,77
Especializado de primera depostada	\$ 426,82	\$ 717.056,73	USD 3.600,77
Ingenieria (mantenimiento)	\$ 426,82	\$ 318.691,88	USD 1.600,34
Administrativo	\$ 582,01	\$ 12.416,28	USD 62,35
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.326.433,61</b>	<b>USD 31.768,77</b>

MENSUAL

2647

AÑO 2024			
CONCEPTO	PRECIO POR HORA	TOTAL EN PESOS	TOTAL EN USD (ANUAL)
Peon depostada	\$ 376,58	\$ 3.874.965,43	USD 30.126,07
Peon practico (limpieza)	\$ 351,84	\$ 221.657,56	USD 1.723,29
Peon practico (carga y descarga)	\$ 351,84	\$ 195.269,76	USD 1.518,13
Especializado depostada	\$ 458,56	\$ 2.407.417,85	USD 18.716,56
Especializado de primera depostada	\$ 481,54	\$ 910.106,33	USD 7.075,66
Ingenieria (mantenimiento)	\$ 481,54	\$ 404.491,70	USD 3.144,74
Administrativo	\$ 656,63	\$ 15.759,06	USD 122,52
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 8.029.667,70</b>	<b>USD 62.426,96</b>

MENSUAL

5202

AÑO 2025			
CONCEPTO	PRECIO POR HORA	TOTAL EN PESOS	TOTAL EN USD (ANUAL)
Peon depostada	\$ 441,87	\$ 4.546.884,44	USD 35.349,93
Peon practico (limpieza)	\$ 412,85	\$ 260.092,99	USD 2.022,10
Peon practico (carga y descarga)	\$ 412,85	\$ 229.129,54	USD 1.781,38
Especializado depostada	\$ 538,07	\$ 2.824.864,11	USD 21.962,01
Especializado de primera depostada	\$ 565,04	\$ 1.067.918,77	USD 8.302,58
Ingenieria (mantenimiento)	\$ 565,04	\$ 474.630,56	USD 3.690,03
Administrativo	\$ 770,49	\$ 18.491,68	USD 143,76
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 9.422.012,08</b>	<b>USD 73.251,79</b>

MENSUAL

6104

Fuente: Cuadros de elaboración propia

## 12.8 WACC – CAPM

Tanto para la obtención del CAPM como también así para la del WACC se tomaron datos relacionados con el rubro, la empresa y el manejo del mercado dentro del mismo. Los mismos fueron: Beta desapalancado del sector o *Beta Unleveraged* (0,3506), Rendimiento del mercado ( $r_m = 0,0914$ ), Deuda de la empresa ( $D=45\%$ ), Equity de la empresa ( $E=55\%$ ) e impuestos del 35%.

Por otro lado se calculó la Tasa Libre de Riesgo de los Bonos del Tesoro Americano o Risk Free con parámetros de los últimos meses de 2020, en donde se hizo un promedio obteniendo como resultado una tasa del 6,5% y, por último, se volvió a realizar un promedio de los últimos 5 años para la obtención porcentual del riesgo país, dando como resultado un final de 1066 puntos básicos (0,1066).

Con la utilización de las siguientes fórmulas:

$$\beta_L' = \beta_U * \left[ 1 + \frac{D'}{E'}(1 - t) \right]$$

$$K_E' = r_f + (r_m - r_f)\beta_L'$$

$$WACC' = w_E' * K_E' + w_D' * r_D(1 - t)$$

Logramos llegar a un CAPM del 18,58% y posteriormente obtener un WACC del 20,46%.

El análisis se describe en los siguientes cuadros:

Coeficiente Beta	
BETA desapalancada del sector	0,3506
Ratio de la Deuda	0,45
Ratio del Equity	0,55
Impuestos	0,35
<b>BETA apalancado de la empresa</b>	<b>0,537055455</b>

Rendimiento de mercado	
Indice S&P 500	0,0914

Risk Free	Tasa libre de riesgo
Fecha	Tasa %
31/7/2020	0,053
21/8	0,064
30/9	0,068
5/10	0,075
<b>Promedio</b>	<b>0,065</b>

Riesgo Pais		
Mes	Año	Puntos Basicos
Octubre	2016	450
Octubre	2017	520
Octubre	2018	810
Octubre	2019	2200
Octubre	2020	1350
<b>Promedio</b>	<b>5</b>	<b>1066</b>
		0,1066

WACC	
Costo de la deuda (K)	35,00%
Costo de la deuda (Kd)	22,75%
Porcentaje de Equity	55,00%
Porcentaje de Deuda	45,00%
CAPM	18,58%
<b>TOTAL WACC</b>	<b>20,46%</b>

Fuente: Cuadros de elaboración propia

## 12.9 Maquinarias y amortizaciones

Para determinar el cálculo de las amortizaciones, recolectamos los datos del valor de compra inicial de cada una de las máquinas necesarias para cumplir con los procesos de producción y tareas administrativas asociadas al proyecto. Dichos

valores fueron tomados en cuenta con su valor en dólares y se asignó un porcentaje de uso del 25% de los mismos para el proyecto. Del coeficiente entre el porcentaje de uso y los valores en dólares se pudo obtener el uso total, expresado en dólares, para el proyecto por cada máquina.

En el siguiente cuadro se puede observar el análisis mencionado:

MAQUINARIAS	EN PESOS	EN USD	Tipo de cambio	128,63
			Porcentaje de uso para el proyecto	Total de uso en el proyecto
MAQUINA DE VACIO	\$ 900.000,00	USD 6.996,81	25%	USD 1.749,20
CINTA TRANSPORTADORA	\$ 750.000,00	USD 5.830,68	25%	USD 1.457,67
TERMOCONTRAIDO	\$ 1.500.000,00	USD 11.661,35	25%	USD 2.915,34
OFICINA (COMPUTADORAS, IMPRESORA DE ETIQUETAS)	\$ 620.000,00	USD 4.820,03	25%	USD 1.205,01
GUINCHE	\$ 400.000,00	USD 3.109,69	25%	USD 777,42
COMPRESOR	\$ 170.000,00	USD 1.321,62	25%	USD 330,41
ZORRA	\$ 40.000,00	USD 310,97	25%	USD 77,74
EQUIPOS DE FRIO MEDIA RES	\$ 4.000.000,00	USD 31.096,94	25%	USD 7.774,24
EQUIPOS DE CONGELADO DE PRODUCTO	\$ 11.000.000,00	USD 85.516,60	25%	USD 21.379,15

Fuente: Cuadro de elaboración propia

Posteriormente, se tuvo en cuenta la vida útil de cada máquina expresada en años. A partir de este dato se determinó el porcentaje de amortización anual.

Como paso siguiente multiplicamos el porcentaje de amortización anual por el valor utilizado para la totalidad del proyecto, obteniendo así, el valor amortizado por cada año.

Como último paso, se efectuó la suma total, discriminando por tipo de maquinaria y por año amortizado.

AMORTIZACIONES								
Concepto	Vida util (años)	Porcentaje	Total 2021	Total 2022	Total 2023	Total 2024	Total 2025	Total amortizado
MAQUINA DE VACIO	10	0,1	USD 174,92	USD 174,92	USD 174,92	USD 174,92	USD 174,92	USD 874,60
CINTA TRANSPORTADORA	10	0,1	USD 145,77	USD 145,77	USD 145,77	USD 145,77	USD 145,77	USD 728,83
TERMOCONTRAIDO	10	0,1	USD 291,53	USD 291,53	USD 291,53	USD 291,53	USD 291,53	USD 1.457,67
OFICINA	5	0,2	USD 241,00	USD 241,00	USD 241,00	USD 241,00	USD 241,00	USD 1.205,01
GUINCHE	10	0,1	USD 77,74	USD 77,74	USD 77,74	USD 77,74	USD 77,74	USD 388,71
COMPRESOR	10	0,1	USD 33,04	USD 33,04	USD 33,04	USD 33,04	USD 33,04	USD 165,20
ZORRA	10	0,1	USD 7,77	USD 7,77	USD 7,77	USD 7,77	USD 7,77	USD 38,87
EQUIPOS DE FRIO	10	0,1	USD 777,42	USD 777,42	USD 777,42	USD 777,42	USD 777,42	USD 3.887,12
EQUIPOS DE CONGELADO	10	0,1	USD 2.137,91	USD 2.137,91	USD 2.137,91	USD 2.137,91	USD 2.137,91	USD 10.689,57
<b>Total Mensual</b>			USD 323,93	USD 323,93	USD 323,93	USD 323,93	USD 323,93	

\*Datos empresa HV S.A.

Fuente: Cuadro de elaboración propia

## 13. Conclusión

El objetivo de este proyecto, solicitado por la firma Frigorífico HV S.A., es introducir un producto de gran calidad y renombre a nivel internacional (Cortes de carne vacuna deshuesados, fraccionados y congelados) en el mercado de la República Socialista de Vietnam. El crecimiento del PBI vietnamita, junto con el aumento del turismo, y las tendencias hacia un mayor consumo de carne vacuna, nos permiten analizar y confirmar la viabilidad del proyecto en el mediano y largo plazo.

El producto llegará a los consumidores a través del canal HORECA, pudiendo ser consumido en los steakhouses, restaurantes y hoteles 5 estrellas del área de Hanoi. El cliente distribuidor en destino será la empresa AN BINH INVESTMENT IMPORT - EXPORT JOINT STOCK COMPANY, quien se encargará de introducir el producto en Vietnam y distribuirlo en el canal previamente mencionado.


Como cierre para este trabajo de investigación, concluimos en que el proyecto es económicamente viable. El valor actual neto (VAN) del mismo es positivo, determinando que la firma Frigorífico HV S.A. obtendrá una rentabilidad en la realización del proyecto. A su vez, la tasa interna de retorno (TIR) es superior al WACC.

# 14. Anexos


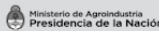


## 14.1 Remito

<b>FRIGORIFICO HV S.A.</b> Paso 3030 (1752) - Lomas del Mirador Pcia. de Bs. As. Rep. Argentina Tel.: 4699-3866 / 4424 / 2882 vigna@frigorificohv.com.ar IVA RESPONSABLE INSCRIPTO			<b>R</b> Cód. 91 DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA	<b>REMITO</b> N° 0002 - 00001251 FECHA C.U.I.T.: 30-66037563-1 INC. BRUTOS C. Mult. N° 901-992679-2 INC. ACT. 16/06/94 N° de Insc. Imp. y Export. 26752/6-2		
Exportador: _____		Operación N°: _____				
Vapor: _____		Venta N°: _____				
Destino: _____		Certificado Sanitario N°: _____				
Giro: _____		Precinto N°: _____				
Balanza: _____		Camión chapa N°: _____				
Boleto A. N.A. N°: _____		Transporte: _____	N° de Código: _____			
Marca: _____		Hora de descarga en destino: _____				
Contramarca: _____		Establecimiento N°: _____				
Cód. del Producto	N° de Bultos	Envase	Descripción de la Mercadería	Kgs. Brutos	Tara	Kgs. Neto
TRANSPORTISTA: _____						
C.U.I.T.: _____ DOMICILIO: _____						
Hora de llegada al establecimiento _____						
Hora de salida del establecimiento _____ Recibi conforme firma y aclaración _____						
Imprenta : ROBERTO MILAZZO - CUIT 20-16582175-1 Hab. Munic. 35064/04 Remitos Imp. N° 0002-00001001 al 0002-00001300 FECHA DE IMPRESION: 12/2019 N° de Insc. 040055/9				Original Blanco Duplicado Rosa Triplicado Celeste		C.A.I. N° 45491174126123 Fecha de Vto. 03/12/2020

## 14.2 Código de Operación de Traslado o Transporte de Bienes

<b>COT</b>  <b>ARBA</b> Código de Operación Traslado o Transporte	
<b>codigo de operacion de Traslado o Transporte de Bienes</b>	
codigo N°	<b>2227223591</b>
Fecha de Validez	<b>27/10/2020</b>
Vehículo Dominio N°: HDF295	

## 14.3 Certificado sanitario provisorio de exportación

 <b>CERTIFICADO SANITARIO PROVISORIO DE EXPORTACIÓN</b> 		
 <b>ORIGINAL</b> 152-415374	 10488251	<b>Serie y N° 1237 - A - 00502</b> Establecimiento Oficial N°: 1237 Solicitud N°: 1237 - A - 02619
<b>I. Datos de la mercadería</b>		
I.1 Especie: (Nombre común y científico)	VACUNO (BOS TAURUS TAURUS)	I.2 Consumo <input checked="" type="checkbox"/> I.4 Uso técnico <input type="checkbox"/> I.3 Alimento animal <input type="checkbox"/> I.5 <input type="checkbox"/>
I.6 Cantidad de bultos	I.7 Detalle de la mercadería	I.8 Kilogramos
		Netos Brutos
216	LOMO CON CORDON ( Lote/s: 201016 F. faena: 13/10/2020 al 14/10/2020 ) (5209 - A - 00448 )	4984,00 5200,00
288	BIFE ANCHO SIN TAPA ( Lote/s: 201016 F. faena: 13/10/2020 al 14/10/2020 ) (5209 - A - 00448 )	6645,00 6933,00
433	BIFE ANGOSTO CON CORDON ( Lote/s: 201016 F. faena: 13/10/2020 al 14/10/2020 ) (5209 - A - 00448 )	9970,00 10403,00
185	TAPA DE CUADRIL ( Lote/s: 201016 F. faena: 13/10/2020 al 14/10/2020 ) (5209 - A - 00448 )	4270,00 4455,00
<b>1122</b>	<b>I.9 Totales</b>	<b>25869,00 26991,00</b>
I.10 Tipo de embalaje: Cajas	I.11 Fecha	I.12 Marca/s: JVH
	Faena: 13/10/2020 al 14/10/2020 Producción: 16/10/2020 Vencimiento: 16/10/2022	I.13 Contramarca/s: I.14 Temperatura de salida: -18,00 I.15 Hora de salida: 12:49
<b>II. Origen de la mercadería</b>		
II.1 Rol	N° Oficial	II.2 Nombre del Establecimiento
Faenador	5209	FRIGORIFICO H V S A
Elaborador	5209	FRIGORIFICO H V S A
Deposito	1237	FRIGORIFICO H V S A
		Dirección del establecimiento Ruta Nacional N° 35 - Km. 168 - Bernasconi - La Pampa Ruta Nacional N° 35 - Km. 168 - Bernasconi - La Pampa Paso 3030 - Lomas Del Mirador - Buenos Aires
II.3 Zona FAO:		
II.4 Número/s de certificado/s de amparo/s: 5209-A-00448		
<b>III. Destino de la mercadería</b>		
III.1. Destino: VIETNAM		III.2. En tránsito por:
<b>IV. Medio de transporte</b>		
IV.1 Nombre del transporte: Barco: CMA CGM JACQUES JUNIOR		
IV. 2 Contenedor N°:	CGMU653976-0	IV. 4 Precinto SENASA N°: K-000052
IV. 3 Camión patente	HDF295	IV. 5 Precinto A.F.I.P. N°: AAU 59940
<b>V. Datos del Exportador</b>		
V.1 Nombre: FRIGORIFICO H V S A	V.2 Registro SENASA 11310	
V.3 Dirección y localidad: PASO N° 3030		
<b>VI. Observaciones</b>		
CUMPLE CON LA CIRCULAR 3834/2008 Y RESOLUCIÓN 58/01 Y SUS MODIFICATORIAS REALIZA TRAMITE ADUANERO EN FRIGORIFICO H.V. S.A. RST. N° OF 1237 Y POSTERIOR EXPORTACIÓN A CHINA		
<b>CERTIFICACIÓN</b>		
El médico veterinario, matrícula profesional n° 10077 que suscribe, certifica que las mercaderías detalladas han superado satisfactoriamente los controles programados conforme a la legislación vigente, autorizando al establecimiento n° Oficial 1237 - FRIGORIFICO H V S A a cargarlas en la estación, puerto o aeropuerto PUERTO DE BUENOS AIRES		
<b>Este certificado es válido por 5 días</b>		
Lugar: LOMAS DEL MIRADOR - BUENOS AIRES		Fecha: 20/10/2020
----- Firma del Inspector Veterinario		----- Aclaración de Firma
Teléfono N°:		
Página 1 de 2		



# 14.4 Declaración de Aduana post embarque

<b>AFIP</b>		<b>SUBREGIMEN: EXPORTACION A CONSUMO</b>		Año / Ad. / Tipo / Nº Reg. / DC 20 601 EC01 049132 B		Fojas 6 de 9		<b>1</b>			
Aduana BS.AS.(CAPITAL)			Oficialización 04/08/2020		Despachante de Aduana			CUIT Nº			
Importador / Exportador			CUIT Nº		Vendedor			CUIT Nº			
Agente de Transporte Aduanero			CUIT Nº								
Vía		Documento de Transporte		Identificador Manifiesto		Nombre del Transporte					
Bandera		Puerto de Embarque		Fecha Arribo		Marcas y Números					
Embalaje		Total Bultos		Peso Bruto		Depósito		Vto. Embarque		Plazo	Motivo / Nº Autorización
Aduana Destino / Salida			Cond. Venta		FOB Total		Divisa		Flete Total		Divisa
Seguro Total		Divisa		GARANTIAS Nº:							
Información Complementaria											
Nº Item 0006		Tipo N		Posición SIM / Código AFIP 0202.30.00.921A		NALADISA / GATT		Lista		Estado NUEVO SIN USO ARGENTINO	
Total Kg. Neto 3.377,8500		Origen País / Provincia BUENOS AIRES		País de Procedencia / Destino CHINA		Unidad / Estado KILOGRAMO		Cantidad Unidades Estadísticas 3.377,85		Información Adicional	
COMISIONALEXT = 0 DATO-COMPRADOR = Comprador declarado ELABORADOR-1 = 1397 FAENADOR-1 = 157 FAENADOR-2 = 388 FAENADOR-3 = 319 FAENADOR-4 = 1091											
<b>DECLARACION DE LA MERCADERIA</b>										n) Opciones / b) Ventajas	
Asado Asado, Brazuelo, Cogote, Pecho Los demás -Deshuesada CARNE DE ANIMALES DE LA ESPECIE BOVINA, CONGELADA.  AA(JVH) = MARCA PC00 = Ninguno PD00 = Ninguno NA02 = ENVASADO EN BLOCK.										a) AJUSTE-DECLA-DED = NO AJUSTE-DECLA-INC = NO DEJUALTOTXT = SI DEREXPINCLUFOS = SI DSE.PAIS.OPC = 341 ENPVIN-ART742CA = NO ENPVINC-EXPO-RID = NO EXPO-PLAZO-ESPE = SI EXPO-PLAZOESPERA = SI ONCCA-CAT-PAROPC = CAT005 ONCCA-ESP-PAROPC = CAT001 ONCCACOINTPAROPC = COI009 ONCCACORTESMOPC = 41200 ONCCALABORA-OPC = 462 ONCCASIPROPAROPC = SIF002 PAISDEST-FACTCOM = SI PLAZOESPERAOPC = PLESP1 ...	
Unitario en Divisa 3,51500		Unidad KILOGRAMO		Cantidad Unidades 3.377,85		Ajuste a Incluir en Divisa 0,00		Ajuste a Deducir en Divisa 0,00			
FOB Total en Divisa 11.873,14		FOB Total en Dólar 11.873,14				Valor en Aduana en Divisa 10.892,79		Valor en Aduana en Dólar 10.892,79			
Precio O/Un/Ver Especifico 0,00		Unidad		Coef. / Cant. Unidades 0,91743		Base IVA / Ganancias en Dólar		Base Impuestos Internos en Dólar			
Documentos a Presentar AL-L/CERTISENESA = SE ADJUNTA Docs. Carátula: DEC-FORMA-VAL-EXP = SE ADJUNTA						Insuños Import. Temporal. en Dólar 0,00		Insuños Import. a consumo en Dólar 0,00			
						Valor para Reintegros en Dólar					
<b>LIQUIDACION</b>											
Porc.		P / G / C		Importe		Conceptos		P / G / C		TOTAL Importe	
0,50		V		54,46		( 430 ) Ant. Imp. Gan. Expo.					
9,00		V		980,35		( 026 ) DER. EXP. ADICIONAL					
1,25		C		136,15		( 611 ) REINTEGRO FIJO VA					
<b>PAGADO</b>				0,00							
<b>GARANTIZADO</b>				0,00							
<b>A COBRAR</b>				136,15							
CANAL ASIGNADO			POSTEMBARQUE 04/08/2020			<b>PAGADO</b>					
U.T.V.V.			Firma y Sello Despachante de Aduana			<b>GARANTIZADO</b>					
						<b>A COBRAR</b>					

# 14.5 Bill of lading

<b>PROFORMA</b>					Tel: +86 21 3512 4888			
E-Business: <a href="mailto:elines.coscoshipping.com">elines.coscoshipping.com</a>					PORT TO PORT OR COMBINED TRANSPORT BILL OF LADING			
1. Shipper Insert Name Address and Phone/Fax FRIGORIFICO HV S.A. PASO 3030 - (1752) LOMAS DEL MIRADOR BUENOS AIRES - ARGENTINA				Booking No. 6274627440	Bill of Lading No. COSU6274627440			
2. Consignee Insert Name Address and Phone/Fax				Forwarding Agent and References FMC/CHB No.				
3. Notify Party Insert Name Address and Phone/Fax <small>(It is agreed that no responsibility shall attach to the Carrier or his agents for failure to notify)</small>				Also Notify Party-routing & Instructions				
4. Combined Transport * Pre-Carriage by		5. Combined Transport * Place of Receipt BUENOS AIRES, AR		6. Ocean Vessel Voy. No.		Service Contract No.		
7. Port of Loading HAIPONG		9. Combined Transport * Place of Delivery		Type of Movement FCL / FCL		Doc. Form No.		
8. Port of Discharge HAIPONG						CY-CY		
Marks & Nos. Container / Seal No.	No. of Container or Packages	Description of Goods (if Dangerous Goods, See Clause 20)		Gross Weight	Measurement			
TEMU9159600 /BX		/ 1122 CARTONS /FCL/FCL /40RQ/						
		FROZEN BONELESS BEEF CUTS  1122 CARTONS , 25869,00 KGS NET  TEMPERATURE SET & MAINTAINED AT MINUS 18 DEG C SET BY SHIPPER  PE :  NCM 0202.30  *TELL:13703715892 USCC:91410100358400981E		26991.00KGS	60.0000CBM			
** TO BE CONTINUED ON ATTACHED LIST **								
Declared Cargo Value US\$				Description of Contents for Shipper's Use Only (Not part of This B/L Contract)				
10. Total Number of Containers and/or Packages (in words) Subject to Clause 7 Limitation				SAY ONE CONTAINER TOTAL				
11. Freight & Charges		Revenue Tons	Rate	Per	Amount	Prepaid	Collect	Freight & Charges Payable at / by
Received in external apparent good order and condition except as otherwise noted. The total number of the packages or units stuffed in the container, the description of the goods and the weights shown in this Bill of Lading are furnished by the merchants, and which the carrier has no reasonable means of checking and is not a part of this Bill of Lading contract. The carrier has issued 3 original Bills of Lading, all of this tenor and date, one of the original Bills of Lading must be surrendered and endorsed or signed against the delivery of the shipment and whereupon any other original Bills of Lading shall be void. The merchants agree to be bound by the terms and conditions of this Bill of Lading as if each had personally signed this Bill of Lading. *Applicable Only When Document Used as a Combined Transport Bill of Lading. Demurrage and Detention shall be charged according to the tariff published on the Home page of <a href="http://elines.coscoshipping.com">http://elines.coscoshipping.com</a> . If any ambiguity or query, please search by Demurrage & Detention Tariff Enquiry. The complete TERMS AND CONDITIONS appearing on the reverse side of this Bill of Lading are available at <a href="http://elines.coscoshipping.com">http://elines.coscoshipping.com</a> , which also provides other services and more detailed information.						Date Laden on Board 7 SEP 2020		Signed by:
9805 Date of Issue 7 SEP 2020 Place of Issue BUENOS AIRES						Signed for the Carrier, COSCO SHIPPING LINES CO.,LTD.		





# 14.7 Certificado sanitario definitivo de exportación

SID: XXXX/XXXX	<b>ORIGINAL</b>	<b>REPUBLICA SOCIALISTA DE VIETNAM</b> SOCIALIST REPUBLIC OF VIETNAM	
REPÚBLICA ARGENTINA / Argentine Republic / Ministerio de Agroindustria / Ministry of Agro-Industry / Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria / National Service for Agri-food Health and Quality /			
<b>CERTIFICADO SANITARIO / HEALTH CERTIFICATE /</b> <i>Para la exportación de CARNE / For the export of MEAT /</i>			
País Exportador / Exporting Country / AR  País de origen de los animales / Country of origin of the derived animal / : AR	Autoridad Sanitaria Competente/ Competent Authority / : SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) / NATIONAL SERVICE FOR AGRIFOOD HEALTH AND QUALITY (SENASA) / (SENASA)  Responsable de la Certificación / Issuing Agency / SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA (SENASA) / NATIONAL SERVICE FOR AGRIFOOD HEALTH AND QUALITY (SENASA) / (SENASA)		
<b>I. IDENTIFICACION DE LAS CARNES: / I. IDENTIFICATION OF MEAT: / — :</b>			
Carne de: / Meat of: / <b>BOVINO / BOVINE</b> (especie animal) - (animal species)	Embalaje del producto: / Packaging of the product: / <b>Cajas / Boxes</b>	Número de piezas o unidades de embalaje/ Number of cuts or packages/ <b>1122</b>	
N° de bultos N° of Packaging	Nombre del Producto Name of the product:	N° de lotes Batch number	Kilos weight (kg)
216	LOMO CON CORDON/TENDERLOIN CHAIN ON	200930, 201001, 201002	5200 - kg.
288	BIFE ANCHO SIN TAPA/ CUBEROLL CAP OFF	200930, 201001, 201002	6933 - kg.
433	BIFE ANGOSTO CON CORDON/ STRIPLOIN CHAIN ON	200930, 201001, 201002	10.403 - kg.
185	TAPA DE CUADRIL/ CAP OF RUMP	200930, 201001, 201002	4455 - kg.
1122	◀Totales/ Total: / ▶		26.991 - kg
Marca: / Mark: / : JVH		Fecha de faena / Date of slaughter / DESDE / FROM 22/09/2020 AL / TO 28/09/2020 Fecha de elaboración / Date of production / :DESDE / FROM 30/09/2020 AL / TO 02/10/2020 Fecha de vencimiento / Shelf life / : DESDE / FROM 30/09/2022 AL / TO 02/10/2022	
Temperatura de almacenamiento - de transporte / storage temperature - transportation temperature / Ambiente <input type="checkbox"/> De Refrigeración <input type="checkbox"/> congelación <input checked="" type="checkbox"/> Ambient Chilled Frozen			
Los productos refrigerados deben estar marcados con tecnología de conservación (vacío, atmósfera, conservante) / All chilled products should provide technics for preservation (vacuum or controlled atmosphere or antistaling agent) /			
<b>II. PROCEDENCIA DE LAS CARNES: / II. ORIGIN OF MEAT / — :</b>			
Nombre, dirección y número de autorización veterinaria del establecimiento de faena / Name(s), address(es) and approval number(s) of the of the approved slaughterhouse(s) / Est. Of. N° 4072 - FRIGORIFICO VISOM S.A., JOSE LEON SUAREZ 3451 - LOS POLVORINES - BUENOS AIRES/ Est. Of. N° 2792 - FRIGORIFICO GENERAL PICO S.A., Acceso Pte. Peron y Ruta 4 - TRENEL - LA PAMPA/ Est. Of. N° 2075 - MATADERO Y FRIGORIFICO FEDERAL S.A., RODOLFO LOPEZ Y CALLE 895 - BARRIO EL DORADO (QUILMES OEST - BUENOS AIRES)			
Nombre, dirección y número de autorización veterinaria del establecimiento de desposte de los productos: / Name(s), address(es) and approval number(s), of the approved cutting plant(s) / Est. Of. N° 1237 - FRIGORIFICO H V S A, PASO 3030 - LOMAS DEL MIRADOR - BUENOS AIRES			
Nombre, dirección y número de autorización veterinaria del establecimiento de depósito: / Name(s), address(es) and approval number(s), of the approved cold store(s) / Est. Of. N° 1237 - FRIGORIFICO H V S A, PASO 3030 - LOMAS DEL MIRADOR - BUENOS AIRES			
<b>III. DESTINO DE LAS CARNES: / III. DESTINATION OF MEAT: /</b>			
Las carnes son expedidas desde: CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES - ARGENTINA The meat are be sent from (lugar de expedición) - (place of departure) - CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES - ARGENTINA a: VIETNAM to/ VIETNAM (país y puerto de destino) - (country and port of destination) -			
País de tránsito / Transit countries /			
Número(s) de contenedor(s): HLBU929677-3 Container(s) number: / HLBU929677-3		Número de precinto: BX 95607 Seal number: / BX 95607	
por el medio de transporte siguiente: PARANAGUA EXPRESS Means of transport, vehicle/ flight/ train/ ship number: / PARANAGUA EXPRESS			
Nombre y dirección del expedidor: FRIGORIFICO H V S A- PASO N° 3030 - (1752) LOMAS DEL MIRADOR - BUENOS AIRES Name and address of consignor: / FRIGORIFICO H V S A- PASO N° 3030 - (1752) LOMAS DEL MIRADOR - BUENOS AIRES			
Nombre y dirección del destinatario: Name and address of consignee: /			
Certificado N°: Certificate Number: /			
SENASA - COORDINACIÓN DE IMPORTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS, SUBPRODUCTOS DERIVADOS DE ORIGEN ANIMAL Y ALIMENTO PARA ANIMALES Código: 6741_0905 / CN - Version: 09.10.2018			

## 14.8 Factura proforma

<b>FRIGORIFICO HV S.A.</b>  <small>Paseo 3000 Buenos Aires - República Argentina SUA RESPONSABLE INSCRIPTO</small>		<b>PROFORMA INVOICE</b> Nº: <b>20200713</b>			
		Fecha: <b>10-ago-20</b>			
De(s): Dirección: Localidad:		CUIT      30-66037563-1 Ing. Brutos Conv. Mult. Nº:      901-074567-4 Iniciación Actividades:      04-09-89			
Quantity	Description	Quantity (TONS)	Price/TH CIF VIETNAM	Total Amount USD	
	TENDERLOIN CHAIN OFF	4.984	US\$ 6193	30865.912	
	CUBEROLL CAP OFF	6.645	US\$ 6193	41152.5	
	STRIPLOIN CHAIN ON	9.97	US\$ 6193	61744.2	
	CAP OF RUMP	4.27	US\$ 6193	26444.1	
<p>           CLIENT BENEFICIARY: FRIGORIFICO HV SA            ACCOUNT NUMBER: 9750126/9 091/0            BENEFICIARY BANK: BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U            CODE: GABAARBA  <u>INTERMEDIARY BANK</u>            BANK GALICIA ACCOUNT NUMBER: 2000192261221            CORRESPONDENT BANK: WELLS FARGO BANK N.A            CODE SWIFT: PNBPU3NNYC ABA: 026005092            ADDRESS: 375 PARK AVENUE NY,USA   <u>REQUESTED DOC</u>            COMMERCIAL INVOICE            PACKING LIST            CERTIFICATE OF ORIGIN            HEALTH CERTIFICATE            B/L         </p>					
				SUBTOTAL	\$160,206.72
				NVA INS	\$0.00
				PERCEPC	\$0.00
				DGR 3895	\$0.00
				DGR 672	\$0.00
				<b>TOTAL</b>	<b>\$160,206.72</b>

## 14.9 Factura de exportación

ORIGINAL				
<b>FRIGORIFICO H V S A</b>		<b>E</b> COD. 19	<b>FACTURA DE EXPORTACIÓN</b>	
Razón Social: FRIGORIFICO H V S A		Compr. Nro: 00005-00000525		
Domicilio Comercial: Paso 3030 - Lomas Del Mirador, Buenos Aires, Argentina		Fecha de Emisión: 08/10/2020		
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto		CUIT: 30660375631		
		Ingresos Brutos: 9019926792		
		Fecha de Inicio de Actividades: 15/05/1994		
		IVA EXENTO OPERACIÓN DE EXPORTACIÓN		
Señor(es):		Domicilio:		
CUIT País: 66000003106 (VIETNAM)				
Divisa: USD - Dólar Estadounidense				
Destino del Comprobante: VIETNAM				
Permiso de Embarque - País Destino de las Mercaderías: 20001EC01066674L - CHINA				
Forma de Pago: CAD		Incoterms: CIF		
Item	Descripción	Cantidad	Precio Unit. (USD)	Total por Item (USD)
0001	FROZEN BONELESS BEEF , 1122 CARTONS	25899.00000	6.1930000	160.206,71
		U. Medida: kg		
<u>Tipo de Cambio: 77,110000</u>		<u>Divisa: USD - Dólar Estadounidense</u>		
		<b>Importe Total: USD 160.206,71</b>		
 <b>Comprobante Autorizado</b>		CAE N°: 70411241063101		
<small>Esta Administración Federal no se responsabiliza por la veracidad de los datos ingresados en el detalle de la operación</small>		Fecha de Vto. de CAE: 08/10/2020		
				
306603756310190000570411241063101202010083				

# 14.10 Packing list

## FRIGORIFICO HV S.A.

Buenos Aires, OCTOBER 16 2020

### PACKING LIST

CONSIGNEE:

DESTINY: VIETNAM

CONTAINER No. ZCSU 584600-7

Goods	Cartons	Gross Wt. (kgs)	Net Wt. (kgs)
FROZEN BONELESS BEEF TENDERLOIN CHAIN ON	216	5200	4884
FROZEN BONELESS BEEF CUBEROLL CAP OFF	288	6933	6645
FROZEN BONELESS BEEF STRIPLOIN CHAIN ON	433	10403	9970
FROZEN BONELESS BEEF CAP OF RUMP	185	4455	4270
<b>TOTAL</b>	<b>1122</b>	<b>26991</b>	<b>25869</b>

PRODUCTION DATE: 06/10/2020 TO 08/10/2020

FRIGORIFICO HV S.A.

## 14.11 Declaración en aduana destino

**Tờ khai vận chuyển (OLA)**

Trạng thái: **Nhập mới**

Phân luồng:  Xanh  Vàng

1. Lấy thông tin của tờ khai (GUB)

2. Đăng ký thông tin tờ khai (OLA)

3. Khai báo thông tin tờ khai (OLC)

4. Lấy kết quả phân luồng, thông quan

5.1 Lấy thông tin tờ khai về số (COT11)

5.2 Đăng ký thông tin của tờ khai (COT)

5.3 Lấy kết quả phân luồng tờ khai của

6. Xem thông tin tờ khai đã khai báo (TF)

Hướng dẫn nhập liệu Thông điệp nghiệp vụ

1. Trường hợp đăng ký mới, người khai không phải nhập số tờ khai.  
Lưu ý: cơ quan Hải quan và các cơ quan khác có liên quan sẽ dùng 11 ký tự đầu của số tờ khai. Ký tự thứ 12 chỉ thể hiện số lần khai bổ sung.

2. Trường hợp sửa tờ khai, người khai bắt buộc phải nhập số tờ khai của lần sửa.

Thông tin chung Thông tin container Kê khai xử lý tờ khai

Số tờ khai vận chuyển: [ ]

Cơ báo nhập khẩu / xuất khẩu: [ ] Cơ quan Hải quan: 25RU Cơ cục HQ Hà Nam [ ]

Mã số thuế nhà vận chuyển: 0700546309 Công ty TNHH Ngô Minh Thuận Hà Nam

Địa chỉ: Lô C- KCN Châu Sơn, Phú Lý- Hà Nam

Số hợp đồng vận chuyển / giấy tờ tương đương: [ ]

Ngày hợp đồng vận chuyển / giấy tờ: [ ] Ngày hết hạn hợp đồng vận chuyển / giấy tờ: [ ]

Mã phương tiện vận chuyển: [ ] Mã mục đích vận chuyển: [ ] Loại hình vận tải: [ ]

Ngày dự kiến bắt đầu vận chuyển: [ ]

Ngày dự kiến kết thúc vận chuyển: [ ]

**Địa điểm xếp hàng**

Mã (Khu vực chịu sự giám sát Hải Quan): [ ]

Vị trí xếp hàng: [ ] Cảng / cửa khẩu / ga xếp hàng: [ ]

Mã (Khu vực chịu sự giám sát Hải quan): [ ]

Vị trí dỡ hàng: [ ] Cảng / cửa khẩu / ga dỡ hàng: [ ]

Tuyến đường: [ ]

Loại bảo lãnh: [ ] Mã ngân hàng bảo lãnh: [ ]

Năm phát hàng bảo lãnh: [ ] Ký hiệu chứng từ bảo lãnh: [ ] Số chứng từ bảo lãnh: [ ]

Số tên bảo lãnh: [ ] VND

Ghi chú 1: [ ]

Giữ gìn kỹ... In TK TK Mã Tìm TK... Ghi Xóa Đóng

Fuente: <http://help.ecus.net.vn/8.0.TKOLA.html>





## 15. Bibliografía

- ¿Por qué la carne argentina es tan reconocida? (21 de abril de 2020). Proveedores. Recuperado de: <https://www.proveedores.com/articulos/por-que-la-carne-argentina-es-tan-reconocida>
- “8 pasos para completar la declaración de aduana de importación”. misontrans. Recuperado de: <https://misontrans.com/to-khai-bao-hai-quan-nhap-khau/>
- “Procedimiento para la importación de mercancías en Vietnam”. lecvietnam. (Párrafo “Despacho de aduana para mercancías importadas”). Recuperado de: <https://lecvietnam.com/hoat-dong/tin-tuc/thu-tuc-nhap-khau-hang-hoa-tai-viet-nam-nhu-the-nao-60.html>
- 2019 Guide to import to Vietnam (12 de abril de 2019). emerhub (Licenses for importing to Vietnam). Recuperado de: <https://emerhub.com/vietnam/2017-guide-import-vietnam/>
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 171.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 216.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 198.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 200.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 205.

- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 206.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 209.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 194.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 195.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 196.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 197.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Página 249.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Páginas 254-255.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Páginas 255-256.
- A.CANTA IZAGUIRRE, R.CASABELLA, A. CONDE, M. CORDIANO, G. TORRES, J. ROSELLÓ FERNANDEZ. “Comercio internacional en el siglo XXI, La puerta de acceso a los negocios globales”. Páginas 256-260.
- ABC - Consultas y Respuestas Frecuentes sobre Normativa, Aplicativos y Sistemas. AFIP. Recuperado de:

[https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas\\_detalle.aspx?id=11415553](https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=11415553)

- Argentina y Vietnam celebran 10 años de Asociación Integral (Lunes 10 de agosto de 2020). cancilleria. Recuperado de: <https://cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/argentina-y-vietnam-celebran-10-anos-de-asociacion-integral>
- Bife Ancho con Tapa a 7 Costillas. ipcva. Recuperado de : [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes\\_detalle.php?categoria\\_id=5&corte\\_id=26](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes_detalle.php?categoria_id=5&corte_id=26)
- Bife angosto 3-4 costillas con cordón.ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes\\_detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=52](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes_detalle.php?categoria_id=6&corte_id=52)
- Carnes de la pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>
- Carnes de la Pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>
- Carnes de la Pampa. carnesproa. Recuperado de: <http://carnesproa.com/cortes-de-carnes-argentinas-proa/>
- Cinco razones para elegir carne de novillo (14 de septiembre de 2018). Lanacion. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/cinco-razones-elegir-carne-novillo-nid2168405#:~:text=Contiene%20prote%C3%ADnas%20de%20alto%20valor,B%2C%20especialmente%20B2%20y%20B12.>
- Consulta de frigoríficos. SENASA (Tipo: Ciclo II-ELABORADOR). Recuperado de: [https://aps2.senasa.gov.ar/registros/faces/publico/establecimientos/tc\\_frigorificospublico.jsp](https://aps2.senasa.gov.ar/registros/faces/publico/establecimientos/tc_frigorificospublico.jsp)
- Consultas del comercio exterior de bienes (22 de septiembre de 2020). comex.indec.(Tipo de comercio: exportación, Año:2019, período:Anual, Consulta por país: Países de destino seleccionados, Productos: 02023, País: Viet Nam). Recuperado de: <https://comex.indec.gov.ar/#/>

- Distancias y tiempo. SeaRates (Port of origin: Puerto de Buenos Aires, AR. Port of destination: Hai Phong, VN.). Recuperado de: <https://www.searates.com/es/services/distances-time/>
- Eduardo Azcuy Ameghino (2005). Crisis y estancamiento del comercio exterior argentino de carnes vacunas. Bibliotecadigital.econ.uba. (página 158, párrafo 3). Recuperado de: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos\\_v15\\_n29\\_09.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/ciclos/ciclos_v15_n29_09.pdf)
- El Banco Central extendió la obligatoriedad de liquidar divisas por exportaciones (3 de enero de 2020). infocampo. Recuperado de: <https://www.infocampo.com.ar/el-banco-central-extendio-la-obligatoriedad-de-liquidar-divisas-por-exportaciones/>
- HISTORIA DEL GANADO VACUNO Y LOS FRIGORÍFICOS EN ARGENTINA ( Marzo 2011). historiaticocina. (Argentina Exportadora, párrafo 4). Recuperado de: <https://www.historiaticocina.com/paises/articulos/argentina/vacuno.htm>
- La evolución del ciclo ganadero argentino en la segunda fase del modelo sustitutivo de importaciones.(Diciembre 2017).SCIELO.(Contexto Internacional). Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532017000300161](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532017000300161)
- Lista de los productos exportados por Argentina productos detallados en la siguiente categoría: 020230 Carne deshuesada, de bovinos, congelada. Trade Map. Recuperado de: [https://www.trademap.org/Product\\_SelCountry\\_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c020230%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Lomo: corte suave y fino (13 de enero de 2025). contextoganadero. Recuperado de: <https://www.contextoganadero.com/blog/lomo-corte-suave-y-fino#:~:text=El%20lomo%20es%20un%20corte,los%20cortes%20secundarios%20del%20lomo.>
- Lomo. ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=57](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=57)

- Market Access Conditions. Market Access Map. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=704&partner=032&product=020230&level=6>
- Market Access Conditions. Market Access Map. Recuperado de: <https://www.macmap.org/en/query/results?reporter=704&partner=032&product=020230&level=6>
- Nuevas alícuotas por derechos de exportación(14 de diciembre de 2019). SAIJ (Archivo adjunto Página 3 Artículo 3°). Recuperado de: <http://www.saij.gob.ar/nuevas-alicuotas-derechos-exportacion-nuevas-alicuotas-derechos-exportacion-nv22743-2019-12-14/123456789-0abc-347-22ti-lpsedadevon?&o=7&f=Total%7CFecha%7CEstado%20de%20Vigencia%5B5%2C1%5D%7CTema%5B25%2C1%5D%7COrga5B5nismo%5B5%2C1%5D%7CAutor%5B5%2C1%5D%7CJuridicci%F3n%5B5%2C1%5D%7CTribunal%2C1%5D%7CPublicaci%F3n/Novedad%7CColecci%F3n%20tem%E1tica%5B5%2C1%5D%7CTipo%20de%20Documento&t=19292>
- PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Economic factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>
- PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Political factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>
- PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Social factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>
- PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat (Technological factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>
- PESTEL ANALYSIS OF VIETNAM. howandwhat. (Environmental factors affecting Vietnam). Recuperado de: <https://howandwhat.net/pestel-analysis-vietnam/>
- Preguntas Frecuentes: Código de Operación de Traslado (COT). santafe (párrafo 1). Recuperado de : [https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/208589/\(subtema\)/118225#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Operaci%C3%B3n%20de%20operaci%C3%B3n%20de%20traslado%20de%20bienes.](https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/view/full/208589/(subtema)/118225#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20de%20Operaci%C3%B3n%20de%20operaci%C3%B3n%20de%20traslado%20de%20bienes.)

- Tapa de cuadril (Picanha). ipcva. Recuperado de: [http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria\\_id=6&corte\\_id=67](http://www.ipcva.com.ar/nomenclador2015/cortes-detalle.php?categoria_id=6&corte_id=67)
- Top 8 most popular vietnamese pork dishes (16 de octubre de 2020). tasteatlas. <https://www.tasteatlas.com/most-popular-pork-dishes-in-vietnam>
- Vietnam - Doing Business: Facilidad para hacer negocios. Datosmacro. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/vietnam>
- Vietnam: Puerto de Hai Phong recibe millonarias inversiones durante el primer trimestre (8 de abril de 2018). Portalportuario. Recuperado de: <https://portalportuario.cl/vietnam-puerto-de-hai-phong-recibe-millonarias-inversiones-durante-primer-trimestre/>
- Vietnam's Meat Boom. thediplomat. (A growing meat culture párrafo 1). Recuperado de: <https://thediplomat.com/2018/06/vietnams-meat-boom/>
- Vietnam's meat market: Mind the gap! (30 de agosto de 2016). ipsos. (Párrafo 10). Recuperado de: <https://www.ipsos.com/en/vietnams-meat-market-mind-gap#:~:text=The%20reasons%20behind%20this%20significant,of%20imported%20beef%20in%20Vietnam.>
- Vietnam's middle class projected to double by 2020 (27 de octubre de 2016). VNExpress. Recuperado de: <https://e.vnexpress.net/news/business/vietnams-middle-class-projected-to-double-by-2020-3489724.html>
- Vietnamenu. Recuperado de: <https://www.vietnamenu.com/chicken-vietnamese-food.html>
- Vietnamese switch to beef (17 de enero de 2018). vietnamnews. Recuperado de: <https://vietnamnews.vn/economy/421310/vietnamese-switch-to-beef.html>
- World Freight Rate. Recuperado de: <https://worldfreightrates.com/es/freight>