

# UADE



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**Licenciatura en Comercio Internacional**

**Plan de Exportación**

**Queso Azul con destino a la Federación de Rusia**

“Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título de grado de Licenciado en Comercio Internacional”

**Profesor – Tutor:**

- ✓ Giannice, Sergio Gabriel
- ✓ Ortiz, Alberto Fabián
- ✓ Poliszczuk, Sabrina Belén

**Integrantes - Alumnos:**

- |                             |            |
|-----------------------------|------------|
| ✓ Aponte, Adriana           | LU:1021352 |
| ✓ Brizuela, Carolina Silvia | LU:1016785 |

**AÑO 2014**

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que estuvieron junto a nosotras en este hermoso camino que hemos elegido transitar, especialmente a nuestras familias, amigos, compañeros por estar en todo momento. Gracias por los abrazos, las fuerzas enviadas y el apoyo incondicional.

A nuestros profesores que se interesaron por cada etapa de este proyecto, en especial a:

- Elena Roldan por aclarar nuestras dudas y estar incondicionalmente con nosotras.
- Laura Barbero por sus conocimientos, sabiduría, paciencia, tiempo para nosotras y por su amabilidad. Siempre predispuesta en ayudarnos.
- Alberto Ortiz por su guía y correcciones necesarias para seguir transitando este proyecto.
- Sabrina Poliszczuk quien ha sido de gran ayuda.
- Oscar Conde por responder dudas, y apoyarnos con nuestras ideas.
- Sergio Giannice quien nos ha ayudado con los aspectos financieros.
- Carlos Ramirez quien nos ha brindado sus grandes conocimientos.

A nuestros amigos y compañeros de la vida muy especialmente a:

- Cristian Palacios locutor nacional por su apoyo con su hermosa voz en el video, matrícula nacional n° 4833.
- Patricio Anderson quien nos brindó la información necesaria de la empresa.
- Reina Pacheco por sus conocimientos en Comercio Internacional.
- Vanesa Amendola por su predisposición y su tiempo.
- Jonathan Blasi por sus conocimientos financieros y su apoyo incondicional.
- Jonás Suarez por sus conocimientos en publicidad y redacción. [UADE1]



Simplemente gracias a todas las demás personas que creyeron en este proyecto y nos alentaron para no bajar los brazos y seguir adelante.



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>8</b>
<b>2. ABSTRACT .....</b>	<b>11</b>
<b>3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>13</b>
3.1 MISIÓN .....	13
3.2 VISIÓN.....	13
3.3 VALORES .....	13
3.4 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.....	13
3.5 CERTIFICACIONES .....	15
3.6 FORMA DE ORGANIZACIÓN .....	16
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	18
3.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	19
<b>4. ANÁLISIS DEL MERCADO.....</b>	<b>22</b>
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA .....	22
4.2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO .....	25
4.2.1 PEST.....	25
3.2.1.4.1 DEMOGRAFÍA .....	36
4.3 MICRO ENTORNO .....	41
4.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO .....	41
4.3.2 ACUERDOS Y COOPERACIÓN .....	42
4.3.3 COMPETIDORES .....	43
4.3.3.1 COMPETIDORES DIRECTOS .....	44
4.3.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR .....	53
3.3.4 ANÁLISIS DE SEGMENTOS .....	55
<b>4 ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>58</b>
4.1 CONCLUSIÓN FODA.....	58



<b>5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA PORTER</b> .....	<b>60</b>
5.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	60
5.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES .....	60
5.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	60
5.4 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES .....	61
5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....	61
<b>6. PROYECCIÓN DE VENTAS</b> .....	<b>63</b>
6.1 METAS.....	65
6.1.1 <i>Metas de Corto Plazo</i> .....	65
6.1.2 <i>Metas de Largo Plazo</i> .....	65
6.2 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN .....	65
<b>7. MEZCLA DE MARKETING</b> .....	<b>67</b>
7.1 PRODUCTO.....	67
7.1.1 <i>HISTORIA DEL QUESO</i> .....	67
7.1.2 <i>NUESTRO PRODUCTO</i> .....	68
7.1.3 <i>ELABORACIÓN</i> .....	69
7.1.4 <i>ETIQUETADO</i> .....	72
7.1.5 <i>CLASIFICACIÓN</i> .....	73
7.1.6 <i>MARCA</i> .....	74
7.1.7 <i>PROCESO DE ADAPTACIÓN</i> .....	74
7.1.8 <i>PACKAGING</i> .....	75
7.1.9 <i>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO</i> .....	75
7.2 MATRIZ ANSOFF .....	76
7.3 PRECIO.....	77
7.3.1 <i>ESTRATEGIA</i> .....	77
7.3.2 <i>MÉTODO DE COSTEO</i> .....	77
7.4 PROMOCIÓN .....	78
7.4.1 <i>ESTRATEGIA</i> .....	78
7.4.2 <i>EXPOSICIONES INTERNACIONALES</i> .....	79
7.4.3 <i>PUBLICIDADES EN MEDIOS IMPRESOS</i> .....	81



7.5	DISTRIBUCIÓN .....	84
7.5.1	ESTRATEGIA .....	84
7.5.2	Canal Alternativo .....	92
<b>8.</b>	<b>BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO .....</b>	<b>93</b>
<b>9.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS.....</b>	<b>97</b>
<b>10.</b>	<b>OPERACIONES.....</b>	<b>99</b>
10.1	UBICACIÓN .....	99
10.2	INSTALACIONES.....	99
10.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN UTILIZADA EN EL PROYECTO DE EXPORTACIÓN .....	100
<b>10.4</b>	<b>INTERVENCIONES PREVIAS DE INSTITUCIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>10.5</b>	<b>MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL.....</b>	<b>101</b>
<b>10.6</b>	<b>INGRESO Y LIQUIDACIÓN DE DIVISAS.....</b>	<b>102</b>
<b>11.</b>	<b>LOGÍSTICA .....</b>	<b>103</b>
11.1	UNITARIZACIÓN.....	103
11.2	TRANSPORTE INTERNO .....	104
11.3	CONSOLIDACIÓN .....	104
11.4	INCOTERM .....	105
11.5	TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	105
11.6	TRANSPORTE EN DESTINO .....	106
11.7	SEGURO INTERNACIONAL.....	107
11.8	DFI.....	107
<b>12.</b>	<b>ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>109</b>
12.1	PROYECCIÓN INFLACIÓN .....	109
12.2	TIPO DE CAMBIO.....	110
12.3	COSTOS DEL PROYECTO .....	111
12.3.1	COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA .....	111
12.4	VALOR FOB .....	112



12.5	INVERSIÓN INICIAL E IMPORTACIÓN DE MAQUINARIA .....	113
12.6	CAPM: CÁLCULO DE KE Y WACC .....	116
12.7	VAN, TIR, IR .....	117
12.8	ÍNDICE DE RENTABILIDAD .....	118
12.9	RECUPERO DE LA INVERSIÓN ( <i>PAYBACK</i> ).....	118
12.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	119
12.11	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	120
12.12	PRECIO DE EQUILIBRIO .....	120
<b>13.</b>	<b>CONCLUSION FINAL.....</b>	<b>122</b>
	ANEXOANEXO A.....	126

[UADE2]

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

La historia de Establecimiento San Ignacio SA, inicia en el año 1939 con la decisión de Don Ignacio Rodríguez Soto de fundar la empresa Consolidándose de tal forma que, actualmente, cuenta con dos plantas y con una exportación a 23 países alrededor del mundo. Además de comercializar sus productos a nivel local.

La organización surge con la misión de producir alimentos de la más alta calidad, con énfasis de nutrición y salud de los consumidores; sin dejar de lado la responsabilidad social y ambiental promoviendo el desarrollo sostenible. Para lo cual, cuenta con tres marcas: *El nativo, Daisy y San Ignacio*.

En este proyecto se propone la exportación del queso azul a Rusia, puntualizando en la calidad de nuestros productos y materias primas. Éste producto, se caracteriza por poseer un sabor fuerte con una tendencia picante y salado y con un olor fuerte. El formato, en el que se comercializará, será en hormas de 2,200 kg envueltas en papel de aluminio.

Es necesario destacar que, Rusia es el octavo país en la importación de queso azul –con un monto equivalente a 35 millones de USD (año 2013)<sup>1</sup>. Durante los últimos años, se está fortaleciendo el consumo de queso con sabor fuerte, el mercado ruso y se prevé un aumento del consumo del 20% para el 2020<sup>2</sup>.

En este caso, exponemos la exportación a Rusia, específicamente, Moscú que es uno de los mercados más grandes de dicho país junto con San Petersburgo. Si bien la competencia es grande, el mercado aún no está saturado y la producción local es de baja calidad.

Nuestra ventaja es que los consumidores ponen principal atención en la calidad de los productos alimenticios; que nuestros competidores directo proveen al mercado desde la UE o EEUU, por un lapso corto de tiempo está prohibidas las importaciones de dichos países;

---

<sup>1</sup> Anexo A

<sup>2</sup> Icx, estudio de mercado. Consultado el 09 de Agosto de 2014.



que en el año 2015 Rusia bajará las tarifas arancelarias –a raíz de los compromisos asumidos en la entrada a la OMC- y que ***Establecimiento San Ignacio SA*** ya posee el permiso para importar al mercado ruso otorgado por el organismo en cargo de ello, ***“Rosselhoznadzor”***.

La empresa tendrá una estrategia de ***inserción primaria exportación directa***. La empresa, se encargará de la fase productiva en argentina y de la exportación; y un importador nacional, del país de destino, actuará como intermediario de ventas, utilizando su propio canal – ya desarrollado- para distribuir el producto.

En cuanto al segmento, estará destinado para hombres y mujeres de entre 30-45 años y que vivan en la ciudad de Moscú. Con un nivel socio-económico medio-alto.

Nuestra estrategia de comunicación será tanto de ***Push*** como de ***Pull*** [UADE3] para informar al mercado acerca de ***Establecimiento San Ignacio***, debido a que se trata de una empresa desconocida en el mercado ruso. La exportación directa se llevará a cabo mediante un canal corto-intensivo de distribución, mediante 2 distribuidores elegidos.

La estrategia de precio primaria utilizada será la de ***fijación de precio seguir al mercado***, es decir, que tomamos en cuenta el precio establecido por los competidores en el mercado ruso con la intención de no iniciar una guerra de precios ya que esto sería perjudicial para el sector y la empresa. Sin embargo, una vez penetrado el mercado llevaremos adelante una estrategia de ***precio diferenciado por mercado***, donde se diferenciará el precio implementado en el mercado interno y de cada mercado.

Se estiman para el primer año ventas en el mercado destino de 66.060 hormas, lo que implicaría una facturación a precio FOB Buenos Aires de USD 1.005.109,25 obteniendo un *share* del 1,5%.

La inversión inicial del proyecto será de USD 400.000 con un *PayBack* de 2 años y 10 meses. Siendo el VAN estimado de USD 486.161,08 y la TIR de un 35,31%.



El negocio se proyecta a 5 años, con el objetivo de ampliar nuestros clientes en el mundo diversificando nuestro riesgo y apuntando a tener una calidad reconocida a nivel mundial de nuestros productos.

## **2. ABSTRACT**

The history of settlements San Ignacio SA, began in 1939 with the decision of Don Ignacio Rodríguez Soto found the company being consolidated so that, currently, has two floors and with an export to 23 countries around the world. In addition to marketing their products locally.

The organization emerged with a mission to produce food of the highest quality, with an emphasis on nutrition and health of consumers; without neglecting the social and environmental responsibility to promote sustainable development. For which has three brands: **native, Daisy and San Ignacio.**

This project proposes the export of the blue cheese to Russia, pointing out the quality of our products and materials in raw. This product is characterized by a strong flavor with a spicy and salty trend and with a strong odor. The format, which will be marketed, will be 2,200 kg lasts wrapped in aluminum foil.

It should be noted that, Russia is the eighth country to imports of blue cheese - with an amount equivalent to 35 million USD (year 2013)-. During recent years, the consumption of cheese with a strong flavour, the Russian market is strengthening and a rise in consumption of 20% by 2020 is anticipated.

In this case, expose the export to Russia, specifically, Moscow, which is one of the largest markets in the country along with Petersburgo. While competition is large, the market is not saturated and local production is of low quality.

Our advantage is that consumers put main attention on the quality of food products; that our competitors direct provides to the market from the EU or the us, for a short span of time is prohibited imports of those countries; that by 2015, Russia will lower tariff rates - as a result of the commitments made at the entrance to the WTO - and that establishments San Ignacio SA already have permission to import into the Russian market awarded by the Agency in charged it, "*Rosselkhozadzor*".

The company will have a **primary inclusion direct export strategy**. The company will handle production in argentina phase and export; and a national importer, the country of destination, will act as a sales broker, using its own canal - already developed - to distribute the product.

As for the segment, it will be intended for men and women aged between 30-45 years and who live in the city of Moscow. With a medium to high socio-economic status.

Our communication strategy will be both Push and Pull to inform the market about San Ignacio establishment, since it's a company unknown in the Russian market. Direct export will take place through a corto-intensivo channel of distribution, by means of 2 selected distributors.

The primary price strategy used will be that of **price follow the market**, i.e. to take into account the price established by the competitors in the Russian market with the intention of not initiating a price war since this would be detrimental to the sector and the company. However, once penetrated the market we will bring forward a **strategy of tiered priced by market**, where price implemented will differ in the domestic market and every market.

Sales in the market destination of 66.060 lasts, is estimated for the first year implying a turnover price FOB Buenos Aires of USD 1.005.109,25 obtaining a share of 1.5%.

The initial investment of the project will be \$ 400,000 with a PayBack of two years and 10 months. Being the VAN estimated USD 486.161,08 and TIR of 35.31%. The business is projected to 5 years, with the aim of expanding our customers worldwide diversifying our risk and pointing to a quality recognized worldwide for our products.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **3.1 MISIÓN**

“Producir alimentos de excelente *calidad*, pensando en la *nutrición y salud* de las familias, con un gran *sentido de responsabilidad social y del medio ambiente* fundamentando su crecimiento en el *desarrollo sostenible* de su gente.”

#### **3.2 VISIÓN**

“Ser *líderes* en el sector *lácteo nacional*, con fuerte proyección *internacional*, a través de productos *innovadores* que contribuyan a la nutrición de los consumidores.”

#### **3.3 VALORES**

- ✓ Trabajo en *equipo*
- ✓ *Capacitación* permanente
- ✓ *Flexibilización y adaptación* al cambio
- ✓ *Innovación* permanente en procesos y productos
- ✓ *Compromiso* con la calidad y la nutrición
- ✓ *Orientación* hacia el cliente en productos y servicios
- ✓ *Sustentabilidad* ambiental
- ✓ *Responsabilidad* Social Empresaria

#### **3.4 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO**<sup>3</sup>

La historia comenzó en Rosario, Santa Fe, en el año 1939, cuando Don Ignacio Rodríguez Soto, decidió transitar el camino de la producción láctea, los comienzos fueron duros, pero

---

<sup>3</sup> Establecimiento San Ignacio SA. Consulta 17 de Agosto de 2014. <http://sanignacio.com.ar/empresa.html>

la convicción de este hombre fortaleció las bases de una empresa que iría consolidando con el paso del tiempo, ***Establecimiento San Ignacio SA.***

Actualmente la empresa cuenta con 2 plantas, una en la localidad de Sauce Viejo, productora de Dulces de Leche, Productos Frescos y Cremas, y otra en Hipatía, dedicada exclusivamente a la producción de Quesos, ambas ubicadas en la Provincia de Santa Fe, una de las cuencas lecheras más importantes de la Argentina.

La Empresa San Ignacio tiene como actividad principal la elaboración de productos lácteos. Actividad D&B: Productos condensados y deshidratados. Perfil de comercialización: Fabricante, Importador y Exportador.

Cuenta con otras marcas: ***El nativo, Daisy y San Ignacio.***

Anualmente se procesan en estas plantas 40 millones de litros de leche, por lo que permite producir más de 12.800 toneladas de productos en el período correspondiente al año 2013, que se comercializan tanto en el mercado masivo como en el industrial. San Ignacio es además productor de las marcas propias de Dulce de Leche y Quesos Frescos de los principales *retailers* del país.

Dentro de los Dulces de Leche del mercado masivo, encontramos el Familiar, el Reducido en Grasas, para Tortas y Postres (Repostero) y los saborizados, Suaves y para Diabéticos.



Planta Sauce Viejo



Planta Hipatía

### 3.5 CERTIFICACIONES<sup>4</sup>

Establecimiento San Ignacio SA cuenta con la certificación de **BCR “British Retail Consortium”**, que nuclea a los minoristas de Reino Unido y es requerida, a los exportadores, para comercializar en dicho país.

BCR es una normativa establecida por la Asociación de Minoristas Británicos, con presencia a nivel internacional. Actualmente<sup>5</sup>, lleva certificado a más de 15000 proveedores de más de 100 países diferentes.



Este certificado asegura, tanto al vendedor como al consumidor, que nuestra empresa ha cumplido con las Normas Técnicas BRC y el Protocolo para proveedores, y de este modo se atestigua la seguridad alimentaria de nuestro producto desde la producción hasta la venta al consumidor final. Sin mencionar que estas normas se basan en el proceso preventivo que garantiza la inocuidad de los alimentos denominada **APPCC** (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) y siguen los estándares establecidos por la **normativa ISO**. Además, fue el primer estándar de Seguridad Alimentaria basadas en las recomendaciones del **GFSI “Global Food safety initiative”**<sup>6</sup>, cuyo objetivo es minimizar lo máximo posible las auditorías a los proveedores a través de la estandarización de las normas de seguridad alimentaria.[UADE4]

<sup>4</sup> Página oficial de la empresa. Consultado el 17 de Agosto de 2014. <http://sanignacio.com.ar/certificaciones.html>

<sup>5</sup> BRC global. Consultado el 17 de Agosto de 2014. [http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food.aspx#.VEFV\\_PmG\\_X0](http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food.aspx#.VEFV_PmG_X0)

<sup>6</sup> BRC global. Consultado el 17 de Agosto de 2014. [http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/GFSI.aspx#.VEFhJfmG\\_X0](http://www.brcglobalstandards.com/Manufacturers/Food/GFSI.aspx#.VEFhJfmG_X0)

Los objetivos que promueve el BRC son:

- ✓ El cumplimiento de los requerimientos legales.
- ✓ Ofrecer un producto inocuo y de calidad.
- ✓ Proveer al mundo una base de evaluaciones y autorías a proveedores, completa y común.
- ✓ Reducir la inflación de los alimento

### **3.6 FORMA DE ORGANIZACIÓN**

Nuestra empresa se encuentra inscripta como Sociedad Anónima (SA) en la inspección de sociedades jurídicas.

#### **Accionistas extranjeros**

En general, los extranjeros pueden tener hasta el 100% de participación en una empresa Argentina. Sin embargo, pueden existir restricciones aplicables según la actividad comercial seleccionada.

Nuestra empresa, *Establecimiento San Ignacio*, después de 15 años asociada a capitales extranjeros en el 2013 vuelve a manos argentinas<sup>7</sup>.

#### **Directorio**

Nuestra empresa, de acuerdo al boletín oficial de la provincia de Santa Fe publicado el día lunes 8 de abril de 2013<sup>8</sup>, la firma ESTABLECIMIENTO SAN IGNACIO S.A. deja asentada que, mediante Acta de Directorio N° 166 de fecha 06 de junio de 2012, han resuelto la distribución de cargos de los integrantes del Directorio, quedando conformado de la siguiente manera:

---

<sup>7</sup>Diario Infocampo. Consulta 16 de Agosto de 2014. <http://infocampo.com.ar/nota/campo/50699/san-ignacio-vuelve-a-manos-argentinas>

<sup>8</sup> Boletín Oficial de la provincia de Santa Fe. Consulta 09 de Agosto de 2014. <http://gobierno.santafe.gov.ar/boletinoficial/template.php?mostrarmenu=SI&include=boletines/08-04-2013contratos.html&pdia=ultimo&dia=2013-04-08&ptitulo=Bolet%EDn%20Oficial%20del%20lunes%208%20de%20abril%20de%202013%20-%20Contratos,%20Estatutos,%20Balances,%20etc%20-%20>



- ✓ Presidente: ALEJANDRO CARLOS BERTIN, D.N.I. N° 14.686.567.
- ✓ Vicepresidente: LUCIO ALEJANDRO RECA, D.N.I. N° 16.977.038.
- ✓ Director Suplente: HUGUES JEAN TRIBALAT, Pasaporte francés 03R161889.
- ✓ Director Suplente: PATRICK CLAUDE PATELIN, D.N.I. N° 93.600.108.

## **Capital**

De acuerdo con el boletín oficial de la provincia de Santa Fe, publicada el día 8 de Octubre de 2013 el capital social de la empresa<sup>9</sup> -por unanimidad de los accionistas- se fija en la suma de \$2.745.394. Representados por 2.745.394 acciones ordinarias, nominativas no endosables, con derecho a un voto cada una y de Peso Uno (\$) valor nominal cada una todas del mismo tipo.

## **Gestión y Representación**

La dirección de la gestión se delega en el directorio compuesto por uno o más directores (en el caso de sociedades controladas debe haber por lo menos tres) nombrados por los accionistas en asamblea o por la sindicatura, según sea aplicable. Los términos se limitan a tres años, pero pueden ser reelectos. El directorio debe reunirse por lo menos cada tres meses, excepto los de las sociedades controladas que lo deben hacer cada mes. Una simple mayoría es necesaria para formar quórum. Por lo general el presidente es el representante legal de la sociedad, pero los estatutos pueden autorizar al vicepresidente o a uno o más directores para ejercer esa función.

## **Síndicos (Organismo de Contralor)**

Es Obligatorio para las SA, con un capital mayor a \$2.100.000, y opcional para las que poseen un capital menor o igual al indicado.

De acuerdo con lo descripto, arriba, la empresa posee la comisión fiscalizadora y auditoría interna, dos organismos de control, propios de *Establecimiento San Ignacio SA* ya que

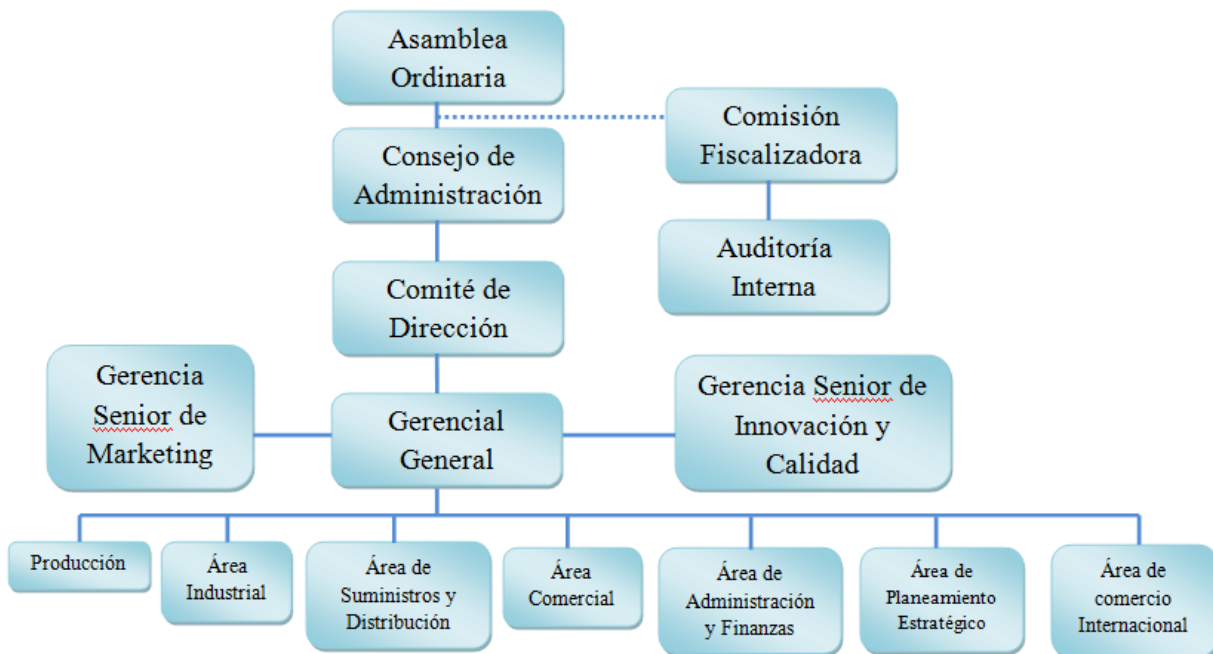
---

<sup>9</sup> Boletín Oficial de la provincia de Santa Fe. Consulta 09 de Agosto de 2014. <http://gobierno.santafe.gov.ar/boletinoficial/template.php?mostrarmenu=SI&include=boletines/18-10-2013contratos.html&pdia=ultimo&dia=2013-10-18&ptitulo=Bolet%EDn%20Oficial%20del%20viernes%2018%20de%20octubre%20de%202013%20-%20Contratos,%20Estatutos,%20Balances,%20etc%20-%20>

sobre pasa el monto de capital social que le permite que dicho organismo de control sea opcional.

[05]

### 3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



La gerencia de la empresa está conformada por Alejandro Bertin, Alejandro Reca y Diego Temperley, el nuevo equipo responsable del reciente proceso de crecimiento y transformación de la empresa (desde el 2011). Todos cuentan con una amplia trayectoria en los sectores agroalimentario, comercial y financiero, respectivamente.

En el área financiera se encuentra a Carolina Silvia Brizuela bajo la gerencia de Diego Temperley y en el área de comercio internacional a Adriana Aponte desde 2011, complementando lo necesario para implementar cambios que apunten a un crecimiento y transformación para *Establecimiento San Ignacio SA*. Ambas cuentan con una amplia trayectoria en materia del comercio internacional.

### **3.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

[UADE6]

En la punta de la pirámide se encuentra **Gerente General**, quién toma las decisiones que son estructurales del negocio. Sus funciones específicas son estar a cargo de la coordinación de los diferentes departamentos, la designación de cargos jerárquicos por departamento, desarrolla estrategias para el corto y largo plazo. También tiene facultades para la toma de decisiones, planear y proyectar metas. Evalúa al resto del personal jerárquico.

**Departamento de Producción:** Cuya función es tomar los insumos y convertirlos en productos para consumo del cliente. El objetivo es crear un producto final en la forma más económica y eficiente.

**Área Industrial:** Es el encargado de seleccionar la mejor maquinaria, de acuerdo a la calidad que brinda “*San Ignacio*”. Establece los requerimientos para alcanzar la calidad y cómo controlar el mismo. Por último, instituye el método para medir la calidad de las materias primas recibida (lo cual decide si será recibida o rechazada).

**Departamento de Suministro y Distribución:** Se encarga de que siempre estén los insumos necesarios para la producción de los diferentes tipos de queso que se produce en nuestra planta de Hipatía, Santa Fe, Argentina. El área de distribución, se ocupa de que los insumos lleven a la planta y la distribución de la misma dentro de la fábrica y la ubicación de los productos terminados y correspondiente distribución a los clientes.

**Área Comercial:** Está a cargo de las ventas, servicios comerciales, la publicidad (de considerarse necesario y oportuno) y promoción, y servicios postventa (ante cualquier inconveniente o duda). Además de ser el que elabora los análisis de la situación de la empresa (del producto), del mercado y la competencia.

Es el delegado de realizar un *plan de acción general (las 4p)* y diferentes metas de corto-mediano plazo, el cual establece el período de actuación e indicadores a utilizarse para

medir los beneficios obtenidos, de las metas planteadas. Éste, plan, actúa como guía de actuación por lo cual se realiza de acuerdo con lo establecido por la gerencia general y con la colaboración de los gerentes de las diferentes áreas de la empresa.

**Departamento Administración y Finanzas** está a cargo de la elaboración del presupuesto, manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias, asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia, encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos. Responsable de Inventario de mercadería.

Además tiene funciones específicamente financieras como ser el responsable de analizar la viabilidad de los proyectos, tal como analizar la posibilidad de ampliar el mercado de destino del queso azul y de ampliar la producción de dicho bien, análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones, análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas. El gerente de administración y finanzas interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente.

**Área de Planeamiento Estratégico:** Es el órgano encargado de realizar las acciones de conducción, consolidación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Institucional y Planes de Acción; del diseño de la estructura y funciones, así como, del análisis y mejoramiento en la calidad de los procesos de la Superintendencia; también se encarga de proponer, facilitar y asegurar la adecuada gestión de los proyectos orientados al desarrollo institucional.

**Área de Comercio Internacional:** Se encarga del proceso por el cual “Establecimiento San Ignacio” buscan la apertura a nuevos mercados en países del extranjero y la expansión de su idea de negocio al exterior. Además de responsabilizarse de la investigación, promoción, identificación de oportunidades, negociación y gestión del mercado. Infraestructura, agrupa los contactos con bancos, consejerías, consultores, despachos, aduanas, transportistas y entidades de promoción. Reúne la elaboración de oferta,

confirmación de pedido, programación de la producción, producción, control de calidad, inspección, documentación y desarrollo de producto para el exterior.

También, evalúa la participación en ferias, exposiciones y rondas de negocios para crear nuevos contactos, selecciona y contrata agentes comerciales y distribuidores internacionales. Elabora y prepara de los contratos, Gestiona ante las entidades financieras. Responsabilidad en las comunicaciones con los clientes y representantes en el exterior. Control de toda la cadena de distribución física de la mercadería. Organización administrativa de los archivos y, por último, seguimiento, control y gestión de todo el proceso de exportación.

## 4. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 4.1 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

El queso es un alimento, de consumo cotidiano y altamente recomendado por sus cualidades de nutrición, sólido elaborado<sup>10</sup> a partir de diferentes tipos de leche cuajada como las de: vaca, cabra, oveja, búfala, camellos u otros mamíferos rumiantes.

La diversidad de quesos es amplia en lo referente tanto a los estilos como a los sabores, consecuencia de las distintas bacterias y mohos, métodos de elaboración, tiempo de curación y de los distintos niveles de nata utilizados. Esto ha provocado que la Federación Rusa no posea una clasificación ni unificada ni nítida<sup>11</sup>. Sin embargo, podemos clasificarlos según diferentes criterios<sup>12</sup>:

#### ✓ Nivel de grasa

% G/ES	Designación
< 60	Extra - graso
45-60	Graso
25-45	Semi - graso
10-25	Bajo contenido Grasa
<10	Desnatado

Fuente: <http://www.poncelet.es/enciclopedia-del-queso/clasificacion.html>

Referencia:

- **% G:** Porcentaje de grasa.
- **ES:** extracto seco total

<sup>10</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014. <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>

<sup>11</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014. <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>

<sup>12</sup> Poncelet, enciclopedia del queso. Consultado el 10 de Octubre de 2014. <http://www.poncelet.es/enciclopedia-del-queso/clasificacion.html>

✓ **Consistencia de la pasta**

% HQD	Designación
< 51	Extraduro
49-56	Duro
54-63	Semiduro
61-69	Semiblando
>67	Blando

Fuente: <http://www.poncelet.es/enciclopedia-del-queso/clasificacion.html>

Referencia:

**HQD:** Contenido de Humedad sin Extracto Seco

✓ **Período de maduración**

Nivel	Peso >1.5Kg	Peso <1.5Kg
Tierno	<7 días	<7 días
Semicurado	35 días	20 días
Curado	105 días	45 días
Viejo	180 días	100 días
Añejo	>270 días	-

Fuente: <http://www.poncelet.es/enciclopedia-del-queso/clasificacion.html>

✓ **Tipo de leche utilizada**

<b>Leche Cruda</b>	Leche no calentada a temperatura superior a 40° C
<b>Leche Pasteurizada</b>	Calentada durante: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 segundos a una temperatura de 72-76 °C.</li> <li>• 30 minutos a una temperatura de 61-63°C.</li> </ul>
<b>Leche Termizada</b>	A una temperatura de 57-62°C durante 15-20 minutos.
<b>Leche Micro-Filtrada</b>	Proceso mediante el cual se separa la nata de la leche: Se filtra la leche desnatada A la leche filtrada, se le incorpora la nata en proporciones adecuadas

### ✓ Tipo de elaboración

“ <i>Fermier</i> ” o de Granja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborados con métodos tradicionales.</li> <li>• Solo con leche cruda.</li> <li>• Quesos: alta calidad y producción limitada</li> </ul>
Artesanales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborados con métodos tradicionales.</li> <li>• Con leche cruda o pasteurizada.</li> </ul>
“ <i>Latiere</i> ” o Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con leche de la cooperativa.</li> <li>• Semi-automatizada.</li> </ul>
Industriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción automatizada.</li> <li>• De gran escala.</li> <li>• Necesidad de estandarizar la materia prima.</li> <li>• Indispensable uso de la pasteurización, termización o micro-filtración</li> </ul>

### ✓ Tecnología de elaboración

Frescos “ <i>Les Fromages Frais et Fromages Blancs</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Queso de fermentación láctica.</li> <li>• Poco cuajo.</li> <li>• Alta humedad.</li> <li>• Desuerado lento.</li> <li>• A veces: salados o incrementados con nata.</li> </ul>
De pasta blanda y corteza enmohecida “ <i>Les Pâtes Molles à Croûte Fleurie</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuajadas mixtas: de carácter láctico o enzimático.</li> <li>• Desuerado espontáneo.</li> <li>• Se en molda y espolvorea con mohos. <i>Geotrichum candidum</i> y <i>Penicillium candidum</i>.</li> </ul>
De pasta blanda con corteza lavada “ <i>Les Pâtes Molles à Croûte Lavée</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quesos de coagulación mixta: láctico o enzimático.</li> <li>• Durante la maduración: volteados con frecuencia, cepillados y lavados con salmuera.</li> <li>• Enriquecida con: bacterias (<i>Brevibacterium linens</i>), cervezas o aguardientes.</li> <li>• Color rojizo-anaranjado.</li> <li>• Sabor: suave.</li> <li>• Olor: podrido.</li> </ul>
De pasta azul “ <i>Les Pâtes Persillées</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de moho azul en el interior de la pasta.</li> <li>• Existen de dos tipos: azules fuerte (Cabrales) y azules suaves (Gorgonzola).</li> </ul>
De cabra “ <i>Les Fromages de Chèvre</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden pertenecer a los diferentes modos de elaboración.</li> <li>• Los clásicos: de pasta blanda y de corteza enmohecida.</li> </ul>
De pasta prensada sin cocer “ <i>Les Pâtes Pressées non Cuites</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De carácter enzimático dominante.</li> <li>• %HQD de 44-55%</li> <li>• Prensado mecánico</li> </ul>
De pasta cocida “ <i>Les Pâtes Pressées Cuites</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formada la cuajada, sufre una cocción en 53-55°C, durante 30-60 minutos.</li> </ul>

Cabe destacar que, en cuanto al queso azul, Rusia es el *tercer país*<sup>13</sup> *más importante en crecimiento en la importación*, con un monto superior a 4 millones de USD –con un crecimiento anual promedio entre el 2012 y 2013 de +9%<sup>-14</sup>.

<sup>13</sup> Página del banco Santander río. Consulta 14 de Agosto de 2014. <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/mercados-potenciales#resultats>

<sup>14</sup> Anexo A



Sin embargo, de acuerdo al ranking elaborado por santandertrade.com, el año pasado Rusia ocupaba el octavo puesto con un monto igual a 35 millones de USD respecto a la importación efectiva de queso azul.<sup>15</sup>

## **4.2 ANÁLISIS MACROECONÓMICO**

### **4.2.1 PEST**

#### **4.2.1.1 POLÍTICO**<sup>16</sup>

En el referéndum del 12 de diciembre de 1993<sup>17</sup>, se adopta una nueva constitución. La cual establece a Rusia como una federación y una república semi-presidencialista, donde el Presidente es el Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.

La Federación Rusa está constituida como una democracia representativa. El poder ejecutivo lo ejerce el gobierno y el legislativo es responsabilidad de las dos cámaras de la Asamblea.

El gobierno se regula por un sistema de controles definidos en la Constitución de la Federación Rusa, la ley fundamental del país y el contrato social para el pueblo de la Federación Rusa.

El gobierno federal está compuesto por tres ramas:

- ✓ ***Legislativa:*** La Asamblea Federal bicameral, formada por la Duma Estatal (cámara baja) y el Consejo de la Federación (cámara alta), adopta leyes federales, declara la guerra, aprueba tratados, maneja las finanzas, puede aprobar un *impeachment* por el que puede destituir al Presidente.<sup>[UADE7]</sup>

<sup>15</sup> Anexo A

<sup>16</sup> Embajada de Rusia. Consulta 09 de Agosto de 2014. <http://www.embajadaderusia.org/pages/gobierno-de-rusia.php>

<sup>17</sup> Embajada de Rusia. Consulta 09 de Agosto de 2014. <http://www.embajadaderusia.org/pages/gobierno-de-rusia.php>



La Asamblea Federal consistente en: la Duma Estatal con 450 diputados y el Consejo de la Federación con 178 representantes. Los principales partidos, los únicos representados en la Duma Estatal, son *Rusia Unida*, *el Partido Comunista de la Federación Rusa*, *el Partido Liberal Democrático de Rusia* y *Rusia Justa*.

- ✓ **Ejecutiva:** El Presidente es el Comandante en Jefe del ejército, puede vetar los proyectos de ley, designa el Gabinete y a otros funcionarios, quienes administran y hacen cumplir las leyes federales y normas. Su residencia oficial es el kremlin, Moscú.
  
- ✓ **Judicial:** está constituida por tres tribunales: Los tribunales de la jurisdicción general, subordinados a la Corte Suprema de Justicia; Arbitraje sometida a la jurisdicción del Tribunal Superior de Arbitraje; y El Tribunal Constitucional. Éste último, cuyos jueces son nombrados por la Asamblea Federal, a partir del 2005, por recomendación del Presidente, interpretan las leyes y pueden abolir leyes si estiman que son inconstitucionales. Sin olvidar, al Tribunal Municipal que es el de primera instancia del sistema judicial general.

El presidente se elige por votación popular y, desde las modificaciones constitucionales del 2008, la duración del mandato es 4 años, con la posibilidad de la reelección indefinida.

Los ministerios está instituidos por el Presidente del Gobierno (primer ministro) y sus vice primer ministros, ministros y otros. Todos designados por el Presidente con la recomendación del primer ministro y con el requerimiento del consentimiento de la Duma Estatal.

#### 4.2.1.1.1 POLÍTICA INTERNA<sup>18</sup>

El 4 marzo de 2012 se celebraron las últimas elecciones presidenciales. Vladimir Putin se impuso en primera vuelta con el 63,6% de los votos, por delante de los candidatos de los demás partidos políticos: Gennady Ziuganov (17,19%), Vladimir Zhirinovski (6,22%), Sergei Mironov (3,85%) o del independiente hombre de negocios, Mijail Prokhorov (7,78%).

Terminado el último sufragio ruso, el ambiente social-político se caracterizó por las protestas sucedidas, con el objetivo de impulsar una reforma política; más derechos y libertades; y medidas más drásticas contra la corrupción. Sin embargo, hoy, a dos años de la vuelta de Vladimir Putin a la Presidencia; esos objetivos manifestados pareciera haberse olvidado por completo.

En comparación al gobierno de Medvedev (2008-2012), el cual se caracterizó por un discurso reformista y aperturista, este segundo período de Putin en el gobierno se ha diferenciado por una paralización del proceso de reforma. Dicha reforma solo a avanzado en el sentido de reafirmar la fortaleza del Estado tanto sobre la región como sobre la economía. Para lo cual, fue totalmente estratégico la imposición de restricciones a derechos básico como: la libertad de expresión, de asociación o reunión para, de ese modo, de reducir el espacio jurídico en el que puede actuar la sociedad civil.

Los primeros tres dirigentes políticos más importantes, en la actualidad son:

- ✓ **Presidente de la Federación:** Vladimir Putin
- ✓ **Primer Ministro:** Dmitry Medvedev
- ✓ **1er VPM y Jefe de Administración:** Igor Shuvalov

---

<sup>18</sup> Ficha país, elaborado por España. Consultado el día 13 de Agosto de 2014.  
[http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf)

#### 4.2.1.1.2 POLÍTICA EXTERNA<sup>19</sup>

En la actualidad Rusia sigue cumpliendo con todos los compromisos y deudas asumidos como URSS. Es decir, continua cumpliendo con –por ejemplo- el asiento permanente en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, derechos y obligaciones bajo los tratados internacionales, las propiedades y deudas.

Rusia mantiene relaciones diplomáticas con 178 países y tiene 140 embajadas. La política exterior de Rusia la dirige el Presidente y el Ministerio de Asuntos Exteriores es la encargada de ponerla en práctica.

La Confederación Rusa juega hoy un importante rol como uno de los miembros permanentes del Consejo de Seguridad, en lo que respecta al mantenimiento de la paz y seguridad internacional. Sin embargo, también es esencial la labor que lleva adelante desde el Cuarteto de Madrid, negociaciones en las seis bandas con Corea del Norte, promoviendo una solución al conflicto de Kosovo y resolviendo asuntos sobre la propagación nuclear. Es menester estar tener presente que Rusia es miembro del G8, Consejo de Europa, OSCE y APEC, además de jugar un rol de liderazgo en organizaciones regionales como la CEI, EurAsEC, OTSC, y la OCS. Y finalmente que junto con Bielorrusia, forma el llamado Estado de la Unión.

Actualmente, ante las sanciones impuestas por EE.UU y UE por causa de la “intromisión” rusa al problema desencadenado en el sureste de Ucrania; Rusia ha decidido prohibir, mediante el decreto N°778<sup>20</sup>, la importación de carnes, frutas, verduras y lácteos provenientes de estos lugares y Canadá, Australia y Noruega –por un año-; y como consecuencia de ello, se ha dirigido a Latinoamérica como sustituto para proveer dichos bienes tan necesarios. Es

---

<sup>19</sup> Ficha país, elaborado por España. Consultado el día 13 de Agosto de 2014. [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf)

<sup>20</sup> Diario online agroalimentos, elaborado en Rusia. Consultado el día 8 de Octubre de 2014. <http://www.agroxxi.ru/monitoring-selskohozjaistvennyh-tovarov/rossiiskii-molochnyi-rynok.html>

importante tener el conocimiento de que hasta la fecha el *market share* de los países sancionados, representaba el 77,8%<sup>21</sup> del total importado al mercado ruso.

"América Latina será uno de los pilares del Nuevo Orden Económico Mundial", dijo el ministro de Relaciones Exteriores de Rusia, Sergey Lavrov, en una entrevista con "*Russia Today*" en inglés y en RT Actualidad en español, que se publicó el miércoles 27 de agosto de 2014.<sup>22</sup>

### **La política exterior rusa y Argentina<sup>23</sup>**

Los cambios internos en cada nación impulsaron un aumento de las relaciones políticas y el diálogo bilateral durante los últimos 25 años. Cabe destacar que la existencia de sistemas democráticos y la nueva generación de políticos, fueron los cambios más relevantes tanto para Rusia como para Argentina.

Es de suma importancia tener en cuenta que este cambio mencionado arriba, se produjo en un contexto internacional de búsqueda de nuevos vínculos. Éste suceso, acompañado de motivos económicos promovió el inicio del diálogo directo entre los Jefes de Estado de ambos países, mediante visitas oficiales.

#### **4.2.1.2 LEGAL**

Las Fuentes del Derecho en Rusia son la Constitución , las leyes constitucionales federales , leyes federales, decretos y órdenes del Presidente de la Federación de Rusia , decisiones y órdenes del Gobierno de la Federación Rusa , los actos de los departamentos de las autoridades ejecutivas federales, constituciones (cartas) de los sujetos de la Federación de Rusia, las leyes de los sujetos de la Federación Rusa, los actos de las autoridades ejecutivas

---

<sup>21</sup> Diario online agroalimentos, elaborado en Rusia. Consultado el día 8 de Octubre de 2014.

<http://www.agroxxi.ru/monitoring-selskoho-zajistvennyh-tovarov/rossiiskii-molochnyi-rynok.html>

<sup>22</sup> Página de noticias online, "*La Rouche Pac*". Consulta 06 de Agosto de 2014.  
<http://spanish.larouchepac.com/node/22127>

<sup>23</sup> Explicación relación argentino-ruso. Consulta 06 Agosto de 2014.  
[http://www.iri.edu.ar/VI\\_congreso/ponencias/GALEA,%20Guillermo\\_Evoluci%F3n%20de%20las%20relaciones%20exteriores%20entre%20Argentina%20y%20Rusia.pdf](http://www.iri.edu.ar/VI_congreso/ponencias/GALEA,%20Guillermo_Evoluci%F3n%20de%20las%20relaciones%20exteriores%20entre%20Argentina%20y%20Rusia.pdf)

de los sujetos de la Federación Rusa , los actos de la autonomía local; en cuanto a las fuentes del derecho son los tratados y acuerdos internacionales, si estuvieran en la forma prescrita ratificado.

#### 4.2.1.3 **ECONÓMICO**<sup>24</sup> [UADES]

En 2013 el crecimiento del PIB fue de 1.5%, mientras la inflación pasó de 8.8% en el 2010 a una tasa de 6.5% en el 2013. Sin embargo, fue menor a la esperada, esto se debería relacionado a factores externos, Según el presidente ruso, Vladimir Putin, “Las dificultades en Europa influyeron en la economía mundial y (en particular) en los países BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica)”. Finalmente, la tasa desempleo del 2013 fue de 4.8%, con un déficit público de 8,1%.

De acuerdo con el informe del WEO de FMI las proyecciones tienden al crecimiento de una tasa del 2.5% para el año 2015.

En el sector exterior se mantuvo un superávit comercial -2013-, \$ 169.322 M € que a comparación del 192.296€ del 2012 disminuyó pero se mantiene en alza en relación al año del 2010 de 146.995€. El último año en que se registró una exportación por 523.827M€ y una importación por un monto de 354.506 M€. El rublo, que venía manteniendo una tendencia de ligera apreciación, se debilitó en los últimos meses del año 2013 dada la suba del 8.9% del dólar frente al rublo.

El aumento del IPC<sup>25</sup> ha sido ligeramente superior durante el período de junio 2014 de 7.81% y el presupuesto federal ha registrado una tasa deficitaria de un 8.1% mucho más baja que el 9.2% correspondiente al año 2010.

---

<sup>24</sup> Ficha país, elaborado por España. Consultado el día 13 de Agosto de 2014. [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf)

<sup>25</sup> Global- rates, IPC de Rusia. Consulta el 18 de Agosto de 2014. <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/rusia.aspx>

La situación económica es relativamente buena, pero la recesión en la eurozona y la posible bajada del precio del suponen una amenaza. Por ello, el gobierno ha presentado a la Duma un proyecto de medidas anti-crisis, que se aplicarían si el precio desciende por debajo de \$ 90/b. Consisten básicamente en autorizar la utilización de los recursos del Fondo de Reserva para apoyar la estabilidad del mercado financiero y asegurar los pagos en la esfera social, con un límite de gasto. En 2012, la renta per cápita según era de 17.500 USD.

#### **4.2.1.3.1 ARANCELES**

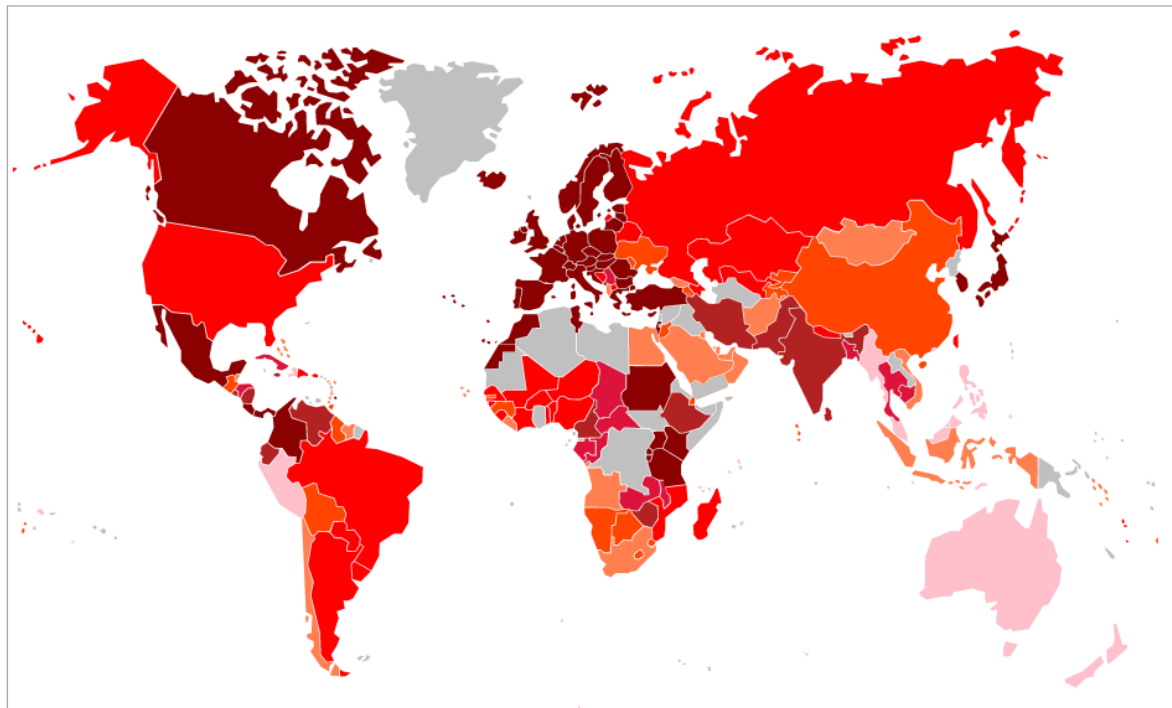
La Federación Rusa se encuentra en el rango entre 15-20% [a9] en cuanto al nivel de aranceles cobrados para la importación de de productos lácteos, como se puede ver en la en la siguiente imagen<sup>26</sup>:

---

<sup>26</sup>Página de la OMC. Consulta el 13 de Agosto de 2014.  
<http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=RU>

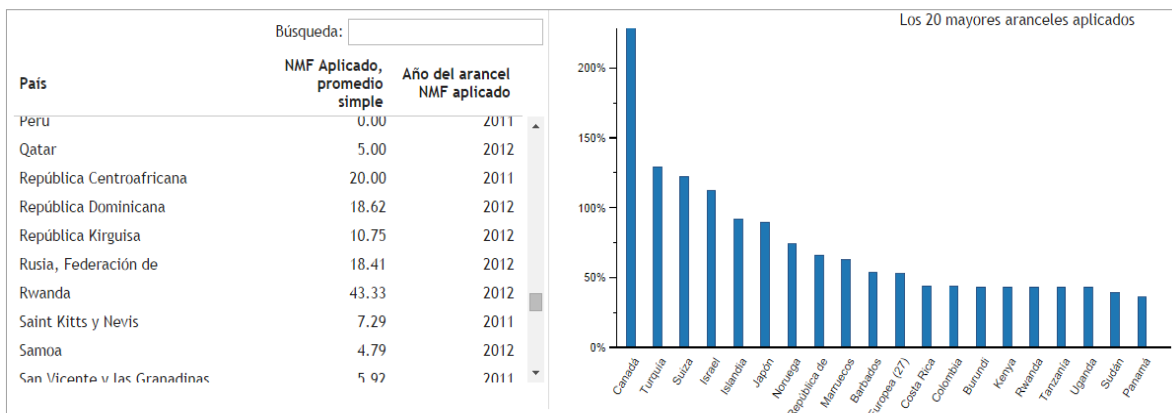
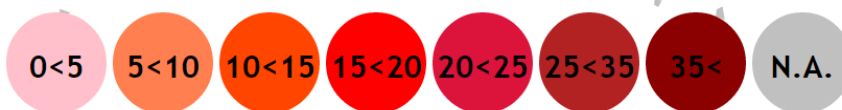


Grupo de países: Todos los países | Indicador: NMF Aplicado, promedio simple | Producto / Sector: - Productos lácteos



Fuente: [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_s.htm)

### Referencia





## DISTRIBUCIÓN DEL COMERCIO RUSO POR PAÍSES<sup>27</sup> 2012

- **Principales clientes**

<b>País</b>	<b>Total %</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>14,4</b>
<b>China</b>	<b>6,4</b>
<b>Italia</b>	<b>5,3</b>
<b>Alemania</b>	<b>4,5</b>

Fuente: Ficha país

- **Principales proveedores**

<b>País</b>	<b>Total %</b>
<b>China</b>	<b>15,5</b>
<b>Alemania</b>	<b>9,5</b>
<b>Ucrania</b>	<b>5,5</b>

Fuente: Ficha país

<sup>27</sup>Ficha País de Rusia. Consulta el 13 de Agosto de 2014.  
[http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf)

#### **4.2.1.3.2 RELACIONES BILATERALES ARGENTINA- RUSIA**

Durante el año 2013 la exportación Argentina, con destino a Rusia, fue superior a la exportación Rusa con destino a Argentina en 700 millones de USD. Obteniendo un crecimiento del 87% y, de ese modo, ocupando el puesto número 43 **como país importador**.<sup>[UADE10]</sup>

En conclusión, poseemos una balanza comercial superavitaria con Rusia.

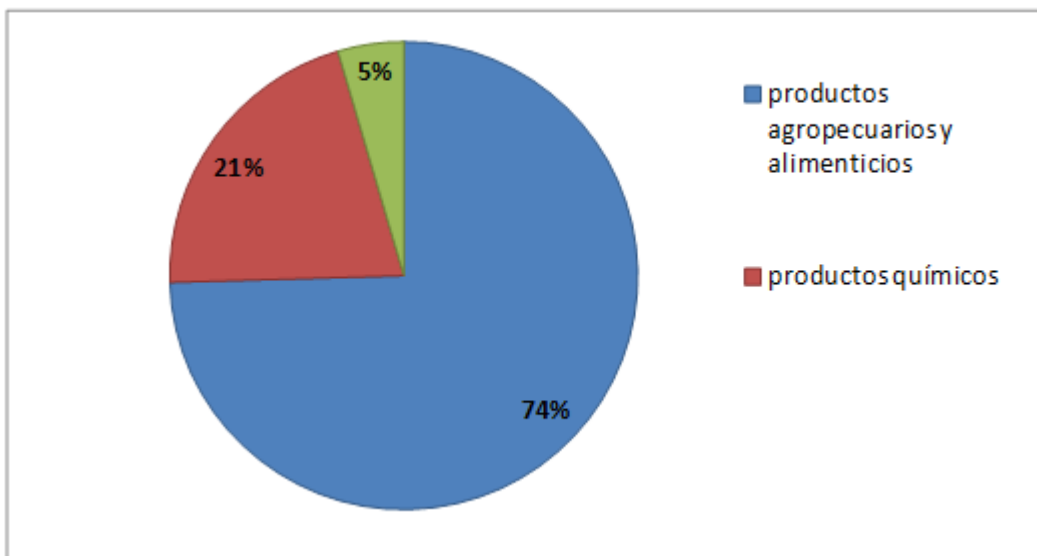
##### **Principales productos de importación desde Argentina**

<b>Código aduanero</b>	<b>Descripción</b>	<b>Millones de USD</b>	<b>%</b>
2304	Tartas de soja, "pellets" de soja	170	16
0808	Manzanas, peras, membrillos	110	10
0805	<u>Citricos</u>	95	9
0206	Despojos comestibles de animales de las especies bovina	84	8
1202	Maní	71	6
0202	Carne bovina	62	6
0405	Manteca	47	4
0402	<u>Leche</u>	36	3
0205	Carne de animales de las especies caballar	31	3

Mediante el cuadro anterior, podemos observar que el producto que proponemos (queso Azul) – en el proyecto- importar a Rusia no se encuentra entre los principales productos importados desde nuestro país. Sin embargo, podemos ver que si encuentra la materia prima: la leche y uno de los derivados de la misma – a saber- la manteca.

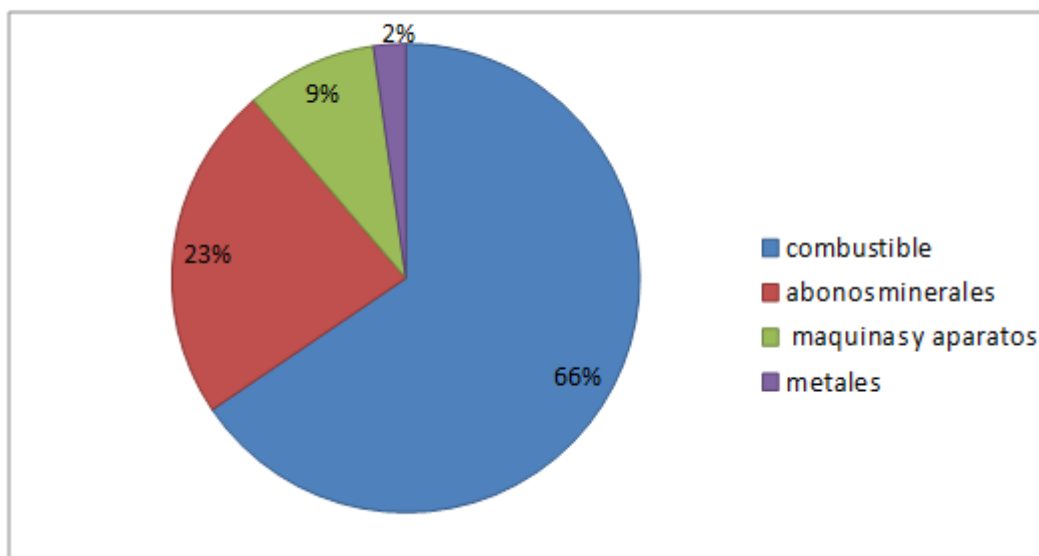


### Importaciones rusas desde Argentina en 2013



El mayor porcentaje de importación argentina al mercado ruso se encuentra constituido por productos agropecuarios y alimenticios en 74%, como nos demuestra el gráfico de importaciones rusas.

### Exportaciones rusas a Argentina en 2013



Para completar la relación bilateral Argentina-Rusia, incluimos el gráfico de exportaciones rusas con destino a nuestro país. En el mismo se destaca la exportación de combustible desde el país ruso en un 66%, seguido por abonos minerales en un 23%.

#### **4.2.1.4 SOCIO-CULTURAL**

##### **4.2.1.4.1 DEMOGRAFÍA<sup>28</sup>**

La población total de la Federación Rusa consta **143.499.861** personas en el último censo correspondiente al año 2013, de los cuales 77.604.725 son mujeres y 66.454.786 hombres. La población femenina es mayoritaria, supone el 54.08% del total, frente a 46,31% de hombres.

La mayor cantidad de la población viven en núcleos urbanos, siendo las principales ciudades son:

<b>Ciudad</b>	<b>Cantidad de Habitantes</b>
<b>Moscú</b>	Más de 15 MM
<b>San Petersburgo</b>	Más de 10MM
<b>Nizhny Novgorod</b>	1.376.000
<b>Novosibirsk</b>	1.368.000
<b>Ekaterinburgo</b>	1.278.000

Fuente: <http://www.rusiamia.com/ciudades/>

---

<sup>28</sup> Datos macro de la ciudad de Rusia. Consultado el 25 de Agosto de 2014. <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/rusia>

#### 4.2.1.4.2 IDIOMA<sup>29</sup>



- El ruso es un idioma oficial.
- Una parte importante de la población habla en ruso.

En Rusia encontramos 160 grupos étnico que hablan alrededor de 100 idiomas. Sin embargo, el único idioma reconocido a nivel estatal es el ruso, pero es importante tener en cuenta que la Constitución otorga a las repúblicas de Rusia el derecho a declarar su idioma nativo como cooficial. A pesar extensión del territorio ruso y la cantidad de etnias existentes en él, el idioma ruso es homogéneo.

Además, cabe destacar la importancia del idioma en el contexto internacional. Es decir, el ruso se utiliza para codificar y almacenar el conocimiento científico y universal –en general-; el 60-70% de toda la información global se publica en inglés y ruso. Sin perder de vista que es uno de los seis idiomas oficiales de la ONU y uno de los cuadro idiomas de trabajo en la OSCE.

#### 4.2.1.4.3 TENDENCIAS CULTURALES<sup>30</sup>

Rusia posee un índice prácticamente inexistente de analfabetismo, debido a que la cultura y educación fueron una de las prioridades de los gobernantes soviéticos pero también, pero tampoco hay que olvidar que ésta –la cultura- fue utilizada para la transmisión de las

<sup>29</sup> Embajada de Rusia en México. Consultado el 25 de Agosto de 2014. <http://www.embrumex.org/es/idioma-y-religion>

<sup>30</sup> Estudio de Mercado, proargex. Consultado el día 13 de Agosto de 2014. <http://www.proargex.gob.ar/estudios/Informe%20RUSIA.pdf>

propagandas soviética. Sin embargo, la educación y formación de la mayoría de los rusos todavía se aparta mucho de la excelencia.

En la actualidad, Rusia, se está pareciendo cada vez más a occidente desde un punto de vista cultural. Es decir, en los gustos y estilos de vida; las calles de Moscú y San Petersburgo están saturadas [UADE11] de restaurantes de estilo occidental (americanos, italianos, etc); en televisión se pasan las películas norteamericanas de éxito, entre otras cosas. Todo ello comprensible desde su historia, es decir, después de setenta años de comunismo en los que dominó una uniformidad social y cultural. Todo parece indicar que esta occidentalización crecerá a medio y largo plazo.

Todo lo mencionado hasta el momento, es de suma importancia dado que esta occidentalización de Rusia afecta directamente los patrones de consumo de la sociedad. La globalización, ha provocado que las grandes ciudades ya no se diferencien de las grandes metrópolis como las EEUU y los de la Europa Occidental.

#### **4.2.1.5 TECNOLÓGICO<sup>31</sup>**

Durante el período 2011, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se vio en un aumento un 14,6%, es decir, hasta los 649 MM de rublos, como consecuencia del incremento del mercado del software y de los servicios en el sector de las tecnologías de la información.

Si bien, como dijimos arriba el sector ha aumentado, en el contexto internacional la industria rusa solo representa un 1%. Según el Foro Económico Mundial, Rusia ocupa el puesto 77 del mundo en cuanto al desarrollo en el ámbito de TIC respecta, sin embargo, es el tercer país en cuanto a la explotación de recursos naturales respecta.

---

<sup>31</sup> TICS en Rusia. Consultado el 14 de Agosto de 2014.

[http://la.rusiahoy.com/articulos/2012/02/08/el\\_futuro\\_del\\_mercado\\_tic\\_en\\_rusia\\_en\\_una\\_nube\\_14379.html](http://la.rusiahoy.com/articulos/2012/02/08/el_futuro_del_mercado_tic_en_rusia_en_una_nube_14379.html)

Tanto Moscú como San Petersburgo son los mercados en los que la TIC se concentra. Se observó una revolución tecnológica en el mercado ruso con la creación de un servidor nacional denominado “la nube” con el fin de organizar la cooperación electrónica interministerial y que preste servicios públicos y municipales a la población. Según un pronóstico del IDC, se prevé que en el 2015 el valor de los servicios en “la nube” en Rusia va a alcanzar los 1.200 millones de dólares.; teniendo en cuenta que en el 2010 se llegaba a un valor 34 veces menor que el nivel pronosticado para el año que viene.

#### **4.2.1.6 CONCLUSIONES PEST**

En primer lugar, debemos destacar que en cuanto a organización la Federación de Rusia no es muy diferente, es decir, es una república, posee un presidente, el poder legislativo está constituido por una asamblea bicameral y el por judicial por tres tribunales.

En cuanto al proyecto, creemos es que es el mejor destino ya que durante el 2013 tuvo crecimiento del PIB de 1.5% y la tasa de inflación también disminuyó.

En cuanto a los gustos de los rusos, se han occidentalizado; sobre todo en ciudades como Moscú y San Petersburgo, donde es común ver tiendas de ropa y comida de estilo europeo o estadounidense. El queso azul se ha ganado la fama de “*Premium*” en el mercado ruso, gracias a las marcas de Alemania y Francia. Los consumidores, prefieren calidad antes que precio sobre todo por la mejora en la calidad de vida provocada por los indicadores que mencionamos más arriba.

Consideramos que es el momento adecuado para exportar a Rusia dado que con su ingreso a la OMC se comprometido<sup>32</sup> a bajar los aranceles de una amplia gama de productos, para nosotros el más importante los lácteos de una tasa de 19.8% a una 14.6%; con la meta de llegar a un promedio del 6% en cuanto a la protección tarifaria para el 2015<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>BID, página oficial. Consultado el 3 de Octubre de 2014. <http://www10.iadb.org/intal/cartamensual/cartas/Articulo.aspx?Id=c222922c-68f1-4534-875e-8bdbe5976d17>

<sup>33</sup> Diario “*Russia Beyond the Headline*”, online. Consultado el 3 de Octubre de 2014. [http://es.rbth.com/articulos/2012/07/15/se\\_aprueba\\_la\\_entrada\\_a\\_la\\_omc\\_17969.html](http://es.rbth.com/articulos/2012/07/15/se_aprueba_la_entrada_a_la_omc_17969.html)



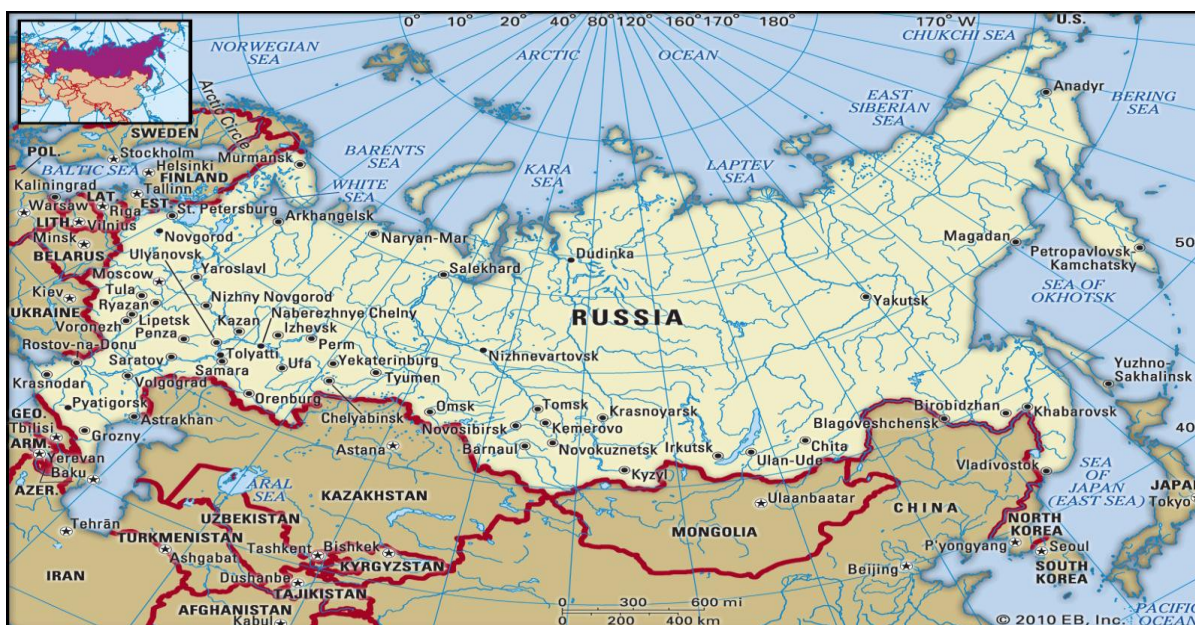
Sin contar que, las empresas que poseían el 77,8% del mercado, por un año no podrán importar al mercado ruso.





## 4.3 MICRO ENTORNO

### 4.3.1 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO



*Federación de Rusia*, es el país más extenso del mundo; con una superficie de 17.125.246 kilómetros cuadrados. Su capital es la ciudad federal de Moscú.

Es una república semi-presidencialista, formada por 85 sujetos federales, es el noveno país por población al tener 143.499.861<sup>34</sup> personas (2013). Ocupa todo el Asia del Norte y alrededor del 40% de Europa. Limita con: Noruega, Finlandia, Estonia, Letonia, Bielorrusia, Lituania, Polonia, Ucrania, Georgia, Azerbaiyán, Kazajistán, China, Mongolia y Corea del Norte. Sus costas están bañadas por el océano Ártico, el océano Pacífico del Norte.

<sup>34</sup> Ficha país: Rusia. Consultado el 13 de Agosto de 2014.  
[http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/rusia_ficha%20pais.pdf)

#### 4.3.2 ACUERDOS Y COOPERACIÓN

Durante los últimos 14 años, Rusia firmó aproximadamente 200 acuerdos de cooperación con países caribeños y latinoamericanos, entre los que se destacan los de carácter técnico-militar incluyendo a países como:

<b>PAÍS</b>	<b>AÑO</b>
<b>Brasil</b>	2004
<b>Perú</b>	2004
<b>Argentina</b>	2004
<b>Chile</b>	2204
<b>Venezuela</b>	2009
<b>Bolivia</b>	2009

En América Latina, el principal socio ruso es Brasil entre las causas podemos mencionar: su tamaño y potencia económica, proximidad en los principios básicos de la política exterior entre ellos. E incluso, desde el 2005, ambos países junto con la India y China conformaron el grupo denominado BRIC, participando en consultas ministeriales. Lo cual, a propiciado a un vínculo mayor con un foco hacia sortear nuevos desafíos que presentan en este contexto internacional caracterizado por una tendencia a un orden multipolar.

Dimitri Medvédev, a finales del 2009, ya había expresado la necesidad de la potencia de modernizar su sistema económico, y para lograrlo es esencial la colaboración económica con sus socios. Lo que se materializó con la denominada “Concepción de la Política Exterior de la Federación de Rusia” aprobada por el mismo ex presidente Medvédev, donde se manifiesta de manera expresa y oficia que la colaboración política, económica-comercial y cultural con América Latina es una de las prioridades internacionales del país. Y que según , el Ministro de Relaciones exteriores, Sergey Lavrov esta cooperación con los países latinoamericanos y caribeños tiene un carácter estratégico a largo plazo.

Al presente, Rusia y los países latinoamericanos enfrentan el desafío de superar una crisis internacional y que no fue provocada por ninguno de ellos. Y que, al parecer, la única solución realmente posible es abordar el problema en conjunto, con acciones contundentes y coordinadas, que estén respaldadas por una extensa tradición y vínculos diplomáticos y políticos que devienen del régimen zarista. La colaboración ruso-latinoamericana es una tendencia que en los últimos meses se ha profundizado sobre todo por la gira llevada a cabo por el –actual- presidente Vladimir Putin, con miras a un nuevo orden global.

### **4.3.3 COMPETIDORES**<sup>35</sup>

#### **✓ PRODUCCIÓN LOCAL**

La producción doméstica de queso y requesón en 2012, ascendió a 457.000 toneladas, lo que supone un incremento interanual del 7%. Presumiblemente, esta cifra seguirá aumentando en los próximos años, aunque la insuficiencia de materia prima para la producción de queso continuará animando las importaciones, principalmente las de queso barato procedente de los países vecinos.

En Rusia existían 289 empresas en 2012 dedicadas a la producción de queso. Éstas se concentran principalmente en el Distrito Federal Central (más del 30%), Polvolzhskiy (20%) y en Siberia (19%).

#### **✓ IMPORTACIONES**

Los países con mayor nivel de importación a Rusia del queso azul, son: Francia, Alemania y Bielorrusia. En el período del 2012 Alemania importó un 75% en volumen y 68% en valor, en queso azul, en cuanto al precio fue de 4.70 €/kg. Gran parte de los quesos azules

---

<sup>35</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014.  
<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>

importados, fueron producidos por las empresas “Hofmeister Kasewerk GmbH” (Alemania) y “Arla Foods Amba”, un 56% y un 8% respectivamente<sup>36</sup>.

11/25 Primeros once importadores de la partida 0406: Queso y requesón, en miles de euros:

PAÍSES	2011	2012
<b>Bielorrusia</b>	<b>394.607,49</b>	<b>N/D</b>
<b>Ucrania</b>	<b>280.737,25</b>	<b>239.532,14</b>
<b>Alemania</b>	<b>244.312,33</b>	<b>264.710,94</b>
<b>Lituania</b>	<b>131.700,79</b>	<b>148.115,01</b>
<b>Países Bajos</b>	<b>117.336,92</b>	<b>142.167,61</b>
<b>Finlandia</b>	<b>112.170,92</b>	<b>118.236,91</b>
<b>Polonia</b>	<b>36.598,75</b>	<b>70.857,92</b>
<b>Francia</b>	<b>34.687,12</b>	<b>38.514,75</b>
<b>Dinamarca</b>	<b>27.535,67</b>	<b>N/D</b>
<b>Italia</b>	<b>26.629,96</b>	<b>N/D</b>
<b>Argentina</b>	<b>24.293,166</b>	<b>25.365,12</b>

Fuente: [http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2793\\_rusia\\_queso.pdf](http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2793_rusia_queso.pdf)

#### **4.3.3.1 COMPETIDORES DIRECTOS**

##### **✓ HOFMEISTER KASEWERK GMBH<sup>37</sup>**

El *Champignon Hofmeister* es un grupo alemán de empresas de la industria láctea, con sede Heising, un distrito de pérgolas en Kempten. La principal empresa es *Champignon*, fundada en 1908 por el quesero Julius Hirschle y el distribuidor de queso Leopold Immler.

<sup>36</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014. <http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>

<sup>37</sup> Historia de la empresa, página oficial. Consultado el 23 de Agosto de 2014. <http://www.champignon-international.com/en/company/group>

El primer producto de la marca de la industria láctea alemana en general era la *seta* - Camembert. En 1961 los hermanos Josef y Georg Hofmeister se hicieron cargo de la lechería. El grupo era de propiedad familiar. En 1980 la compañía introdujo el queso azul *Cambozola* en el mercado. Otro producto muy conocido es *Rougette*, un queso suave con roan.

Hofmeister setas actualmente emplea a aproximadamente 1.000 trabajadores y exportan a 55 países, la cuota de exportación es del 45%.

### **Subsidiarias y asociados**

*Champignon Hofmeister GmbH & Co. KG, Heising* es la empresa principal, y está especializado en **quesos blandos**. Es el socio responsable de la gestión de Hofmeister GmbH, con sede también en Heising. *Queso Hofmeister GmbH & Co. KG*, fundada en 1938 como una Moosburg lácteos, adoptado en 1952 por la familia Hofmeister, dos lugares en la Alta Baviera (**Moosburg an der Isar y Pfeffenhausen**), especializada en quesos y quesos duros .

*Mang queso GmbH & Co. KG*, Kammlach (Baja Allgäu), fundada en 1910, que se incorpora, especializándose en 1986 en el proceso de *Rotkulturkäse* posicionándose como líder en el mercado alemán en este segmento.

*Alpavit Champignon Hofmeister GmbH & Co. KG* : se dedica a la producción de suero para la industria farmacéutica, productos de confitería, alimentos para bebés y otra industria alimentaria bajo la marca *Alpavit* es una organización independiente de centros de beneficio , fundada en 1989.

**Marcas**

**Las marcas que comercializan son:**

<u>Alpavit</u>	<u>Montagnolo</u>
<u>Cambozola</u>	<u>Rougette</u>
<u>Seta Champignon Camembert</u>	<u>Rougette queso horno</u>
<u>De Luxe</u>	<u>St. Mang</u>
<u>Mirabo</u>	<u>Striegistaler</u>

Nuestra empresa competirá con las diferentes presentaciones de la marca <sup>38</sup>



*Cambozola*



*Montagnolo Affiné.*

✓ **ARLA FOODS AMBA** <sup>39</sup>

Es una cooperativa láctea formada por 13.500 ganaderos europeos (repartidos en siete países: Suecia, Dinamarca, Reino Unido, Alemania, Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos) y un equipo de 19.000 colaboradores, con alto sentido de responsabilidad tanto social como ambiental. Sacando todo el partido a la leche de los ganaderos, transformarla en deliciosos productos como queso, mantequilla, leche en polvo y muchos más.

**La filosofía de la cooperativa**

El beneficio que obtiene Arla Foods de la venta de los productos, se divide a partes iguales entre el número de litros con los que han contribuido los ganaderos. Todos los años reinvierten parte de sus ganancias en el negocio para seguir creciendo. De esta forma se

<sup>38</sup> Página Oficial de Champignon. Consultada el 23 de Agosto de 2014. <http://www.champignon.de/de/marken-und-produkte/cambozola>

<sup>39</sup> Página Oficial de Arla. Consultada el 23 de Agosto de 2014. <http://www.arla.com/es/sobre-nosotros/>

aseguran su propio futuro y también el de la siguiente generación. Esa es la filosofía de la cooperativa.

La marca concreta con la competiremos será:



*Castello*

### ✓ LACTALIS

Es una multinacional de productos lácteos propiedad de la familia Besnier y con base en Laval, Mayenne, Francia. La empresa es el mayor productor de lácteos del mundo, y segundo en Francia en alimentaria por detrás de Danone. Trás la compra de Parmalat en 2011, Lactalis se convirtió en el primer grupo mundial de productos lácteos.

### **Historia**<sup>40</sup>

André Besnier fundó una pequeña empresa productora de queso en 1933 y lanzó su marca *Président* de Camembert en 1968. En 1990 adquirió el grupo Bridel (con 2.300 empleados, 10 fábricas y cuarta empresa del sector lácteo en Francia), que estaba presente en 60 países. En 1992 adquirió la empresa estadounidense Sorento y en 1999 *la société Besnier* pasó a llamarse *le groupe Lactalis*, perteneciente al holding BSA International SA, con base en Bélgica. En 2006 compraron el grupo italiano Galbani y en 2008 la

---

<sup>40</sup>Página oficial de la empresa Lactalis. Consultada el 23 de Agosto de 2014.  
<http://www.lactalis.fr/francais/groupe/historique.htm>

fabricante suiza de queso Baer. En 2010 se hace con la parte quesera de la compañía Forlasa y posteriormente ejecuta la compra de la compañía láctea Puleva, al grupo Ebro Foods por 630 millones de euros. En 2011 adquiere el grupo lácteo italiano Parmalat.

### **Marcas**

El grupo opera 8 divisiones:

- ✓ Lactalis quesos con President - Rouy - Lepetit - Bridélight - Galbani - Rondelé - Munster's Little Friends
- ✓ Lactalis mantequilla y cremas con President - Bridélice - Bridélight - Primrose
- ✓ Lactel con Awakening - Day after day - Morning Light
- ✓ Lactalis AOC con Pochat - Istara - Beulet - Salakis - Lanquetot - Roquefort Sociéte - Golden Ball - Lou Pérac - The Ruby - Raguin - The Stone Bridge
- ✓ Lactalis consumo AFH con President - Society - Bridel - Locatelli
- ✓ Lactalis industria con BBA - Calciane - Prolacta
- ✓ Tendriade Veal con Tendriade - Eurovo - Voréal
- ✓ Lactalis International con President - Sorrento - Valbreso - Galbani - Locatelli - Invernizzi
- ✓ LNUF con The Milkmaid - Yoco - Flanby - Sveltesse - Vienna - Greek Yogurt - Kremly - BA – Fold

Establecimiento San Ignacio competirá con la marca:



*Président*

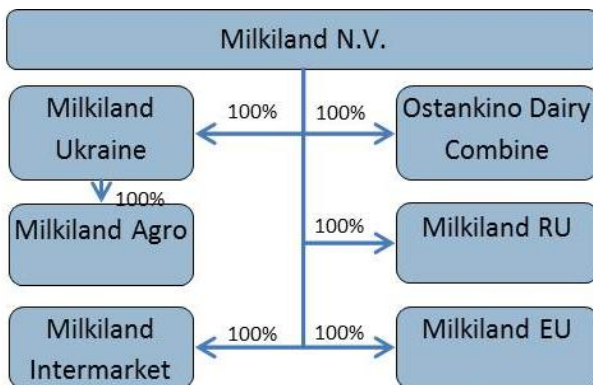


✓ **MILKILAND / MILKILAND NV<sup>41</sup>**

Es un productor internacional de productos lácteos diversificados con las operaciones básicas de la CEI y de la UE.

Ofrecen una amplia gama de productos lácteos frescos, diferentes tipos de queso y mantequilla.

Los productos lácteos secos de Milkiland se exportan a más de 30 países. Nuestra marca internacional Dobryana es popular entre los quesos y lácteos a los consumidores en Ucrania, Rusia y otros países de la CEI. Ostankinskoye es una marca tradicional de productos de leche entera producida por Ostankino Diario Combine, bien conocidos por los consumidores de Moscú.



La sociedad matriz del Grupo Milkiland NV se incorpora en los Países Bajos, mientras que las actividades de la CEI y de la UE se realizan a través de sus filiales en Ucrania, Rusia y Polonia.

El negocio del Grupo en Rusia es operado a través de la filial Milkiland RU y OJSC Ostankino Dairy Combine (Ostankino).

<sup>41</sup>Página Oficial de Milkiland. Consultada el 23 de Agosto de 2014.  
<http://www.milkiland.nl/en/Products/Cheese>

Ostankino es la productora con sede en Moscú de los productos lácteos enteros ocupando el N° 3 en el mercado local de Moscú, el mayor mercado de productos lácteos CIS regional. Milkiland RU es responsable de la distribución de productos de queso del Grupo en Rusia, y el desarrollo de la base productiva de Milkiland en Rusia. En 2013 Milkiland RU ha llevado a cabo la adquisición de planta láctea en Rylsk en la región de Kursk.

En 2012 el Grupo puso en marcha su negocio de la UE, que tiene adquirida planta de queso a base polaca Mazowiecka spółdzielnia Mleczarska Ostrowia en Mazowian Voivodship de Polonia.

### **Calidad y seguridad del producto**

Con el fin de asegurar la calidad del producto, hemos introducido la gestión de calidad y normas de seguridad basada en la norma ISO 9001, ISO 2200 y HACCP en nuestras fábricas y controlar estrictamente sus procedimientos.

### **Estrategia**

Milkiland tiene la intención de desarrollar como un productor internacional de productos lácteos integrado diversificada con una fuerte posición de mercado en la CEI y la Unión Europea y entrar en nuevos mercados.

Nuestros objetivos estratégicos son los siguientes:

- ✓ para fortalecer la posición del Grupo en el mercado de productos lácteos de la CEI por la creciente, tanto orgánicamente como a través de adquisiciones, aprovechando el potencial de consolidación;
- ✓ para alcanzar un liderazgo de mercado claro en el queso y la posición fuerte en todo el segmento de los productos lácteos en la CEI;
- ✓ para desarrollar los negocios del Grupo en los países de la UE, incluso en Polonia, la capitalización de la filial de producción de Polonia;

- ✓ para encontrar objetivos de adquisición atractivos en Ucrania, Rusia, Bielorrusia, así como otros países de Europa Central y eastern;
- ✓ para entrar en nuevos mercados geográficos con una fuerte demanda de productos lácteos;
- ✓ para desarrollar la producción de leche cruda en la casa con el fin de asegurar hasta el 20-25% de los suministros de leche de la propia empresa la producción lechera en el mediano plazo.

**Filiales de producción de Milkiland incluyen:**

- ✓ Producción de queso y lácteos plantas en Ucrania;
- ✓ OJSC Ostankino Dairy Combinar y OJSC Rylsk Planta Producción de queso (Rylsky Syrodel) en Rusia;
- ✓ Queso toma de planta Mazowiecka Spółdzielnia Mleczarska Ostrowia en Polonia.

Capacidad total anual de procesamiento de leche del Grupo supera 1 millón de toneladas. La línea de productos se compone de productos de leche entera, varios tipos de queso, la mantequilla, y productos de leche en polvo para uso individual y clientes B2B.

**Milkiland suministra sus productos** a los consumidores en Ucrania, Rusia y Polonia, los exporta a otros países de la CEI, así como para clientes B2B en más de 30 países. Nuestros productos de alta calidad se comercializan bajo marcas muy conocidas entre los consumidores en diferentes países. Son los siguientes:

- ✓ Las marcas internacionales Dobryana y Milkiland;
- ✓ Moscú Ostankinskoye marca regional;
- ✓ Polaco Ostrowia marca regional.

✓ **HOCHLAND**<sup>42</sup>

Es una empresa familiar con sede en Heimenkirch, Alemania. Desde su fundación en el año 1927, la empresa se ha dedicado exclusivamente a la producción y distribución de queso.

---

<sup>42</sup> Página Oficial de Hochland. Consultada el 23 de Agosto de 2014. <http://www.hochland-roup.com/HochlandGroup/es/14CE671E0BE34DD1AA7B8CC0CB97E7EE.asp>

Hoy en día, Hochland cuenta con más de 4.200 empleados en 11 plantas, alcanzando una cifra de negocio de 1 mil millones de euros en el año 2009. Con ello, Hochland pertenece a las mayores productoras y transformadoras de queso en Europa. Hochland está presente en todos los sectores queseros, tanto a nivel nacional como internacional. Sus productos se distribuyen en más de 30 países. La marca Hochland es sinónimo de calidad y continua innovación de productos.

Muy temprano, la empresa inició sus actividades en países seleccionados de Europa del Este estableciendo muy exitosamente las marcas Hochland y Almette. En cuanto al queso fundido y al queso fresco, en Polonia, Rumania y Rusia hoy en día somos los líderes del mercado.

Pero los productos de Hochland no sólo están presentes en la venta de alimentos al detalle. Además, la empresa suministra la industria alimenticia y la gastronomía con conceptos de productos especialmente desarrollados de cualquier forma deseada por el cliente.



*Hochland Blue*

#### 4.3.4 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR<sup>43</sup>

En el presente el consumo per cápita del queso es de 6,5 Kg/año, siendo un producto cotidiano su consumo es reducido aunque con un crecimiento es acentuado. Es decir, no alcanza el nivel de consumo como las de Francia o Italia –20 kg/año per cápita-.

En cuanto al conocimiento de marca, en el mercado ruso, es casi nulo ya que los fabricantes no imprimen sus logos en sus productos, lo cual imposibilita la diferenciación entre productos. Lo cual acarrea como consecuencia la falta de lealtad a una marca por parte de los consumidores. No obstante, en algunos tipos de quesos –como el fundido- las empresas hacen mayores esfuerzos promocionales y como consecuencia los consumidores pueden reconocer estas marcas de las demás.

En lo que respecta a los gustos rusos, podemos mencionar que existe una creciente fama de los quesos tanto de sabores intensos y picantes como de los quesos feta y brinza impulsados por las importaciones. La producción nacional rusa, es pobre y de baja calidad debido a la ausencia de materia prima cruda, el clima desfavorable y la falta de tecnología necesaria.

Específicamente, *los quesos azules* importados de Francia y Alemania se han consolidado como “*Premium*” destacando las marcas *roquefort*, el Saint agur y el *Dor Blue*, que son ofrecidas en prácticamente todas las cadenas de supermercados.

Un efecto de la occidentalización de Rusia, es la ampliación de la variedad de quesos ofrecidos y, también, de los precios debido al aumento de la cantidad de oferentes del mismo producto. Lo más importante a tener en cuenta es que, si bien ha aumentado la cantidad de comercializadores de queso en el mercado ruso, este mercado aún no está saturado y los consumidores aún no han desarrollado por completo sus preferencias respecto al producto. Por lo que, un adecuado manejo del marketing posicionar de manera adecuada nuestra marca, diferenciándola de las demás.

---

<sup>43</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014.  
<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>



De acuerdo con “*Euromonitor Internacional*” prevé que las ventas de queso incrementarán en 6% interanual respecto del período del 2012, hasta lograr superar los 7 mil millones de euros en 2016. Por su lado, “*Eurosearch & Consulting*” basados en los datos de la OECD y la FAO, estima que para el año 2020 la producción de quesos crecerá un 19% respecto al período del 2008-2010, mientras que las ventas se estima que crecerán en un 20% respecto al mismo período mencionado. Todo esto sería posible debido a: una demanda potencial insatisfecha, una producción inadecuada, entre otras. Hay que tener en cuenta que, a mediano o largo plazo, la producción nacional puede desafiar a las importaciones.

Podemos decir entonces, basado en todo lo ya mencionado, que el mercado ruso del queso se irá transformando, desde un mercado donde se compite principalmente por precio, a un mercado donde primará la diferenciación del producto. Por lo cual, las herramientas del marketing será de suma importancia. Podemos, entonces, predecir que la competencia entre las marcas más conocidas se intensificará y deberán recurrir a las actividades de marketing y promoción, diseños de envases innovadores y otras alternativas, como quesos bajos en grasa.

Debido a lo mencionado en el párrafo anterior, será de suma importancia el origen de la marcar –si es conocida o no-, el nivel de calidad y el sabor. Del mismo modo, será determinante los esfuerzos por mejorar desde el producto mismo como el envasado y calidad.

### **4.3.5 ANÁLISIS DE SEGMENTOS**

#### **4.3.5.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA**

El mercado ruso es muy amplio tanto en km<sup>2</sup> como en la cantidad de habitantes. Por lo que, lo más lógico y común – en lo que respecta a la exportación- es elegir una región/ ciudad para ingresar al mercado.

En el presente proyecto, hemos elegido como mercado primario por medio del cual ingresar al mercado ruso a su Ciudad Federal y Capital: Moscú.

La ciudad de Moscú<sup>44</sup> es un importante centro político, económico, cultural y científico de Rusia y del continente. Moscú es la megaciudad<sup>45</sup>, la *segunda ciudad más poblada de Europa* después de Estambul, y *la sexta ciudad más poblada del mundo*. Su población es de 12.111.000 habitantes (2014). En virtud de su *expansión territorial* al suroeste del óblast de Moscú, el 1 de julio de 2012 la capital aumentó su área en 2,5 veces, desde unos 1.000 km<sup>2</sup> hasta 2.500 km<sup>2</sup>, y ganó una población adicional de 230.000 habitantes.

Moscú está localizado a orillas del río *Moskvá*, en el Distrito Federal Central de la Rusia europea.

Moscú es el hogar del Kremlin de Moscú, una antigua fortaleza que hoy es la residencia del presidente de Rusia y del poder ejecutivo del Gobierno de Rusia. El Kremlin también es uno de los varios sitios que son Patrimonio de la Humanidad en la ciudad. Ambas cámaras del Parlamento ruso (la Duma Estatal y el Consejo de la Federación) también tienen su sede en Moscú.

---

<sup>44</sup> Ciudades de Rusia, información de Moscú. Consultado el 14 de Agosto de 2014. [http://xn----7sbiew6aadnema7p.xn--p1ai/sity\\_id.php?id=1](http://xn----7sbiew6aadnema7p.xn--p1ai/sity_id.php?id=1)

<sup>45</sup> Proméxico. Consultado el 14 de Agosto de 2014. <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/moscu>

La ciudad es suministrada por una amplia red de transporte, incluyendo tres aeropuertos internacionales, nueve estaciones de ferrocarril y uno de los más profundos sistemas de metro del mundo, el Metro de Moscú, sólo superadas por Tokio, en términos de número de pasajeros.

La ciudad de Moscú está gobernada por el actual alcalde Serguéi Sobianin.

### **Principales Indicadores**

	<b>2013</b>
Producto regional bruto	<b>12.210,0 mil millones de rublos</b>
	<b>101,5% con respecto al año anterior</b>
IPC PROMEDIO POR AÑO	<b>106,5%</b>
Inversiones de capital fijo	<b>1127,5 rublos</b>
	<b>106% respecto al año anterior</b>
Volumen de negocios del comercio minorista al por menor	<b>4.011,3 rublos</b>
	<b>103,5-104% respecto al año anterior</b>
<b>Salario Promedio (septiembre 2014)<sup>46</sup></b>	<b>26.457 rublos.</b>

Fuente: <http://budget.mos.ru/forecast>

#### **4.3.5.2 SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA**

Queso azul de Establecimiento San Ignacio SA, estará destinado para hombres y mujeres de entre 25-45 años y que vivan en la ciudad de Moscú. Con un nivel socio-económico medio-alto.

<sup>46</sup> Salario en Rusia. Consultado el 13 de Agosto de 2014. <http://person-agency.ru/salary.html>



#### **4.3.5.3 SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA**

Son esforzados y exitosos en su vida laboral. Se caracterizan por ser sociables, divertidos y auténticos. Disfruta estar en compañía a la hora de comer, por lo cual, es importante el comer bien. Consumidores que disfrutan de sabores de quesos fuertes, dispuestos a experimentar con nuevas costumbres gastronómicas.

#### **4.3.5.4 SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL**

- **Situación del consumidor**

Nos dirigiremos a tres tipos de consumidores:

- ✓ No consumidores: aquellos que aún no consumen queso azul.
- ✓ Consumidor Anterior: nos dirigiremos a consumidores que ya han consumido queso azul pero que se ven afectados – temporalmente- por las sanciones impuestas por el gobierno ruso a la UE y EEUU.
- ✓ Consumidor potencial: apostaremos a los consumidores que por sus características posee un potencial para la empresa.

- **Frecuencia de consumo**

Son consumidores con una frecuencia medio-ocasional. Son de dos tipos:

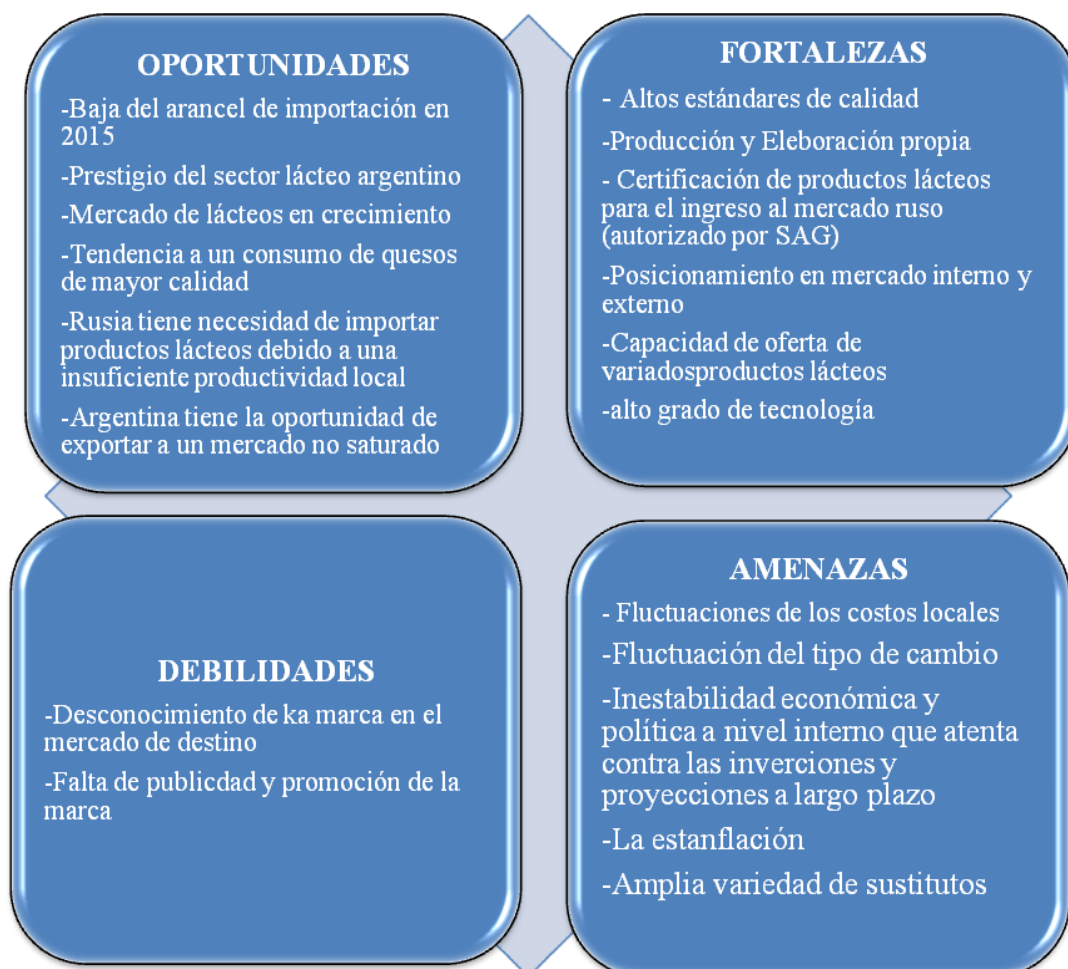
- ✓ Aquellos que consumen con frecuencia media porque disfrutan del queso azul.
- ✓ Aquellos que consumen de manera ocasional: aquellos que consumen el queso azul en momentos especiales: fiestas, cenas familiares, cumpleaños, etc.

- **Actitud hacia el producto**

Son aquellas personas que poseen una opinión favorable a quesos que no vienen para la compra inmediata, es decir en trozo, y están dispuestos a pagar por la marca y calidad del producto.



## 5. ANÁLISIS FODA



### 5.1 CONCLUSIÓN FODA

El sector lácteo argentino cuenta con una gran reputación a nivel mundial, por la calidad de sus productos permitiendo construir un marco de competitividad sustentable en el negocio. El mercado ruso presenta un gran interés en sector de los productos lácteos y los volúmenes de demanda aumentan a un ritmo constante, desde hace 4 años.

El queso es un producto de consumo cotidiano, según los últimos datos el consumo per capita del queso es de 6kg. Debido a su insuficiente producción local no puede satisfacer su



demanda obligando a comprar en el exterior generando una oportunidad para la inserción de “Establecimiento San Ignacio” en dicho país. No obstante, nos enfrentamos a una competencia de marcas ya aceptadas, consolidadas.

## **6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA PORTER**

### **6.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Nuestros compradores son los grandes importadores-distribuidores en el mercado ruso, son los dueños de cadenas de supermercados e hipermercados, aquellos que poseen una red de distribución desarrollada dado que por costumbre del mercado es imposible ingresar a través de la venta directa. Ellos compran en grandes volúmenes, lo que les otorga gran poder negociador ya que ellos establecen el espacio de exposición del producto, promociones, etc. Además de exigir grandes márgenes de ganancias. Como consecuencia de todo ello, la empresa se debe adecuar a muchas de sus exigencias para poder entrar al mercado ruso.

En conclusión, los compradores tienen un alto poder de negociación o, lo que es lo mismo, **la empresa tiene un poder de negociación bajo frente a ellos**; lo que hace necesario incentivar una buena relación con ellos.

### **6.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

El mercado del queso en Rusia se encuentra en manos extranjeras, el 77.8% de manos de empresas europeas. Sin embargo, el sector aún no está saturado y dado que los productores no utilizan marcas es, con trabajo, posible crear un posicionamiento, ganar parte del mercado y crear fidelidad en los consumidores.

Podríamos concluir que la rivalidad entre los consumidores es moderada-alta.

### **6.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Es un factor de importancia dado que actualmente está ingresando al mercado ruso nuevos quesos picantes y de sabores fuertes que podrían –de alguna manera sustituir al queso azul-. Es decir, los consumidores podrían preferir los quesos con seta –por ejemplo- en lugar de comprar el queso azul.

Sin embargo, el queso azul tiene un posicionamiento *Premium* en la mente del consumidor y marcan un nivel más elevado de consumo frente a estos nuevos sabores de quesos.

En resumen, podemos decir que si bien existen una amplia variedad de sustitutos, cada queso es diferente y al ser un producto de consumo masivo, el nivel de amenaza es moderado-bajo.

#### **6.4 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

La industria del los lácteos, viene produciendo queso de la misma manera hace años por lo cual, no existen secretos en la producción. Además, existen diferentes formas de producción como lo mencionamos en la descripción de la industria.

En conclusión, no existen grandes barreras de entradas para las empresas que deseen ingresar a este sector industrial pero no hay que olvidar que en cuanto a la fabricación industrial hay empresas que están hace años y tienen la ventaja de reducir costos a través de la economía de escala y tener una marca conocida y respaldada por certificados internacionales, muchas veces.

En conclusión la amenaza de nuevos entrantes es moderada-alta.

#### **6.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Establecimiento San Ignacio SA, trabaja con sus proveedores desde que se fundó la empresa en 1939 aunque a lo largo de su trayectoria fue adicionando proveedores de



materia prima por la necesidad de una mayor cantidad de materia prima. Por lo cual, poseemos una estrecha relación con nuestros proveedores.

En pocas palabras, podríamos determinar que el poder de negociación de los proveedores es moderado ya que también es necesario un nivel de calidad determinado por la empresa para mantener la calidad de nuestros productos y brindarle excelencia a nuestros consumidores.

## **7. PROYECCIÓN DE VENTAS**

La proyección de ventas se llevó a cabo con base a la estimación de la población meta, el consumo per cápita de queso de la población rusa y del mercado moscovita, las aspiraciones ventas y el crecimiento estimados. Como se observa en el siguiente cuadro:

	Población	Consumo Per capita Anual Queso (kg)	Consumo Per Capita Anual Queso Azul (kg)	Consumo Total Población Anual Queso Azul (kg)
Población total de Rusia	146.020.031	6,50	0,800	116.816.024,80
Población total de Moscú	12.111.000	6,50	0,800	9.688.800,00

- **Población Meta**

Dada la extensión de Rusia, tanto en km<sup>2</sup> como en cantidad de habitantes, nuestro proyecto se enfocará solo en la ciudad de Moscú. La capital rusa, posee una población de 12.111.000 habitantes, siendo ésta el 8,3% de la población total de Rusia.

Al ser un producto de consumo masivo nos dirigimos al público en general aunque el segmento al que apuntamos es el de los hombres y mujeres de 25 a 45 años, como se explicó en el apartado de segmentación, que se caracterizan por disfrutar del buen comer, probar nuevos hábitos gastronómicos y compartirlo.

- **Consumo Per Cápita**

El consumo per cápita de queso es 6,5 Kg en la Federación de Rusia, siendo del queso azul un consumo de 0,800 Kg per cápita. Por lo cual, el consumo anual de nuestro producto es de 116.816.024,80 para la población rusa; y de nuestra población meta de 9.688.800 Kg y 807.400 Kg anual y mensual respectivamente.

- **Aspiraciones de ventas y crecimiento estimado**

Partiendo del consumo mensual de 807.400Kg del mercado meta, podemos concluir que es viable para nuestro proyecto que *Establecimiento San Ignacio*, venda 11.010 hormas

bimestrales. En consecuencia, la empresa adquirirá un 1,5% del mercado el primer año del proyecto.

Tiendo en cuenta la tendencia creciente en el consumo del queso con sabor fuerte, como el queso azul, que en el año 2013 alcanzando un valor de importación de 35 millones de USD<sup>47</sup>.

Presentamos la siguiente estimación de ventas:

	<b>1er año (12 meses)</b>	<b>2do año (12 meses)</b>	<b>3er año (12 meses)</b>	<b>4to año (12 meses)</b>	<b>5to año (12 meses)</b>	<b>TOTAL Proyecto</b>
<b>Porción de Mercado</b>	<b>1,500%</b>	<b>1,55%</b>	<b>1,61%</b>	<b>1,69%</b>	<b>1,80%</b>	
<b>Crecimiento mensual de las ventas</b>		<b>3,00%</b>	<b>4,20%</b>	<b>5,00%</b>	<b>6,50%</b>	
<b>Cantidad de hormas bimestrales</b>	<b>11.010</b>	<b>12.474</b>	<b>12.998</b>	<b>13.648</b>	<b>14.535</b>	
<b>Cantidad de hormas anuales</b>	<b>66.060</b>	<b>74.846</b>	<b>77.990</b>	<b>81.889</b>	<b>87.212</b>	<b>387.996</b>

En conclusión a todo el análisis realizado, podemos afirmar que las ventas de queso azul seguirá un camino creciente –el señalado en el cuadro de arriba-. Es decir, para el primer año obtendremos una absorción del 1,50% del mercado objetivo. En el segundo año, prevemos un crecimiento bimestral de las ventas en un 3% respecto del primer año. El tercer año, aumentará un 4,20% de las ventas respecto al segundo año. El cuarto año, se incrementará un 5% en relación al tercer año y finalmente, el quinto año se estima un ampliación de un 6,50% de las ventas respecto al año anterior, alcanzando el 1,8% de la población objetivo.

---

<sup>47</sup> Anexo A



## **7.1 METAS**

### **7.1.1 Metas de Corto Plazo**

Nuestra principal meta para el primer año es la venta 66.060 hormas anuales en el mercado moscovita, que simboliza el 1,50% del mercado objetivo. Para lo cual nos proponemos:

- Conseguir que nuestro producto esté disponible en todas las cadenas de nuestros dos distribuidores.
- Destacar el origen de nuestro producto, haciendo hincapié en la calidad, trayectoria y certificados de la empresa; con el fin de diferenciar nuestro producto.
- Llegar al consumidor moscovita a través de publicidades y promociones de nuestro producto.

### **7.1.2 Metas de Largo Plazo**

Mantener un aumento gradual tanto de las ventas anuales como en la participación de mercado durante los 5 años de vida del proyecto. Para cumplir con ello, realizaremos las siguientes actividades claves:

- » Atraer a nuevos consumidores.
- » Fidelizar a los consumidores ya captados.
- » Participar en ferias, durante la vida del proyecto.
- » Continuar, durante los 5 años, con las publicidades de nuestros productos tanto en el lugar de venta como en las revistas y nuestra página oficial de la empresa.

## **7.2 ESTRATEGIA DE INSERCIÓN**

La producción de Queso Azul, de marca San Ignacio, tendrá lugar en la provincia de Santa Fe, donde se realizará el proceso de producción y envasado del mismo.

La empresa llevará a cabo la estrategia de internacionalización más utilizada “**exportación directa**”. Este método consiste en que “*Establecimiento San Ignacio SA*”, se encargue de la fase productiva en argentina y de todo lo necesario para la exportación de los quesos azules, mientras que en Rusia nuestros distribuidores “*Bahetle*” y “*Séptimo Continente*” nacionales (de Rusia) realizarán las actividades necesarias para la importación-nacionalización de nuestro producto, además de será un intermediario de ventas para llegar al consumidor final, utilizando sus propios locales para distribuir el producto.

Las ventajas de la estrategia elegida, consiste en que el exportador puede utilizar los canales de alguien más sin tener que pagar por establecerlos y que de otra manera no podría llegar al consumidor final, por la característica propia del mercado ruso. Aunque un pago por ello, sería los márgenes que exige el distribuidor y que en Rusia suelen ser muy elevados.

## **8. MEZCLA DE MARKETING**

### **8.1 PRODUCTO**<sup>48</sup>

#### **8.1.1 HISTORIA DEL QUESO**

De la era romana, 76 años después de Cristo, se conservan los escritos de Plinio el Viejo de su “Historia Natural” que confirman la existencia de un queso de fuerte sabor muy apreciado por Roma. Las referencias históricas alcanzan mayor número a partir del siglo VIII cuando el Emperador Carlomagno se convierte en su primer prescriptor y seguramente en su primer consumidor famoso: a finales de cada año recibía en su palacio de Aix la Chapelle varios cargamentos del queso que le fascinaba.

También los reyes venerarían al queso azul: Carlos VI, Francisco I, Enrique II, Luis XIV y Luis XV tuvieron gran influencia en el desarrollo de este producto y proclamaron escritos para proteger su producción. De algún modo fueron pioneros, cada uno en su época, de una denominación de origen y favorecieron que el queso azul se considerara posteriormente como “el queso de los reyes” y “el rey de los quesos”.

El 31 de agosto de 1666 el Parlamento de Toulouse decreta que “sólo los habitantes de Roquefort tienen la exclusividad del curado del producto. Sólo existe un Roquefort y es el que se cura en Roquefort, en las cuevas de este pueblo”. Las bases de una denominación de Origen protegida legalmente se habían establecido. La ley francesa que oficialmente creaba lo que actualmente se conoce como Denominación de Origen data del 26 de julio de 1925.

---

<sup>48</sup>Fuente: Compendium of methods for the microbiological examinations of foods. 3ra. Edición. Editado por Carl Vanderzant y Don F. Splittstoesser. Consultado el día 18 de Agosto de 2014.

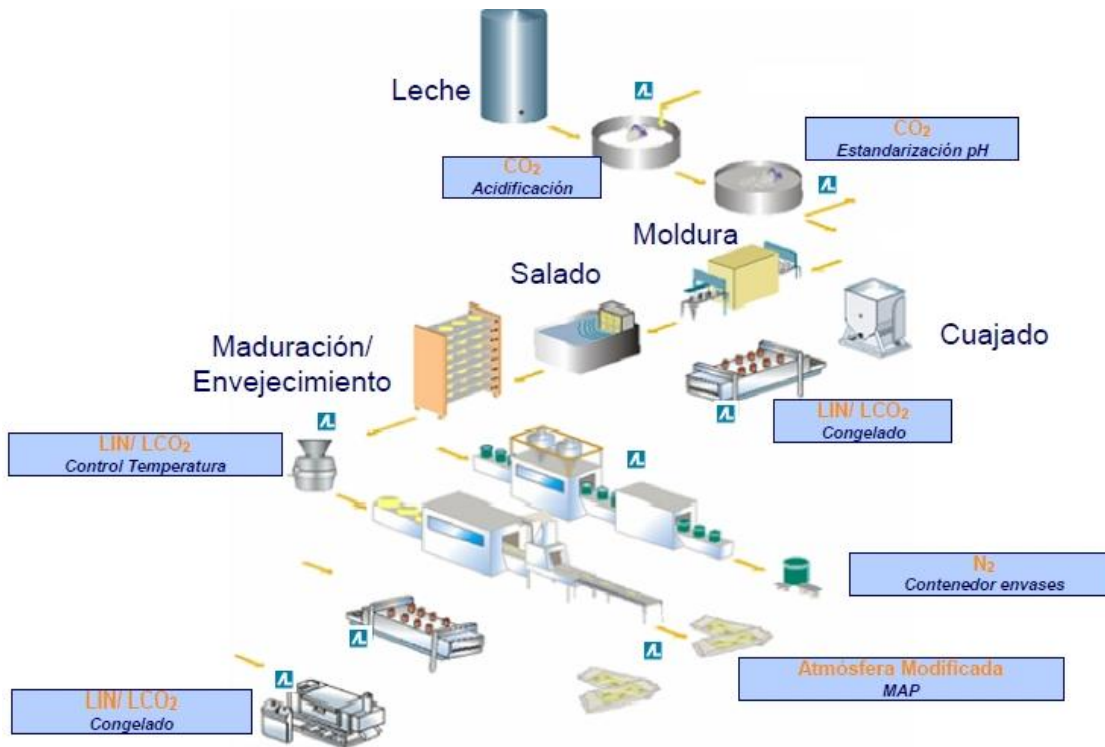
### **8.1.2 NUESTRO PRODUCTO**

Queso obtenido por coagulación de la leche por medio del cuajo y otras enzimas coagulantes apropiadas, complementado o no por la acción de bacterias lácticas específicas, y mediante un proceso de elaboración que utiliza hongos específicos (*Penicilium roquefortii*), complementados o no por la acción de hongos y/o levaduras subsidiarias responsables de otorgarle al producto características distintivas durante el proceso de elaboración y maduración.

Insumos para su producción:

Leche integral y/o leches reconstituidas estandarizadas o no en su contenido de materia grasa, cuajo y/u otras enzimas coagulantes apropiadas, Cloruro de Sodio, Cultivos de *Penicilium roquefortii*.

### 8.1.3 ELABORACIÓN



### REQUISITOS MICROBIOLÓGICOS:

Microorganismos	Criterio de Aceptación	Categoría ICMSF	Método de Ensayo
<b>Coliformes/g (30°C)</b>	n=5 c=2 m=5000 M=10000	5	FIL 73A: 1985
<b>Coliformes/g (45°C)</b>	n=5 c=2 m=1000 M=5000	5	ALPHA 1992, c.24 (1)
<b>Estafilococos coag. pos. /g</b>	n=5 c=2 m=100 M=1000	5	FIL 145: 1990
<b>Salmonella spp/25g</b>	n=5 c=0 m=0	10	FIL 93A: 1985
<b>Listeria monocytogenes/25g</b>	n=5 c=0 m=0	10	FIL 143: 1990

### Referencias:

ICMSF (Comisión Internacional de Especificaciones Microbiológicas de los Alimentos)

**n:** número de unidades de muestra analizada.  
**c:** número máximo de unidades de muestra cuyos resultados pueden estar comprendidos entre m (calidad aceptable) y M (calidad aceptable provisionalmente).

**m:** nivel máximo del microorganismo en el alimento, para una calidad aceptable.

**M:** nivel máximo del microorganismo en el alimento, para una calidad aceptable provisionalmente.

**Características Organolepticas**<sup>[O12]</sup>:

- ✓ Flavor: Sabor picante, salado, característico. Olor característico acentuado.
- ✓ Textura: Textura abierta, con desarrollo de mohos distribuidos de manera razonablemente uniforme, con vetas características de color verde, verde azulado o verde grisáceo. Consistencia semidura desmenuzable o semiblanda pastosa. Corteza rugosa, débil, sin rajaduras, irregular.
- ✓ Forma del producto: Cilíndrica (cubierta con papel aluminio).
- ✓ Peso: Hormas de 2 a 4 kilos.

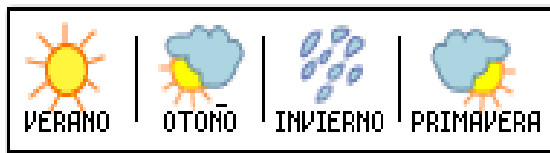
✓ Corteza:

Rugosa, débil, sin rajadura, irregular. Puede presentar una untuosidad superficial de color ligeramente parduzco y/o incipiente desarrollo de hongos y/o levaduras subsidiarias.

✓ Pasta:

Blanca a blanca amarillenta, uniforme, con vetas características de color verde, verde azulado o verde grisáceo.

✓ Estacionalidad Productiva:



- ✓ Maduración o estacionalidad: 3 (tres) meses.
- ✓ Conservación para el producto: Temperatura no superior a 8°.

La producción láctea de la Argentina se concentra en las provincias de: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos, y La Pampa.

Estas regiones lecheras a su vez reciben su denominación según su especialización, quedando así conformadas la **“Cuenca de Abasto”** y la **“Cuenca de la Industria”**. Siendo la característica predominante de la primera, la producción de leche fresca para consumo y de la segunda cuenca, la elaboración de productos industriales –quesos y manteca-.

Las principales provincias para el sector, por su participación, son Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y La Pampa. Cabe destacar el crecimiento de Santa Fe y una decaída de Buenos Aires, en la producción de lácteos; mientras que las demás provincias han mantenido su posición.

El crecimiento de Santa Fe, la ha convertido en la principal provincia lechera del país tanto por su volumen de producción como por la trayectoria en la actividad láctea. Además, la provincia cuenta con dos cuencas: **Santa Fe Centro** y **Santa Fe Sur**, cuyos aportes a la producción total provincial son de 90% y 9% respectivamente.



### 8.1.4 ETIQUETADO<sup>49</sup>

De acuerdo a la Ley Federal “Sobre Regulación Técnica” firmada el 1 de julio de 2003, establece los tres principios básicos que la información del etiquetado debe ser útil para:

1. La protección de la salud del consumidor,
2. Para la protección del medio ambiente,
3. Y no debe inducir a errores al consumidor.

De este modo los productos alimenticios que ingresan a la Federación Rusa y que se destinan a la venta para el consumidor final tienen que cumplir con los requisitos de la Ley sobre la Protección de los Derechos del Consumidor y deben contener los siguientes datos, en idioma ruso:

[O13]

---

#### **Состав продукта 100 грамм**

<b>Белки (г):</b>	19,2
<b>Жир (г):</b>	38,8
<b>Ясень (г):</b>	4,4
<b>На (мг):</b>	1210
<b>К (мг):</b>	74
<b>Са (мг):</b>	200
<b>Р (мг):</b>	250
<b>Тиамин (мг):</b>	0,239
<b>Рибофлавин</b>	0,404
<b>Энергия (ккал):</b>	426

---

Especificidades:

- ✓ Productos alimenticios Puede fabricarse un envase especial en idioma ruso o aplicarse al envase usual una etiqueta adhesiva con la siguiente información: -

---

<sup>49</sup>New Counsel, página rusa. Consultado el 14 de Agosto de 2014.

<http://www.newcounsel.org/index.php/tramites?id=169>



- denominación y tipo de producto; - país de origen, fabricante (el nombre de la firma puede indicarse con letras latinas);
- ✓ peso o volumen del producto; - ingredientes principales del producto incluyendo los aditivos; - valor nutritivo (calorías, vitaminas – para los productos destinados para niños, medicina y dietas especiales);
  - ✓ condiciones de conservación (para los productos con un plazo limitado de conservación o que exigen mantenimiento especial);
  - ✓ período de conservación (fechas de vencimiento, fecha de elaboración y plazo de conservación);
  - ✓ modo de preparación (para los productos prefabricados y destinados para niños);
  - ✓ recomendaciones de utilización (para los aditivos biológicamente activos);
  - ✓ condiciones de su empleo incluyendo las contraindicaciones para distintas dolencias

### 8.1.5 CLASIFICACIÓN

0406.40.00

**Descripción Completa:**  
 QUESOS Y REQUESÓN.  
 - Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por Penicillium roqueforti

**Aranceles:**

<b>aec:</b> 16	<b>die:</b> 16	<b>diem:</b> N/A	<b>te:</b> 0,50	<b>re:</b> 1,15	<b>dexp:</b> 0
-------------------	-------------------	---------------------	--------------------	--------------------	-------------------

- Queso de pasta azul y demás quesos que presenten vetas producidas por Penicillium roqueforti

Fuente: <http://ncm.pcram.net/ncm.php>

### 8.1.6 MARCA



Es el nombre de la empresa, que identifica al producto y le provee de un sello distintivo y confiable tanto para los distribuidores/vendedores como para los consumidores.

### 8.1.7 PROCESO DE ADAPTACIÓN

El proceso de adaptación que se llevará a cabo en el etiquetado. El mismo, será traducido en ruso para su comercialización dado que en el mayor porcentaje del territorio el idioma oficial es el ruso o es el idioma más hablado.

### **8.1.8 PACKAGING**



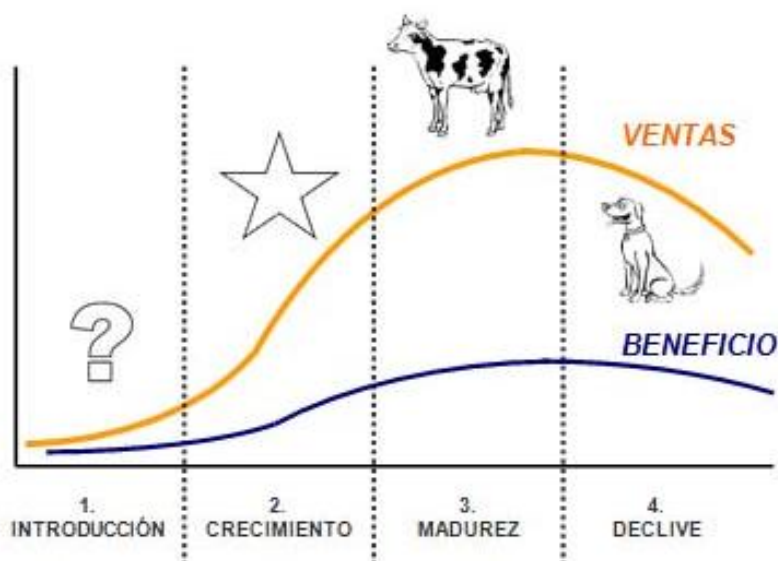
El envase es confeccionado en papel aluminio y envasado al vacío. El producto se comercializará en cajas donde caben dos unidades de queso azul de 2.2 Kg.

### **8.1.9 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO**

El ciclo de vida del queso azul se encuentra en la etapa de crecimiento, situación generada por el aumento del consumo en el mercado ruso.

En esta etapa las ventas aumentan, se incrementan los competidores y crece el número de “versiones” del producto.

En este contexto San Ignacio debe aprovechar la oportunidad para ingresar y apropiarse de un porcentaje de la creciente demanda, no solo apuntando a nuevos consumidores sino también abarcar a los consumidores que ya no pueden comprar el producto de la marca que lo hacían como resultado de la prohibición de Rusia hacia los principales importadores de este producto.



### 8.2 MATRIZ ANSOFF



La estrategia utilizada para el proyecto será la de desarrollo de mercado [UADE14]. Es decir, que la empresa está tratando de expandir su mercado ya que actualmente comercializa tanto en el mercado local como en el extranjero.

## **8.3 PRECIO**

### **8.3.1 ESTRATEGIA**

La estrategia de precios de primera ocasión que utilizaremos será la de *seguir al mercado*. Es decir, que tomamos en cuenta el precio establecido por los competidores en el mercado ruso para determinar nuestro precio, con la intención de no instaurar un precio demasiado bajo, que pueda provocar una guerra de precios, o un precio demasiado alto, que nos deje fuera del mercado.

Se llevará a cabo un *precio diferenciado por mercado*, donde se diferenciará el precio implementado en el mercado interno y de cada mercado al que importe *Establecimiento San Ignacio SA*. Es decir, dado que la empresa ya exporta a más de 22 países lo más conveniente es aplicar este método en la determinación del precio ya que cada mercado es diferente. Entonces, el precio se basará en la dinámica del mercado ruso (en este caso), teniendo en consideración el tipo de cambio y los precios de la competencia. Aunque, la como empresa trataremos de mantener un precio estable buscando no confundir al consumidor final y buscando su lealtad, con la fórmula del precio de acuerdo a la calidad.

### **8.3.2 MÉTODO DE COSTEO**

A la hora de determinar el precio de venta a “*Bahetle*” y “*Séptimo Continente*”, nuestros distribuidores, hemos seleccionado el método de *costo marginal*. Este método es el más adecuado para *Establecimiento San Ignacio SA* ya que, como mencionamos en los antecedentes del negocio, la empresa cuenta con la venta en el mercado interno. Por lo cual, posee la capacidad de absorber los costos fijos y nos permite la devolución del IVA, contenido en las materias primas necesarias para la producción de queso azul, sin la realización de arduos trámites ante la entidad correspondiente.

En resumen, se cubrirán los costos de materia prima, mano de obra e insumos pero no se tendrá en cuenta los costos fijos de la planta en Hipatía para la confección del precio de exportación; aunque se tomamos en cuenta el costo de oportunidad en el uso de maquinarias a la hora de realizar el análisis financiero.

## **8.4 PROMOCIÓN**

### **8.4.1 ESTRATEGIA**

*Establecimiento San Ignacio SA* llevará a cabo una estrategia **40% Push y 60% Pull** con el fin principal de que el consumidor final conozca el queso azul de la empresa e impulsar, de este modo, las ventas ya que en este mercado la empresa es nueva.

Nuestro objetivo principal y primero es el consumidor final a través de la estrategia Pull, dado que es un productor de consumo masivo.

Sin embargo, sabemos que es imposible entrar al mercado ruso sin intermediarios y que la lista de lo que intervienen suele ser muy larga. Por lo cual, dirigiremos el 40% de nuestra fuerza de comunicación hacia ellos. Se buscará a través de esta estrategia crear lazos firmes con “*Bahetle*” ya que esta empresa controlará la llegada de nuestro producto a cada rama de su red de distribución ya desarrollada.

Además *Establecimiento San Ignacio SA* participará durante los cinco primeros años del proyecto en ferias de productos alimenticios realizada anualmente en la ciudad de Moscú, con el objetivo de acercarse a los distribuidores actuales, afianzar la relación con los mismos, y de contactar nuevos distribuidores, que tengan interés en comercializar nuestro producto. Así mismo buscará el reconocimiento por parte de los consumidores, a través de degustaciones y un acercamiento a ellos.

## 8.4.2 EXPOSICIONES INTERNACIONALES

### 8.4.2.1 PRODEXPO<sup>50</sup>

Es uno de los puntos de encuentro más importante para el comercio de productos agroalimenticios del país y la región, donde participan proveedores y distribuidores de todas partes del mundo.

La participación en esta feria de negocios permitirá que *Establecimiento San Ignacio SA* entre en contacto en forma directa con otras contrapartes potencialmente interesadas en sus productos, posibilitando su ingreso en el mercado moscovita, primeramente. Por lo cual, es una oportunidad ideal para presentar los productos a través de toda la cadena de suministros.

La próxima edición, en Moscú, se llevará a cabo del 9 al 13 de febrero de 2015, y contará con compañías a nivel mundial y con pequeños y medianos proveedores de todo el mundo.



En la misma se presentará un stand, que será alquilado, en donde se podrá degustar el producto, y se mostrará a través de un video imágenes del lugar donde se encuentra nuestra planta ubicada en Hipatía, para que los consumidores y distribuidores conozcan del origen

<sup>50</sup> Feria Internacional, “prod-expo”. Consultado el 18 de Agosto de 2014. <http://www.prod-expo.ru/en/participants/upart/>



del producto. A su vez, en los costados del stand estará escrito de forma clara y sintetizada como la historia de *Establecimiento San Ignacio* para que nuestros posibles distribuidores y consumidores nos conozcan. También, en folletos que se repartirán al público, se resaltarán las características de nuestro queso azul, nuestra experiencia como exportadores, calidad y responsabilidad.

Para lograr esto, se destinarán al proyecto USD 16000<sup>51</sup>, del cual el 50% será destinado al alquiler del stand. Además se deberá sumar a dicho monto, los gastos de aéreos y hospedaje para que dos integrantes del proyecto puedan estar presentes en cada una de las ferias.

Se aprovechará la ocasión para visitar cada punto de venta de nuestro distribuidor, principalmente deseamos llevar adelante reuniones con “*Bahetle*” y “*Séptimo Continente*”, con el fin de tener un contacto personal con los encargados de cada empresa.

#### 8.4.2.2 WORLD-FOOD MOSCOW<sup>52</sup>

Es una exposición de Alimentación Mundial, es nuestra oportunidad de presentar nuestro producto a representantes de comercio tanto al por mayor como al por menor en los países de CEI – aunque, primordialmente apuntaremos a Moscú-.



<sup>51</sup> Exportar, Argentina. Consultado el 24 de Agosto de 2014. [http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/desarrollo\\_productivo/febrero%2010%202014%20-%20prodexpo%202014%20\\_sector%20agroalimentos\\_%20-%20moscu%20-%20rusia.pdf](http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/desarrollo_productivo/febrero%2010%202014%20-%20prodexpo%202014%20_sector%20agroalimentos_%20-%20moscu%20-%20rusia.pdf)

<sup>52</sup> Feria Internacional, “World Food”. Consultado el 18 de Agosto de 2014. <http://www.world-food.ru/ru-RU/about.aspx>



En el contexto de *World-Fodd*, se llevan a cabo venta al público, concursos de degustación “producto del año” y concurso crítica “*Showcase*”, entre otras actividades. Inicialmente, como empresa apuntaremos a la degustación de nuestro queso azul y venta al público, en los siguientes años podremos incorporarnos a otras actividades.

La próxima apertura se llevará a cabo del 14 al 17 de Septiembre de 2015 en el Moscú “*expocentre*”.

Aplicaremos las mismas características de stand que en el “*ProdExpo*”. En cuanto al presupuesto será mayor dado que el precio del stand es el doble que en el evento anteriormente mencionado. Es decir, que destinaremos USD 16500<sup>53</sup>, a lo que deberíamos sumar los gastos de aéreos y hospedaje para que dos integrantes del proyecto puedan estar presentes en cada una de las ferias.

Este evento, nos acerca la posibilidad de acercarnos a una audiencia amplia de compradores, importadores-destruidores y competidores; en corto tiempo y desde un solo espacio. Observar sus costumbres, ver su comportamiento y obtener información de primera mano.

### **8.4.3 PUBLICIDADES EN MEDIOS IMPRESOS**

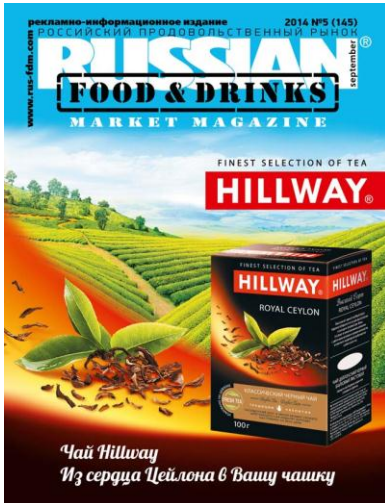
Se realizará publicidad en dos revistas locales, debido a que buscamos que los consumidores conozcan nuestro producto y que posibilidades gastronómicas puede realizar con el *Queso Azul de Establecimiento San Ignacio SA*; que logren sorprenderse a sí mismos, a sus familias, amigos con un nuevo y delicioso plato de fácil elaboración.

Las revistas seleccionadas son:

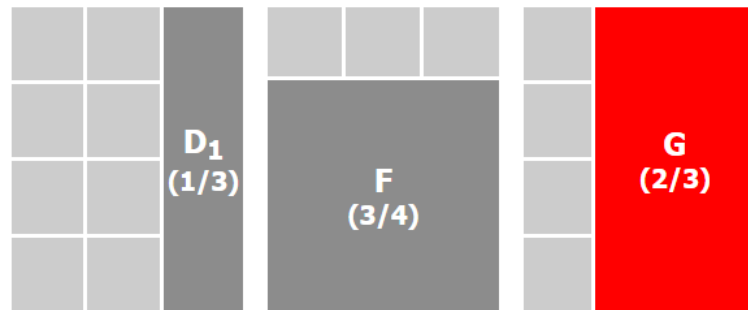
---

<sup>53</sup> Fundación “Exportar”, Argentina. Consultado el 24 de Agosto de 2014.  
<http://www.exportar.org.ar/web2013/accion.php?st=fer&ndoc=1058>

✓ **RUSSIAN FOOD & DRINKS MARKET MAGAZINE** <sup>54</sup>



Module **G** — **400 cm<sup>2</sup>** (141mm x 282mm)  
The cost of placing an advertisement — **2490 EUR.**



Es la revista informativa y analítica ilustrado que se dedica al mercado de alimentos en Rusia. Se ha estado en existencia desde 1993, aparece 7 veces al año, tiene hasta 144 páginas y tiene una tirada de 45.000 ejemplares. Es el líder reconocido en el campo de la información especializada sobre el mercado de alimentos de Rusia. La revista es ampliamente conocida, alrededor de Rusia y tiene una reputación de ser el comentarista más competente en las cuestiones relativas a la marcha de los bienes y servicios en el mercado de alimentos de Rusia. Junto con oficinas en San Petersburgo y Moscú, que no son sólo los representantes de 30 de las ciudades más grandes de Rusia.

✓ **AFISHA YEDA** <sup>55</sup>

Revista destinada a recetas, recomendaciones, educación relacionado a lo gastronómico. Es una de las grandes revistas a nivel local, tanto en su versión impresa como la online. Se caracteriza por su interacción con el público objetivo y por incentivar a la participación de los mismos.

<sup>54</sup> Revista "Food Market", oficial. Consultado el 24 de Agosto de 2014. <http://www.foodmarket.spb.ru/eng/journal.php>

<sup>55</sup> Revista rusa "Eda". Consultado el 24 de Agosto de 2014. <http://eda.ru/>



Nuestra empresa podrá un presupuesto a nivel impreso y online, dado que de ese modo llegamos a una maga más amplia de nuestro segmento.

## 8.5 DISTRIBUCIÓN

La empresa trabajará con un **canal corto** (como se muestra en la imagen siguiente). La mercadería será enviada por *Establecimiento San Ignacio SA* vía marítima. Posteriormente, será recibida en el país de destino por los importadores-distribuidores y puesta a disposición de los consumidores finales en las cadenas correspondientes a cada distribuidor.

La distribución será **intensiva** dado que se trata del comercio de un producto de consumo masivo. Por lo cual, queremos que nuestro producto este en tantos puntos de venta como sea posible.



### 8.5.1 ESTRATEGIA [UADE15]

La distribución en Rusia suele requerir un gran número de intermediarios para hacer llegar el producto hasta el consumidor final; más aún si el alimento se quiere distribuir en ciudades distintas a Moscú y San Petersburgo. Nosotros, en primera instancia, nos dirigiremos solo a Moscú.

Por lo cual es importante tener conocimiento de que las cadenas de supermercados no suelen importar directamente productos de fabricantes extranjeros por tres razones principales:

1. La complejidad de los transportes internacionales a Rusia y de los procedimientos de certificación de producto y despacho aduanero.

2. La falta de confianza en la capacidad logística de suministradores ubicados en otro país para servir el producto a tiempo y en las condiciones necesarias.
3. El mercado del queso está muy fragmentado en las regiones, de forma que pequeñas fábricas regionales suministran a pequeños comercios de alcance regional limitado a su zona. Sobre todo, se trata de productores de queso sin empaquetar.

Por eso, conviene que cualquier productor extranjero que desee comercializar sus quesos en Rusia comience trabajando con alguno de los importadores que operan en Rusia y suministran a las cadenas de distribución.

No obstante, hay que destacar el hecho de que cada vez más, las empresas minoristas que operan en Rusia, están comenzando a importar directamente determinadas categorías de productos (desde España sobre todo frutas y verduras), por lo que no hay que dejar de prestar atención a este canal. Además, las marcas privadas de las compañías de distribución se encuentran en desarrollo (solo ostentan el 1,2% de la cuota de mercado), por lo que existe un gran potencial en este ámbito.

Sin embargo, *Establecimiento San Ignacio SA* hará uso de este último segmento de importadores para llegar al consumidor final. Es decir, venderemos nuestro producto a ambos distribuidores seleccionados quienes poseen distintos tipos de establecimientos en Moscú; tanto *Bahetle* como *Séptimo Continente* se encargarán de comercializarlos en sus propias tiendas, llegando así al consumidor final.

Ti<sub>016</sub>pos de establecimiento<sup>56</sup>:

Mercados	Características
<b>DISTRIBUCIÓN MAYORISTA</b>	
<b>Mercados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Yarmarka</i>”: feria</li> <li>• “<i>Optovierinki</i>”: mercado al por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se concentran en las periferias de los centros urbanos</li> <li>• Existen mercados especializados</li> </ul>

<sup>56</sup> Página “New Counsel”. Consultado el 17 de Agosto de 2014. <http://www.newcounsel.org/index.php/tramites?id=166>



<b>mayor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercialización de productos falsificados</li><li>• Alimentos: mayormente de industria nacional</li><li>• monopolizados por grupos procedentes de algunas de estas ex-repúblicas soviéticas</li><li>• papel importante en la distribución de productos frescos (Verduras, frutas)</li></ul>
<i>Distribuidores especializados</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• aquellos que poseen los depósitos:<ul style="list-style-type: none"><li>- almacena volúmenes importantes</li><li>- Instalaciones necesarias para la conservación.</li></ul></li><li>• Tendencia hacia una mayor especialización</li></ul>
<i>“Cash and carry”</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desde el 2000, inaugurado por la cadena Metro</li><li>• Formato:<ul style="list-style-type: none"><li>- Metro,</li><li>- Selgros,</li><li>- Berado y</li><li>- Lenta Cash &amp; Carry.</li></ul></li><li>• Compran: tanto mayoristas como detallistas</li></ul>
<b>DISTRIBUCIÓN MINORISTA</b>	
<b>Distribución tradicional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Predominó durante la unión soviética</li><li>• se destaca: <i>Rinki</i></li><li>• cercanías a las principales estaciones</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>de metro</li><li>• orientado: a consumidores de bajo-medio poder adquisitivo</li><li>• producto principal: el alimentarios</li></ul>
<b><i>Gastronoms</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• herencia de la Unión soviética</li><li>• situados en las periferias de las ciudades</li><li>• comercialización<ul style="list-style-type: none"><li>- alimentos: calidad media</li><li>- amplia variedad</li></ul></li><li>• reconvertidos en supermercados de estilo occidental (por adaptación)</li></ul>
<b><i>Produktis</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• pequeños establecimiento</li><li>• formatos:<ul style="list-style-type: none"><li>- almacenes de barrio</li></ul></li><li>• 24hs, los 7 días de la semana</li><li>• Comercializa: productos de calidad media, dependiendo de la zona</li></ul>
<b><i>Kioscos</i></b> <b><i>"palatki"</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ubicados:<ul style="list-style-type: none"><li>- Subterráneos</li><li>- Salidas de las estaciones de metro</li><li>- calles</li></ul></li><li>• abierto: 24hs.</li><li>• Comercialización.<ul style="list-style-type: none"><li>- Comida para llevar,</li><li>- Alcohol,</li><li>- Tabaco y,</li><li>- Dulces.</li></ul></li></ul>
<b><i>Distribución</i></b> <b><i>moderna</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 35% del total del mercado de</li></ul>



	<p>productos alimentarios</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grandes centros urbanos: superarían el 60%</li><li>• Pionero: <i>Ramstore</i></li><li>• Amplia oferta de productos</li><li>• Multiformato:<ul style="list-style-type: none"><li>- hipermercados,</li><li>- supermercados de tamaño mediano y</li><li>- pequeñas tiendas de conveniencia.</li></ul></li><li>• Sector fragmentado</li><li>• Ninguna cadena supera el 4% del mercado total</li></ul>
<b><i>Hipermercados</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formato de distribución moderna</li><li>• Líder: Auchan, francesa, por política de precios y fusiones</li><li>• Podría incluirse el formato “<i>Cash and Carry</i>”</li></ul>
<b><i>Supermercados</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las cadenas mejor establecidas: Perekriostok, Sedmoi Kontinent, y Azbuka Vkusa</li><li>• Apunta hacia consumidores de ingresos medio-alto</li><li>• De capital ruso, mayormente.</li><li>• Ofrecen gran variedad de productos importados</li></ul>
<b><i>Tiendas de descuento o outlets</i></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De gran importancia para el sector textil</li><li>• Popular: formato de descuento para</li></ul>





	<p>el sector alimentario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las más importantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>- cadena Magnit,</li> <li>- Diksi (Diskontcenter) y</li> <li>- Kopeyka.</li> </ul> </li> </ul>
<i>Tiendas de conveniencia o Universams</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De tendencia creciente</li> <li>Mayormente de formato: mini-mercado</li> </ul>
<b>CANAL HORECA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aparición de mercados especializados, como proveedores.</b></li> <li><b>Productos de calidad, mayormente.</b></li> <li><b>Forma de acceder al segmento, a través de distribuidores que se dedican a proveerlos.</b></li> <li><b>Requiere: familiarización para los chefs</b></li> <li><b>Demandan márgenes muy elevados: 20-100%, de acuerdo al tipo de queso</b></li> </ul>	

Finalmente, es de gran importancia para nuestra empresa tener el conocimiento de que los consumidores rusos van abandonando los canales tradicionales, y desarrollando una preferencia hacia los supermercados y tiendas de formato de 24hs. También, están requiriendo una ampliación de las ofertas, sabores y empaques más sofisticados.

Nuestros distribuidores en Moscú serán *“Bahetle”*<sup>57</sup> y *“JSC El Séptimo Continente”*.

*Bahetle* es uno de los importadores más importantes de Rusia. Fundada en 1991 como una tienda mayorista con comida, cuenta con 25 tiendas especializadas en productos gourmet situadas en diferentes lugares de Moscú; además, cuenta con diversos supermercados ubicados en avenidas y sitios claves de la ciudad.

<sup>57</sup> Noticia online de España, “Faro de Vigo”. Consultado el 23 de Agosto de 2014. <http://www.farodevigo.es/portada-deza-tabeiros-montes/2013/06/07/importador-25-tiendas-gourmet-moscu/824669.html>

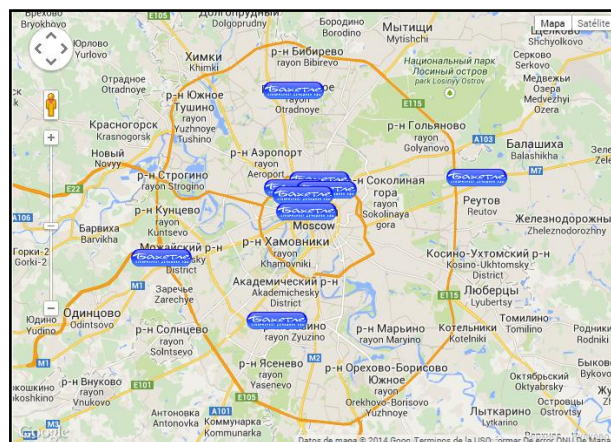
Algunas de las tiendas:



Hoy<sup>58</sup> en Kazan cuenta con 14 supermercados, 1 hipermercado en el más grande de la capital de Tatarstán, un centro de compras de la familia "Mega", 8 tiendas en Moscú, 2 tiendas en Barnaul, uno de los supermercados en Ras Al Khaimah, Nizhnekamsk y Novosibirsk.

Trading and Manufacturing Company "Bahetle" es reconocida como una de las mejores empresas de la república, que se confirma por numerosos certificados de reconocimiento a la Presidenta de la República de Tatarstán, el Ayuntamiento de Kazan y el Ministerio de Comercio de RT.

Y cuya red de distribución en Moscú se puede resumir en el siguiente mapa:



Fuente: Bahetle página oficial

<sup>58</sup>Página oficial *Bahetle*, historia del distribuidor. Consultado el 24 de Agosto de 2014. <http://msk.bahetle.com/ru/info/view/category/2/page/6>

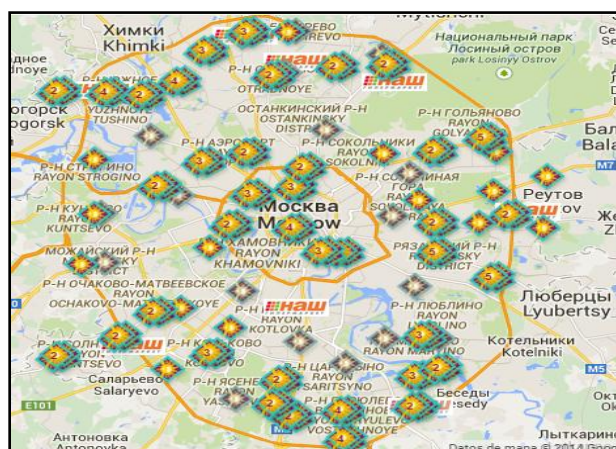


JSC *El Séptimo Continente*<sup>59</sup> es una de las más grandes cadenas de minoristas de Rusia y a nivel internacional. Fundada en 1994 como pioneros en el modelo multiformato de las cadenas minoristas, y de esa manera ha ampliado sus actividades, competitividad de las tiendas, el círculo de clientes tiene una variedad de preferías y niveles de ingresos. Ofreciendo una amplia gama de productos y servicios con precios flexibles.

Las tiendas de la empresa son: "*El séptimo continente - Cinco Estrellas*", "*El séptimo continente - Supermercado*", "*El séptimo continente - Next Door*", "*El séptimo continente - Gastronomía*", "*NASH Hipermercado*". A principios del 2008 poseía 112 supermercados y 2 hipermercados en Moscú y sus lugares aledaños.



Y cuya red de distribución en Moscú se puede resumir en el siguiente mapa:



Fuente: Séptimo Continente página oficial

<sup>59</sup> Página de oficial de Séptimo continente. Consultado el 24 de Octubre de 2014. <http://corporate.7cont.ru/about/>

### 8.5.2 Canal Alternativo<sup>60</sup>

Es la venta al consumidor final a través de internet de productos envasado al vacío, lo cual es una tendencia innovadora en el mercado ruso. Éste método permite ahorrar tiempo de compra a los consumidores, al no tener que cortarlos y pesarlos y recibirlos directamente en sus domicilios. Sin embargo, es todavía un nicho de mercado ya que solo representa un 8% en términos de valor y poco más de 5% en términos físicos. Todo esto, es de gran ayuda para las mujeres dado que han asumido un nuevo rol en el ámbito laboral; lo cual impide a las mujeres contar con mayor tiempo ya sea para la compra como para la cocina.

Por lo que actualmente *Establecimiento San Ignacio SA* no tomará en cuenta este canal para llegar al consumidor final pero sí mantendremos contacto con nuestros distribuidores a través de la página principal de la empresa, que se encuentra en dos versiones: en español e inglés.

Sin embargo, es importante entender porque este canal es solo un nicho ya que esto nos permitirá aplicar políticas correctivas, de ser necesario, cuando la empresa desee establecer un canal directo en el mercado ruso. El hecho de que esto solo sea un nicho se debe sobre todo a la falta de educación del consumidor ruso, que no les permite apreciar que los quesos envasados de forma industrial si bien son más caros, otorgan una mayor confianza en lo que respecta a la salubridad del queso. La mayor parte de la población rusa, poseen aún pensamientos de la unión Soviética: el cual establece que “el embutido y el queso envasados en la tienda en tu presencia, son más frescos y de mejor calidad que los envasados al vacío en condiciones desconocidas”. Solo los productos considerados “*Premium*”, tienen la aprobación de los consumidores para cobrar, por la calidad y la marca, un precio mayor. Sin embargo, los expertos apuestan por el crecimiento de este segmento, fundamentados en la mayor participación de la Federación de Rusia en el comercio internacional.

---

<sup>60</sup> Estudio de mercado icex 2013. Consultado el 09 de Agosto de 2014.  
<http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/QuesoFRusa.pdf>

## **9. BARRERAS DE ACCESO AL MERCADO**

### **9.1.1 TASA ARANCELARIA DOBLE**

Es importante tener en cuenta que nuestro país goza del SGP de la Federación de Rusia. En dicha lista está incluida la mayoría de los países latinoamericanos.

Quien no goce de dichos privilegios deberán pagar una tasa arancelaria doble<sup>[O17]</sup>. El goce consta de un descuento del 25% del arancel sujeto a pago, de la lista siguiente<sup>61</sup>:

<b>Argentina</b>	<b>Cuba</b>
<b>Bolivia</b>	<b>México</b>
<b>Brasil</b>	<b>Nicaragua</b>
<b>Venezuela</b>	<b>Panamá</b>
<b>Guayana</b>	<b>Perú</b>
<b>Granada</b>	<b>Salvador</b>
<b>Honduras</b>	<b>Uruguay</b>
<b>Colombia</b>	<b>Chile</b>
<b>Costa Rica</b>	<b>Ecuador</b>

Para nuestro país y nuestro producto, el queso azul, el arancel es del 15%.

### **9.1.2 REGULACIONES DE IMPORTACIÓN Y NORMAS DE INGRESO**

Se requieren certificado de origen<sup>[O18]</sup>: “Formato A”<sup>62</sup>, certificado veterinario (su formato está en poder de SAG); el producto debe corresponder a las normativas técnicas vigentes en Rusia (Decreto del Gobierno Nro. 956 del 15.12.2008, Ley Federal Nro.88 –F3

<sup>61</sup> Latin trade. Consultado el 18 de Agosto de 2014. <http://latintrade.ru/main/esp/aranceles-rusia.htm>

<sup>62</sup> Ventallina única de Comercio Exterior. Consultado el 18 de Agosto de 2014. [https://www.vuce.gob.pe/manual\\_vuce/manuales/usuarios/MCT001\\_certificado\\_origen.pdf](https://www.vuce.gob.pe/manual_vuce/manuales/usuarios/MCT001_certificado_origen.pdf)



del 12.06.2008 y el Decreto del Gobierno Nro. 53 del 07.02.2008). En los documentos que se presentan a la Aduana se coloca el timbre “Ingreso autorizado”.

Es importante tener conocimiento que por solicitud de Rosselkhoznadzor, el SAG está obligado a presentar en forma regular listados de empresas exportadoras, asumiendo al mismo tiempo la responsabilidad por la inocuidad de sus productos. Entre la que se encuentra nuestra empresa.<sup>63</sup>

9.	<b>BI-00554</b> <b><u>DANONE ARGENTINA</u></b> <b><u>SOCIEDAD ANÓNIMA</u></b> FABRICACION DE PRODUCTOS LACTEOS	<b>Argentina / Buenos Aires</b> Avda. <u>Berlin</u> N°50	<b>Permitido:</b> Alimentos/leche y productos lácteos ya que c29.04.2010, designación: <b><u>FS-HA-2/4110</u></b> de 29.04.2010
10.	<b>BI-04510</b> <b><u>ERNESTO RODRIGUEZ</u></b> <b><u>E HIJOS SA</u></b> FABRICACION DE PRODUCTOS LACTEOS	<b>Argentina / Buenos Aires</b> Ruta 54 kilómetros 8	<b>Permitido:</b> Alimentos/leche y productos lácteos ya que c29.04.2010, designación: <b><u>FS-HA-2/4110</u></b> de fecha 30.04.2010
11.	<b>SI-04077</b> <b><u>ESTABLECIMIENTO</u></b> <b><u>SAN IGNACIO SA</u></b> FABRICACION DE PRODUCTOS LACTEOS	<b>Argentina / Santa Fe</b> Ruta 11- Km.447	<b>Permitido:</b> Alimentos/leche y productos lácteos ya que c29.04.2010, designación: <b><u>FS-HA-2/4110</u></b> de fecha 30.04.2010
12.	<b>XI-02196</b> <b><u>FABRICA DE</u></b> <b><u>ALIMENTOS SANTA</u></b> <b><u>CLARA SA</u></b> FABRICACION DE PRODUCTOS LACTEOS	<b>Argentina / Córdoba</b> Av. Carranza 499	<b>Permitido:</b> Alimentos/leche y productos lácteos ya que c29.04.2010, designación: <b><u>FS-HA-2/4110</u></b> de fecha 30.04.2010
13.	<b>CI-05205</b> <b><u>FREDDO SA</u></b> FABRICACION DE PRODUCTOS LACTEOS	<b>Argentina / Buenos Aires</b> 24 de Noviembre 460/80	<b>Permitido:</b> Alimentos/leche y productos lácteos ya que c29.04.2010, designación: <b><u>FS-HA-2/4110</u></b> de fecha 30.04.2010

Referencia:

Verde: Estado de “sin límites”, es decir que actualmente *Establecimiento San Ignacio SA* es capaz de exportar los productos controlados en el vehículo sin ningún tipo de restricción i cargas adicionales.

<sup>63</sup> Rosselkhoznadzor Sitio Oficial. Consultado el 18 de Agosto de 2014.  
<http://www.fsvps.ru/fsvps/importExport/argentina/enterprises.html?product=26&productType=5>

Las autoridades veterinarias rusas exigen que los establecimiento que les sean propuestos para ser autorizados para exportar productos lácteos a la Federación de Rusia ofrezcan garantías sanitarias en cuanto al cumplimiento de los requisitos de la normativa de la Unión Aduanera, que en algunos aspectos es más exigente que la normativa comunitaria.

Los establecimientos lácteos autorizados para la exportación a Rusia deberán garantizar que sus productos cumplen con la normativa de la Unión Aduanera sobre residuos de antibióticos, contaminación microbiológica y otros compuestos.

Cada establecimiento lácteo que desee ser incluido en la lista de establecimiento autorizados para exportar productos lácteos a la Federación Rusa deberá elaborar su propio plan de autocontrol de acuerdo con los principios anteriores.

Para ello, la empresa deberá remitir la “Solicitud de inclusión de establecimiento lácteos en la lista para la exportación a la Federación de Rusia” en la Dirección General de Recursos Agrícolas y Ganaderos del MAGRAMA, junto con la descripción de los planes de autocontrol, en documento firmado por el responsable de la empresa, y con el contrato o documento que atestigüe su relación con, al menos, un importador ruso.

En dicha descripción deberá constar, al menos, la siguiente información:

- ✓ Previsión del número de muestras a tomar y criterios para la selección de las muestras.
- ✓ Técnicas analíticas aplicadas, con los correspondientes límites de detección.
- ✓ Relación de laboratorios donde se realizarán los análisis, con copia de la documentación acreditativa de la validación o autorización.

### **9.1.3 Requisitos Previos A La Exportación En El País De Destino<sup>64</sup>**

Las entidades públicas claves para el ingreso de quesos a Rusia son:

---

<sup>64</sup> ProChile, estudio de mercado. Consultado el 11 de Agosto de 2014. [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/documento\\_11\\_21\\_11180357.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files/mf/documento_11_21_11180357.pdf)



- ✓ *Rosselkhoz nadzor*: Veterinarios rusos, semejante a SENASA en nuestro país.
- ✓ *Rospotrebnadzor*: Servicio federal para la supervisión de la protección de los derechos del consumidor y el bienestar de la población,
- ✓ *Rostekhnregulirovanie Rosstandart*: elaboración de normativas técnicas de todos los productos y la Aduana.



## **10.RIESGOS CRÍTICOS**

### **Riesgos internos**

- ✓ Fallas en el proceso de producción.
- ✓ Deterioro por almacenaje de la mercadería
- ✓ Faltantes de Stock
- ✓ Fallas en el embalaje
- ✓ Inundación de la fábrica
- ✓ Corte de luz en la fábrica.
- ✓ Paro del personal en solicitud de un aumento salarial.
- ✓ Error en la información de la mercadería.

### **Riesgos externos**

- ✓ Retrasos en la entrega por paros de los camioneros.
- ✓ Retrasos por averías en las unidades
- ✓ Deterioro o contaminación de la mercadería durante su traslado
- ✓ Siniestro de la mercadería en tránsito
- ✓ Cortes de ruta, por paros etc.
- ✓ Incertidumbre generada por nuevos regímenes de exportación.

### **Planes de contingencia**

Ante los **riesgos internos**, proponemos trabajar con un proceso de “*just in time*” tanto en la relación con los proveedores como el canal de logística para llegar al consumidor para evitar el deterioro ya sea de la materia prima como del producto terminado.

En cuanto a la falta de stock, para solucionarlo, planteamos contar con un stock de seguridad ante cualquier eventualidad que afecte a la empresa.

En cuanto al paro de los empleados de la planta, no tenemos sugerencia alguna ya que Establecimiento San Ignacio SA es una gran familia. Es decir, el empleado tiene la oportunidad y confianza de poder hablar con su supervisor o gerente – según corresponda-

ante cualquier inquietud y éste último tomará las medidas que considere necesarias de acuerdo a cada caso.

Frente a cualquier eventualidad con respecto a la falta de suministro eléctrico, la empresa podría contar con una pequeña generadora de electricidad independiente a la de la provincia de Santa Fé.

Por último, en lo que corresponde a los **riesgos externos**, creemos conveniente poseer dos rutas alternativas –a la utilizada normalmente- tanto por el proveedor como por el distribuidor final para poder reaccionar de manera inmediata ante cortes de rutas. En lo que corresponde a paros de camioneros, la única opción posible es avisar al comprador que esto puede ocurrir –para no preocuparlo- infundiéndole seguridad de que su compra llegará-

Tomar todas las medidas correspondientes para prevenir-evitar la contaminación de los productos terminados. Para lo cual, se podría invertir en capacitación para el personal pertinente.

Finalmente, ante el riesgo de sufrir un siniestro, la empresa asegura todos los envíos y bienes y toma todas las medidas tendientes a prevenir cualquier tipo de siniestro. Además de capacitar al personal, en la forma de reaccionar ante esas posibles circunstancias.

## **11. OPERACIONES**

### **11.1 UBICACIÓN**

Como explicamos en antecedentes del negocio, *Establecimiento San Ignacio SA* posee dos plantas de producción en la Provincia de Santa Fe, Argentina. Para el presente proyecto se utilizará el trabajo y maquinarias de la planta ubicada en Hipatía en zona rural<sup>65</sup> a 80 Km de la planta de Sauce Viejo ubicado en Km 447 de la Ruta Nacional N° 11<sup>66</sup>. En la planta de Hipatía se lleva a cabo la elaboración de los quesos desde el ingreso de la materia prima hasta su posterior etiquetado y con su embalaje listo para ser unitarizado en puerto para su ulterior consolidación.

### **11.2 INSTALACIONES**

La planta de Hipatía consta de diferentes sectores que hacen posible la correcta e inocua elaboración del queso azul. Estas áreas y puntos claves<sup>67</sup> son:

- » Lugar para la recepción de la leche con construcción sanitaria: contando con silos de acero inoxidable refrigerado, con su correspondiente registro y de un material que permite su fácil limpieza.
- » Local de elaboración con los sectores de pasteurización y tinas queseras necesarias, mesadas, entre otros.
- » Local de salado y maduración.
- » Un depósito de productos de limpieza.
- » Lugar de almacenaje de productos tóxicos como insecticidas, bajo llave.
- » Depósito de ingredientes y envases.

---

<sup>65</sup>Lista de habilitados para producir producto lácteos por el SENASA. Consultado el día 29 de Octubre de 2014. <http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File1717-establec-inter.pdf>

<sup>66</sup> Diario "El litoral", versión online. Consultado el 29 de octubre de 2014. <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2007/09/02/santoto/SATO-01.html>

<sup>67</sup> Página Oficial quesos argentinos. Consultado el 5 de Agosto de 2014. <http://www.quesosargentinos.gov.ar/Manual%20Lacteo.pdf>

- » Los caminos de la planta en Hipatía son accesible todo el año y bajo cualquier condición meteorológica.
- » La zona de estacionamiento se encuentra al menos a 10 metros del edificio industrial, para evitar todo tipo de contaminación por polvo del producto.
- » La empresa cuenta con una separación nítida del exterior del interior de la planta previniendo cualquier contaminación por polvo o microorganismos. Por lo cual, también se reduce la cantidad de entradas a la planta elaboradora.
- » La sala de elaboración cuenta solo con una entrada, donde se observa un filtro sanitario, que consta de un lavadero de calzado y de mano no accionada de forma manual.
- » Áreas de control y etiquetado

Cumpliendo con todos los requerimientos exigidos por el organismo correspondiente, INTI y SENASA, para la producción y exportación de quesos.

### **11.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN UTILIZADA EN EL PROYECTO DE EXPORTACIÓN**

Dado que la empresa produce para el mercado local, destinaremos 20% de la capacidad productiva total de la empresa a la realización del proyecto. A los efectos de plasmar lo mencionado anteriormente, hemos calculado el costo de oportunidad de la utilización de ese 20% indicado, a la hora de desarrollar el cálculo financiero.

### **11.4 INTERVENCIONES PREVIAS DE INSTITUCIONES**

- » ANMAT<sup>68</sup>

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica actúa a través del INAL que es el responsable de comprobar las condiciones de los alimentos,

---

<sup>68</sup> [http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites\\_inal\\_cexterior.asp](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/tramites_inal_cexterior.asp)

envases y materiales en contacto con los alimentos, tanto para la venta local, importación como para la exportación.

El costo de esta intervención, para nuestro proyecto, es de \$1.350 para el primer año siendo la tasa de \$450 y los honorarios a pagar de \$900. A partir del segundo año tomamos en cuenta la inflación proyectada, llegando a un costo de \$1.726,92. El tercer año se incrementa a un \$2.209,08. El tercer año llega a \$2.825,86. El cuarto año se incrementa hasta llegar a los \$3.614,85. Y finalmente, el quinto año representa un costo de 4.624,13.

## **11.5 Medio de Pago Internacional**

El medio de pago seleccionado para el cobro de la exportación es la ***cobranza documentaria a la vista***. Se negociará la cobranza por cada comprador, por lo que tendremos un total de dos cobranzas a la vista. Dicha negociación se llevará a cabo mediante el Banco Credicoop Cooperativo Limitado, quien nos ha brindado el detalle de los costos en los que tendremos que incurrir y que ponemos a continuación:

- » Negociación: 0,25% o Mín 115 USD
- » Gastos Currier: 50 USD
- » Mantenimiento. 50 USD
- » Envío de mensaje SWIFT: 10 USD

Hemos elegido este medio de pago: en primer lugar dado el nivel de confianza entre el nosotros (los exportadores) y compradores, y por las ventajas que provee tanto al importador como a nuestra empresa. Es decir, **tenemos una desconfianza alta hacia los importadores**<sup>[UADE19]</sup> como para utilizar la transferencia, provocada por el alto nivel de corrupción del país. Además, es un instrumento de pago ágil y económico –en comparación a la carta de crédito-, no afecta el margen crediticio bancario y por un lado el exportador se asegura el cobro de la exportación al no entregar los documentos de titularidad de la mercadería hasta el cobro por la misma: y por el otro el importador se asegura de que la mercadería fue enviada antes de pagarla.

## 11.6 Ingreso y Liquidación de Divisas

La DGA establece que para la posición arancelaria del producto, **04.06.40.00** habrá un plazo de hasta 90 días corridos desde la fecha de cumplido el embarque para ingresar y liquidar las divisas. Hay un tiempo estimado de 15 días para que el Banco Central de la República Argentina haga el cambio de divisa a precio oficial.

En cuanto a los reintegros, a partir de los 120 días corridos desde la fecha de ingreso y liquidación de divisas, se podrán solicitar en la DGA su devolución.

Las fechas estimadas para el primer año son las siguientes:

Calendario Fecha Expo - Cobro	AÑO 1			
	Fecha Factura	Fecha Cobro a la vista	Ingreso y Liquidación de Divisas 90 días	Ingreso x Reintegros 120 días (A partir del Ingreso y liq de Divisas)
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo	02/05/2015	16/06/2015	01/07/2015	29/10/2015
Junio				
Julio	01/07/2015	15/08/2015	30/08/2015	28/12/2015
Agosto				
Septiembre	01/09/2015	16/10/2015	31/10/2015	28/02/2016
Octubre				
Noviembre	01/11/2015	16/12/2015	31/12/2015	29/04/2016
Diciembre				
<b>Total anual</b>				

## 12.LOGÍSTICA

En cuanto a la distribución física de las hormas de queso azul, *Establecimiento San Ignacio SA*, enviará las hormas en cajas que serán unitarizadas. Es decir, en cada caja de cartón ubicaremos dos hormas de queso azul de 2,200 Kg. Las medidas de la caja con de 11x33x17 cm de alto, largo y ancho respectivamente.

Propiedades de las Cajas ▾

Longitud  cm

Ancho  cm

Altura  cm

Peso  kg.

Cantidad

Cantidad	Tipo	Longit..	Ancho	Altura	Peso
0000	Caja	33,0	17,0	11,0	4,2

Incluir caja    Importar caja...



### 12.1 UNITARIZACIÓN<sup>69</sup>

Se enviarán unitarizadas en los universal pallets, es decir, pallets con las medidas de 1000x1200 mm; en el cual entran 150 cajas, lo que sería un total 300 hormas por pallet. En un *container Reefer High Cube* de 40 pies.

---

<sup>69</sup> Anexo B



Paletas Factibles 36      Número de Cajas Factibles 6

Número de Paleta 0002

Información de las Cajas

Longitud de caja int./externa 32.37/33.00  
 Ancho int./externo de la caja 16.37/17.00  
 Altura de caja int./externa 9.73/11.00  
 Peso de Caja llena 4,47

Inf. de Cajas en la Paleta

Cajas/Long. de Paleta 7  
 Cajas por Ancho de Paleta 3  
 Cajas por Altura de Paleta 9  
 Cajas por Nivel 21  
 Total de Cajas por Paleta 150

Paleta Eficiencia de Area 98,17%  
 Paleta Eficiencia en Volumen 92,13%

Optimizar      Ir

Dimensiones de la Carga

	Sin incluir la paleta	Incluyendo la Paleta
Long. Carga	119,00	120,00
Ancho Carga	99,00	100,00
Alt. Carga	77,00	91,50
Peso Carga	630	671
Volumen de la carga	0,91 m <sup>3</sup>	1,10 m <sup>3</sup>

Agrandar cajas 33,00 X 17,00 X 11,00

Sol	L Caja	A Caja	Alt Caja	Peso C.	Area	CxLon	CxAnch	CxAlt	CxNiv	Total	Long. C	Ancho...	Altura C	Peso C	Ef. Area	Ef. Vol	Cod.
0001	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00	3	5	9	15	135	99,00	85,00	99,00	633,45	70,13%	65,80%	1
0002	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00	7	3	9	21	150	119,00	99,00	77,00	669,21	98,17%	92,13%	2
0003	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00			7	21	143	119,00	99,00	77,00	669,21	98,17%	71,65%	10
0004	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00			4	30	120	110,00	99,00	68,00	566,40	90,75%	62,39%	20
0005	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00			2	63	126	119,00	99,00	66,00	593,22	98,18%	65,86%	20
0006	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00			5		143	119,00	99,00	105,00	669,21	98,17%	97,71%	10
0007	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00	3	5	9	15	135	99,00	85,00	99,00	633,45	70,13%	65,80%	1
0008	33,00	17,00	11,00	4,47	0,00	7	3	9	21	143	119,00	99,00	77,00	669,21	98,17%	92,13%	2

## 12.2 Transporte Interno

La mercadería será paletizada en la planta de Hipatía en Santa Fe y trasladada desde allí hasta Exolgan, donde permanecerá en el depósito fiscal, Murchison, [UADE20] por dos días hasta su consolidación. Siendo el costo total de todo ello igual a \$87416,03 (1.980,58 en concepto del Flete Interno + 6.072,18 en concepto de seguro interno).

TT.: 9 horas aprox.

## 12.3 CONSOLIDACIÓN

El costo del ingreso a depósito fiscal será de 128 USD por día, lo que incluye la bajada a piso de la carga. El proceso de consolidación tendrá un costo de 250 USD.



#### **12.4 INCOTERM**

La exportación será realizada bajo el **Incoterm 2010 [UADE21] FOB Buenos Aires**. Por lo que, el transporte y seguro internacional estarán a cargo del importador, así como también los gastos derivados de la nacionalización de la mercadería en destino.

Dicho *incoterm* lo hemos seleccionado convencidas de que es la mejor opción para nuestra empresa dado que es nuestra primera exportación a la Federación de Rusia y por ende, no conocemos bien el mercado. Además, de este modo logramos sumar a nuestra experiencia exportadora, sin meternos en problemas de manera innecesaria.

#### **12.5 TRANSPORTE INTERNACIONAL**

El flete internacional lo llevará a cabo la naviera Hamburg Sud. Quien nos facilitó la cotización de los gastos al que incurriremos, siendo ésta **desde el puerto de Buenos Aires hasta el puerto de San Petersburgo por vía marítima, [UADE22]** en un Contenedor RHC 40'' con un costo de USD 250.

TT.: 32 días aprox.

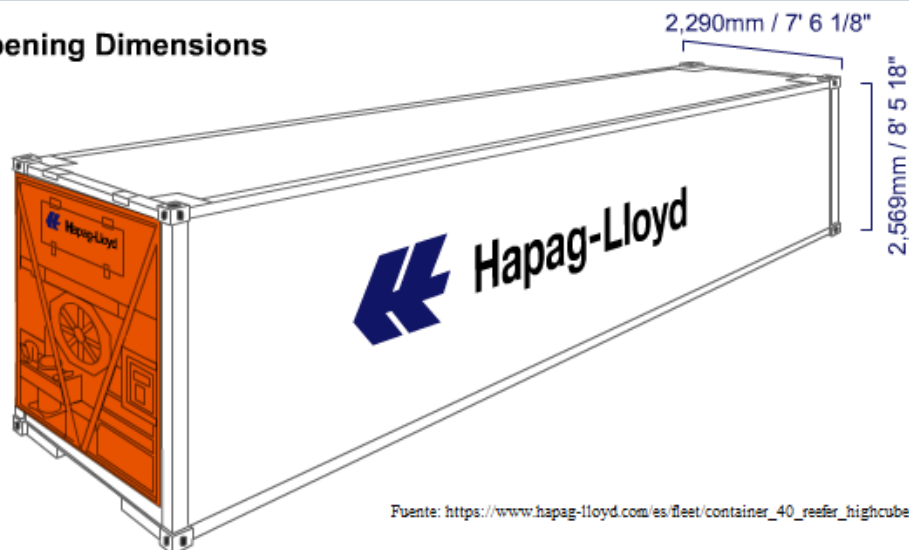


Capacidad 67.36 cbm / 2,380 cbft

Grupo de tipo ISO 45 RT

Tamaño de tipo ISO 45 R1

### Door Opening Dimensions



### Gastos locales Buenos Aires.:

» THC 40' RHC	USD 250.-
» Toll	USD 125.-
» B/L	USD 65. -
» Gate	USD 29. -
» CCG	USD 35. -
» ISPS	USD 11. -
» EMS	USD 15.-
» Handling	USD 50.-

### 12.6 TRANSPORTE EN DESTINO

La condición de transporte será Full Container Load dado que completaremos el contenedor en origen y no será abierto hasta su llegada en el puerto de destino, donde cada consignatario con su B/L correspondiente retirará su parte como carga suelta, cada

importador se encargará del contrato del transporte<sup>[UADE23]</sup>. Cada uno de nuestros distribuidores serán el responsables del transporte necesario para que la su mercadería salga desde el puerto de arribo hasta el centro de distribución/punto de venta respectivo.

## 12.7 SEGURO INTERNACIONAL

El costo será de 1% sobre el valor FOB de la mercadería.

[O24]

## 12.8 DFI

Los gastos a saldar en relación a la Distribución Física Internacional, del primer año, son los siguientes:

CONCEPTO	UNIDADES	CTO UNIT	Costo Total
<b>1- Producción / 60 días</b>	11.010	USD 14,18	USD 156.168,92
<b>2.Embalaje / 1 día</b>			
2.1 Packaking	11.010	USD 0,17	USD 1.851,75
2.2 Cajas	5.505	USD 0,25	USD 1.388,81
2.3 Palets + Certif Fitosanitario	93		USD 2.907,41
<b>3- Flete Interno / 9 horas</b>			
3.1 Flete Interno (Santa Fé- Exolgan)			USD 1.980,58
3.2 Seguro Interno (Santa Fé-Exolgan)			USD 6.072,18
<b>4- Depósito Fiscal / 2 días</b>			
4.1. Ingreso Depósito Fiscal			USD 128,00
<b>5- Consolidación</b>			
5.1 Consolidación en Puerto			USD 250,00
<b>6- Gastos en Terminal</b>			
6.1 Ingreso Terminal Portuaria			USD 450,00
6.2 Gate			USD 29,00
6.3 CCG			USD 35,00
6.4 ISPS			USD 11,00
6.5 EMS			USD 15,00
6.6 HANDLING			USD 50,00
<b>7- Documentación / 72 horas</b>			
7.1 Emisión BL			USD 65,00
7.2 Certificado de Exportación INAL			USD 124,36
<b>8- Gastos Agencia</b>			
8.1 Honorarios Despachante (1%)		USD 0,25	USD 2.799,97
8.2 THC 40ST			USD 250,00
8.3 TOLL			USD 125,00
8.4 Digitalización			USD 25,00
8.5 SIM			USD 10,00



<b>9- Gastos Bancarios</b>			
9.1 Apertura (0,25%)		USD 0,06	USD 699,99
9.2 Courier			USD 50,00
9.3 Mantenimiento			USD 50,00
9.4 Swift			USD 10,00
<b>10- Aduaneros</b>			
10.1 Reintegros (1,15%)		USD 0,29	USD 3.219,96
10.2 Derechos de Exportación (0%)		USD 0,00	USD 0,00
<b>VALOR FOB</b>		<b>USD 15,22</b>	<b>USD 167.518</b>
<b>11-Flete internacional / 32 días</b>			
11.1 Flete internacional		USD 0,47	
11.2 Seguro Internacional		USD 0,15	
<b>VALOR CIF</b>		<b>USD 15,84</b>	<b>USD 174.344</b>
Gastos terminal, agencia y Flete interno Derechos de Importación (11,25%)		USD 0,01 USD 1,78	
<b>VALOR DDP</b>		<b>USD 17,63</b>	<b>USD 194.052</b>
Utilidad distribuidor (75%) VAT 10%		USD 13,22 USD 3,08	
<b>PRECIO DE VENTA FINAL SUGERIDO</b>		<b>USD 33,93</b>	<b>USD 373.515</b>

## **13. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **13.1 PROYECCIÓN INFLACIÓN**

Dada la situación de la economía del país y el sistema de manejo de ellas y del conducción de las estadísticas de mismas; es menester considerar dos fuentes a la hora de realizar el análisis de la inflación en la República Argentina. En primer lugar, tenemos la fuente oficial que es el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC); y en segundo lugar, la fuente que representan las consultoras privadas. Esto es necesario debido a amplia diferencia en los datos obtenidos y publicado por ambos, lo que hace confuso el análisis de la realidad inflacionaria.<sup>70</sup>

Aunque el nuevo índice oficial se dirige hacia el sinceramiento de la inflación, las consultoras privadas no dejaron de publicar sus propias mediciones sobre la evolución mensual de los precios minoristas y las diferencia entre las cantidades publicadas entre ambos no desaparecieron. El IPC del INDEC estimó una variación en la inflación del 1,4% en Julio respecto al mes anterior, y respecto a diciembre de 2013 obtuvo una variación de un 16,7%<sup>71</sup>.

En consecuencia a todo lo mencionado, se ha tomado en cuenta los datos de una fuente oficial: INDEC y de dos fuentes privadas: Price States<sup>72</sup> y Graciela Bevaqua<sup>73</sup>, a la hora de realizar el cálculo de las proyecciones de inflación.

Se tomaron los datos del año 2013 y 2014, se realizó un promedio y se obtuvo una inflación del 27,92%. A fines prácticos, consideraremos que esa será la inflación durante los 5 años de este proyecto, la cual será acumulativa respecto al año anterior.

---

<sup>70</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Consulta 29 de Octubre de 2014. <<http://www.indec.mecon.ar/>>

<sup>71</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). 2014. Consulta 06 de abril de 2014. <[http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/economia/ipc\\_08\\_14.pdf](http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/economia/ipc_08_14.pdf)>

<sup>72</sup> The Billion Prices Project @ MIT. 2014. Consulta 06 de Abril de 2014<<http://www.inflacionverdadera.com/>>

<sup>73</sup> Jorge Triaca. 2014. Consulta 06 de Abril de 2014 <<http://www.jorgetriaca.com/informes.php?pagina=1>>



**Evolucion Inflación**

<b>AÑO 2013</b>			
<b>Inflación Fecha</b>	<b>INDEC</b>	<b>PriceStats</b>	<b>Graciela Bevaqqua</b>
30-ene-13	10,84	25,77	33,35
28-feb-13	11,09	25,80	33,78
29-mar-13	10,82	22,58	34,36
29-abr-13	10,59	19,44	34,94
30-may-13	10,47	17,68	35,50
30-jun-13	10,34	19,98	36,21
31-jul-13	10,46	21,14	36,97
27-ago-13	10,61	20,28	37,60
27-sep-13	10,55	18,85	38,28
28-oct-13	10,49	18,97	39,04
28-nov-13	10,32	19,73	40,02
29-dic-13	10,54	23,10	41,20

<b>AÑO 2014</b>			
<b>Inflación Fecha</b>	<b>INDEC</b>	<b>PriceStats</b>	<b>Graciela Bevaqqua</b>
28-ene-14	<b>10,95</b>	<b>25,89</b>	<b>43,67</b>
27-feb-14	<b>13,70</b>	<b>31,70</b>	<b>45,00</b>
30-mar-14	<b>17,01</b>	<b>37,81</b>	<b>46,49</b>
20-abr-14	<b>19,18</b>	<b>40,22</b>	<b>47,03</b>
31-may-14	<b>20,44</b>	<b>41,72</b>	<b>44,62</b>
28-jun-14	<b>21,33</b>	<b>39,79</b>	<b>43,70</b>
30-jul-14	<b>21,88</b>	<b>37,92</b>	<b>41,02</b>
27-ago-14	<b>22,33</b>	<b>38,29</b>	<b>40,70</b>

<i>Promedio 2013</i>
<b>22,82</b>

<i>Promedio 2014</i>
<b>33,02</b>

<i>Promedio 2013-2014</i>
<b>27,92</b>

	<b>PROYECCIÓN INFLACIÓN</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Proy INFLACIÓN	<b>0,2792</b>	<b>0,2792</b>	<b>0,2792</b>	<b>0,2792</b>	<b>0,2792</b>	<b>0,2792</b>
Variación %		<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Variación Total</b>	<b>0,00%</b>					

**13.2 Tipo de Cambio**

Partiendo del actual contexto económico en Argentina, es decir, la falta de divisas la fuga de las reservas del banco central y como resultado de ello el control cambiario.

A efectos de este proyecto, analizamos tres años para determinar la proyección del dólar. Se tomaron años desde noviembre a diciembre dado que el proceso productivo se iniciará en

el mes de noviembre. Se ha calculado una proyección anual y se tomó la proyección del año 2014, según fuente ROFEX<sup>74</sup>. Los resultados obtenidos son los siguientes:

	PROYECCIÓN COTIZACIÓN DÓLAR							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Proy COTIZ USD	4,595	5,510	8,985	10,855	12,324	12,393	12,401	12,463
Variación %		19,91%	63,07%	20,82%	13,53%	0,55%	0,07%	0,50%
Variación Total	<b>171,23%</b>							

### **13.3 COSTOS DEL PROYECTO**

#### **13.3.1 COSTO DE LA MERCADERÍA VENDIDA**

El costo de nuestro producto está compuesto por la materia prima que son: la leche, cuyo precio por litro es de \$3,75 y que obtienen de cooperativas de tamberos de la zona; Penicilina en polvo cuyo precio por Kg asciende a \$60 y la sal cuyo costo por Kg es de \$3,5. También hemos tomado en consideración los costos generados por la utilización de la electricidad y los insumos de seguridad consumidos por los operarios, necesarios para la producción del queso, siendo estos valores de \$0,327 y \$0,150 respectivamente; así como el costo del envase y el embalaje.

Dentro de los costos fijos encontramos los sueldos de los operarios y de los socios que trabajan en la empresa, gastos comerciales, electricidad de las oficinas, y otros varios.

Todos los costos se ajustan por el coeficiente de inflación 0,2792 y luego se aplica la cotización proyectada para el año correspondiente. El coeficiente de ahorro empleado corresponde el ahorro en cada año resultado de una mejor absorción de costos al lograr una economía de escala. A continuación se presentará los cuadros correspondientes al tema:

<sup>74</sup> Rofex futuros y opciones. Consulta 21 de Mayo de 2014. <<http://www.rofex.com.ar/>>



COSTO PRODUCCION	AÑO 2014 (2 meses)	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019 (7 meses)
Unidades Producidas Mensuales	11.010	12.474	12.998	13.648	14.535	14.535
* Electricidad: Consumo x Unidad Producida	\$ 0,327	\$ 0,297	\$ 0,297	\$ 0,297	\$ 0,297	\$ 0,317
* Insumos de Seguridad Consumidos en la Fabricación	\$ 0,150	\$ 0,150	\$ 0,150	\$ 0,150	\$ 0,150	\$ 0,150
<b>2.- Total Costo Unitario de Producción</b>	<b>\$ 0,477</b>	<b>\$ 0,447</b>	<b>\$ 0,447</b>	<b>\$ 0,447</b>	<b>\$ 0,447</b>	<b>\$ 0,467</b>
* Costo unit embalaje Primario	\$ 0,800	\$ 0,800	\$ 0,800	\$ 0,800	\$ 0,800	\$ 0,800
* Costo Caja x 2 Unid	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
<b>3.- Total Costo Envases y Embalajes</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>	<b>\$ 2,000</b>
*Mano de Obra Directa	\$ 14,781	\$ 13,046	\$ 12,520	\$ 11,924	\$ 11,196	\$ 11,196
<b>COSTO DEL PRODUCTO</b>	<b>\$ 62,743</b>	<b>\$ 60,978</b>	<b>\$ 60,452</b>	<b>\$ 59,856</b>	<b>\$ 59,128</b>	<b>\$ 59,148</b>
INFLACIÓN Proyectada	0,2792	0,2792	0,2792	0,2792	0,2792	0,2792
Costo del Producto Ajustado por Inflación	80,26	99,78	127,64	161,87	205,02	259,08
<b>Coefficiente de Ahorro por aumento de unidades producidas</b>		<b>0,9719</b>	<b>0,9914</b>	<b>0,9901</b>	<b>0,9878</b>	<b>1,0003</b>
<b>Costo del Producto Final (Ajust. por Inflación) en \$ ARG</b>	<b>\$ 80,26</b>	<b>\$ 99,782</b>	<b>\$ 126,54</b>	<b>\$ 160,27</b>	<b>\$ 202,53</b>	<b>\$ 259,16</b>
Cotización DÓLAR Proyectado	8,99	10,86	12,32	12,39	12,40	12,46
<b>Costo del Producto Ajustado Final en Dólares USD</b>	<b>USD 8,93</b>	<b>USD 9,19</b>	<b>USD 10,27</b>	<b>USD 12,93</b>	<b>USD 16,33</b>	<b>USD 20,79</b>

### 13.4 Valor FOB

A continuación detallaremos los costos incluidos en el precio de exportación utilizados para obtener el precio FOB de nuestro producto.

De este análisis se desprende que la utilidad neta que brinda el proyecto a la empresa es de 31% y la utilidad bruta es de 47%.

El presente análisis toma en cuenta la proyección del tipo de cambio calculado con anterioridad y mencionado en algunos puntos más arriba.

Estos datos se concentran en el siguiente cuadro:





<b>COSTO DE EXPORTACION</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2106</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
%	ARS	ARS	ARS	ARS	ARS	ARS
<b>Costo EXW del Producto Ajustado Final en \$ ARG</b>		<b>\$ 80,26</b>	<b>\$ 99,78</b>	<b>\$ 126,54</b>	<b>\$ 160,27</b>	<b>\$ 202,53</b>
Flete Interno Sta Fe - Dep Fiscal		2,50	2,82	3,46	4,22	5,07
Seguro Interno		1,28	1,44	1,77	2,16	2,59
Costo Unitarización (Pallets)		0,43	0,49	0,66	0,95	1,40
Certificado de Exportación INAL		0,16	0,18	0,22	0,26	0,32
Gastos Portuarios		1,89	2,13	2,62	3,19	3,83
Documentación		0,08	0,09	0,11	0,14	0,17
Gastos Bancarios		0,14	0,16	0,19	0,23	0,28
<b>TOTAL Gastos Unitarización - Portuarios - Agencia</b>		<b>\$ 6,47</b>	<b>\$ 7,31</b>	<b>\$ 9,03</b>	<b>\$ 11,15</b>	<b>\$ 13,66</b>
Negociacion Cobranza 0,25% o Mín USD 115.-	0,3%	0,39	0,48	0,60	0,76	0,96
Honorarios despachante 1% / FOB	1,0%	1,55	1,91	2,42	3,06	3,86
Derechos de Exportación 0%	0,0%	-	-	-	-	-
Reintegros 1,15%	1,15%	1,78	2,20	2,78	3,52	4,44
<b>Impuestos 35%</b>	<b>35%</b>					
Utilidad Neta	31%					
Utilidad Bruta	47%					
<b>Costos Porcentuales</b>	<b>0,525</b>					
<b>FOB \$ ARG</b>		<b>165,17</b>	<b>203,93</b>	<b>258,17</b>	<b>326,44</b>	<b>411,68</b>
Cotización DOLAR Proyectado		10,86	12,32	12,39	12,40	12,46
<b>FOB \$ AS USD</b>		<b>USD 15,22</b>	<b>USD 16,55</b>	<b>USD 20,83</b>	<b>USD 26,32</b>	<b>USD 33,03</b>

### 13.5 INVERSIÓN INICIAL E IMPORTACIÓN DE MAQUINARIA

Dado que *Establecimiento San Ignacio SA* está en funcionamiento desde 1939 con su producción de dulce de leche, cremas y quesos tanto para el mercado local como el internacional.

La planta de Hipatía, como ya mencionamos anteriormente, se dedica exclusivamente a la producción de quesos, posee capacidad ociosa por lo cual destinaremos ésta a la realización del proyecto. Por lo cual, hemos calculado el costo de oportunidad (20%) para reflejar financieramente lo dicho.

Sin embargo, a pesar de ello hemos decidido importar una máquina envasadora nueva con mayor capacidad de envasado de origen chino y con un costo de CIF BUENOS AIRES igual a USD 102.000. Por lo cual, solicitaremos un préstamo al banco provincia por el 40% del monto necesario para la importación de la maquinaria. La deuda será por un plazo de 60 meses y con una TNA del 28%.



En resumen, todo ello nos lleva a la necesidad de una inversión inicial total de USD 728.594,16 que será costada un 6,44% por deuda y el 93,556% por el *equity* de la empresa.

A modo de resumen, presentamos a continuación los cuadros de los cálculos realizados:

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$ ARG</b>	<b>USD</b>
Inversion Inicial	\$ -	USD -
Intervenciones del Producto en INAL	\$ 9.200,00	USD 1.023,93
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.200,00</b>	<b>USD 1.023,93</b>

<b>Flujo de Inversion Activo Fijo</b>			Cto de Oportunidad 20%
Máquina envasadora (Importada)	\$ 1.165.609,26	USD 129.728,35	USD 25.945,67
Maquina Moldeadora	\$ 180.000,00	USD 20.033,39	USD 4.006,68
Maquina refrigeradora	\$ 126.000,00	USD 14.023,37	USD 2.804,67
Total	\$ 1.471.609,26	\$ 163.785,12	\$ 32.757,02

<b>TOTAL</b>	<b>USD 327.570,23</b>
--------------	-----------------------

<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>USD 400.000,00</b>
--------------------------------------	-----------------------

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>USD 728.594,16</b>
--------------------------------	-----------------------

**Composición Inversión inicial**

<b>PRESTAMOS</b>	
\$ 421.590,32	USD 46.921,57
<b>Equity</b>	

%

6,44%

Deuda

\$	USD
6.124.828,20	681.672,59

93,56%

Equity

En cuanto a los gastos de la importación:

CIF	USD
CIF Buenos aires	USD 102.000,00

Costos en destino	USD
Dcho. De importacion	USD 14.280,00
T.E	USD -
<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>USD 116.280,00</b>

<b>IVA 10,5%</b>	<b>USD 12.209,40</b>
------------------	----------------------

<b>Flete interno</b>	<b>USD 1.023,93</b>
----------------------	---------------------

<b>IVA 21%</b>	<b>USD 215,03</b>
----------------	-------------------

<b>Costo Total Maq Envasadora</b>	<b>USD 117.303,93</b>
<b>Total Inmovilizacion</b>	<b>USD 12.424,43</b>
<b>Total Erogaciones</b>	<b>USD 129.728,35</b>

CIF + Derechos + Flete interno sin IVA	<b>USD 117.303,93</b>
--	-----------------------

<b>*VALOR EN PESOS DE LA MAQUINARIA</b>	<b>\$ 916.470,00</b>
---	----------------------

### 13.6 CAPM: CÁLCULO DE KE Y WACC

Es importante tener presente los datos que se tuvieron en cuenta a la hora de calcular el CAPM, los cuales son los siguientes:

La **Tasa Libre de Riesgo (Rf)** se tomó el rendimiento de un T-Bond a 5 años del Tesoro de Estados Unidos que actualmente es de 1,72<sup>75</sup>.

El **rendimiento del Portfolio del Mercado (Rmdo)** se consideró el rendimiento promedio del mercado de los últimos 60 años del S&P500, que refleja actualmente un rendimiento de 12%.<sup>76</sup>

Finalmente, se obtuvo el Beta desapalancado de la industria láctea de un 0,69, que representa el riesgo de operar en la industria sin tener en cuenta el financiamiento.<sup>77</sup>

En cuanto al ratio D/E de la empresa alcanza un porcentaje de 0,07, cuya conformación está dada por una deuda de 6,44% y un *Equity* de 96,56%

En base a la relación D/E de la empresa mencionado en el párrafo de arriba, se logra obtener el B apalancado de un valor igual a 0,72

$$BL = 0,69 * [1 + 0,07 * (1 - 0,35)] = 0,72$$

Como mencionamos en el apartado anterior, la empresa deberá pagar una tasa de 28%, correspondiente al préstamo solicitado al Banco Provincia en concepto financiar la importación de la nueva envasadora necesaria para realización del el presente proyecto.

El riesgo país de Argentina, actualmente es de 684 Puntos básicos.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> U.S. Department of the Treasury. 2014. Consultado el 15 de Octubre de 2014. <<http://www.treasury.gov>>

<sup>76</sup> Yahoo Finance. S&P500

<sup>77</sup> Damodaran. *B* desapalancado de la industria *Food Process*. <[www.damodaran.com](http://www.damodaran.com)>

<sup>78</sup> Ambito Financiero. 2014. Consultado el 28 de Septiembre de 2014. <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

Con todos los datos mencionados, logramos obtener el siguiente rendimiento del *Equity*:

$$KE = R_f + B_l * (R_{mdo} - R_f) + \text{riesgo país Argentina}$$

$$KE = 0,0172 + [(0,12-0.0172) \times 0,721] + (684/10000)$$

**KE = 0,160 = 16%**

Para así llegar al **WACC**: Costo Promedio Ponderado del Capital, de la siguiente manera:

$$WACC = K_d \times D / (D + E) \times (1-T) + K_e \times E / (D+E)$$

$$WACC = 0,2080 \times 0,0644/1 \times (1-0,35) + 0,0016$$

**WACC = 0,161 = 16,1%**

### 13.7 VAN, TIR, IR

Posterior análisis de financiero, podemos afirmar que el proyecto es realmente rentable para *Establecimiento San Ignacio SA* basándonos en que le VAN es positivo, es decir que el proyecto genera valor para la compañía.

La **tasa interna de retorno** será del **35,31%**, muy por encima del WACC de la compañía.

<b>FEO</b>						
<b>FEO (EBITDA - TAX)</b>		<b>129.986,65</b>	<b>286.158,96</b>	<b>376.817,48</b>	<b>512.256,83</b>	<b>683.937,33</b>
Flujo de Inversión CTN	<b>-400.000,00</b>					
Flujo de Inversión ACTIVOS FIJOS	<b>-327.570,23</b>					
Flujo de Inversión otros conceptos	<b>-1.023,93</b>					
Recuperto del capital de trabajo neto						40.000,00
Recupero de capital fijo neto						52.923,24
<b>FCA</b>	<b>-728.594,16</b>	<b>129.986,65</b>	<b>286.158,96</b>	<b>376.817,48</b>	<b>512.256,83</b>	<b>776.860,57</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>-728.594,16</b>	<b>111.947,31</b>	<b>212.244,85</b>	<b>240.699,81</b>	<b>281.804,14</b>	<b>368.059,13</b>

WACC	0,1611
------	--------

VA	1.214.755,24
<b>VAN</b>	<b>486.161,08</b>
<b>TIR</b>	<b>35,31%</b>

VAN = 0
0

### 13.8 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

Basados en este índice podemos afirmar que por cada USD 1.- invertido en el proyecto, descontado a valor presente, se generará USD 0,67 de utilidad adicional a la unidad invertida.

INDICE DE RENTABILIDAD		
<b>IR</b>	$\frac{1.214.755,24}{728.594,16}$	<b>1,67</b>

### 13.9 RECUPERO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

El período de recupero del proyecto es de 2 años y 10 meses si no se descuentan los flujos. Sin embargo, si consideramos el valor del tiempo del dinero, el *Payback* de los flujos descontados por la tasa WACC será de 3 años y 7 meses.

#### PERÍODO DE RECUPERO sin descontar

FF sin descontar	- 728.594,16	129.986,65	286.158,96	376.817,48	512.256,83	776.860,57
------------------	--------------	------------	------------	------------	------------	------------

598.607,51    -312.448,55    64.368,93    576.625,76    1.353.486,33

**2 años                    9,95                    meses**

#### PERÍODO DE RECUPERO descontado

FF descontados	-	111.947,31	212.244,85	240.699,81	281.804,14	368.059,13
----------------	---	------------	------------	------------	------------	------------

	728.594,16					
--	------------	--	--	--	--	--

-  
616.646,85    -404.402,00    163.702,19    118.101,95    486.161,08

<b>3 años</b>	<b>6,97</b>	<b>meses</b>
---------------	-------------	--------------

### 13.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Este análisis busca detectar cuales son las variables de mayor impacto en el VAN del proyecto, para lo cual se examinaron las variables de precio FOB, unidades, coeficiente de inflación, cotización dólar, tasa de apalancamiento, y variaciones del +1%, -1% al +15%, -15%.

La variable **precio** es de gran importancia para a efectos de observar sus incidencia sobre el VAN y la TIR. A lo que debemos resaltar que ante la caída en el precio FOB del 15%, aún continuamos con una TIR del 31,44% y un VAN de USD 403.715,07.

Las demás variables no representan impactos significativos en las variaciones fijadas en el proyecto, por lo cual no las analizaremos aquí.

Sin embargo, en el caso de las unidades, es preciso destacar que es necesaria una caída del 10% en el precio FOB para que la TIR decaiga en un 19,15%.

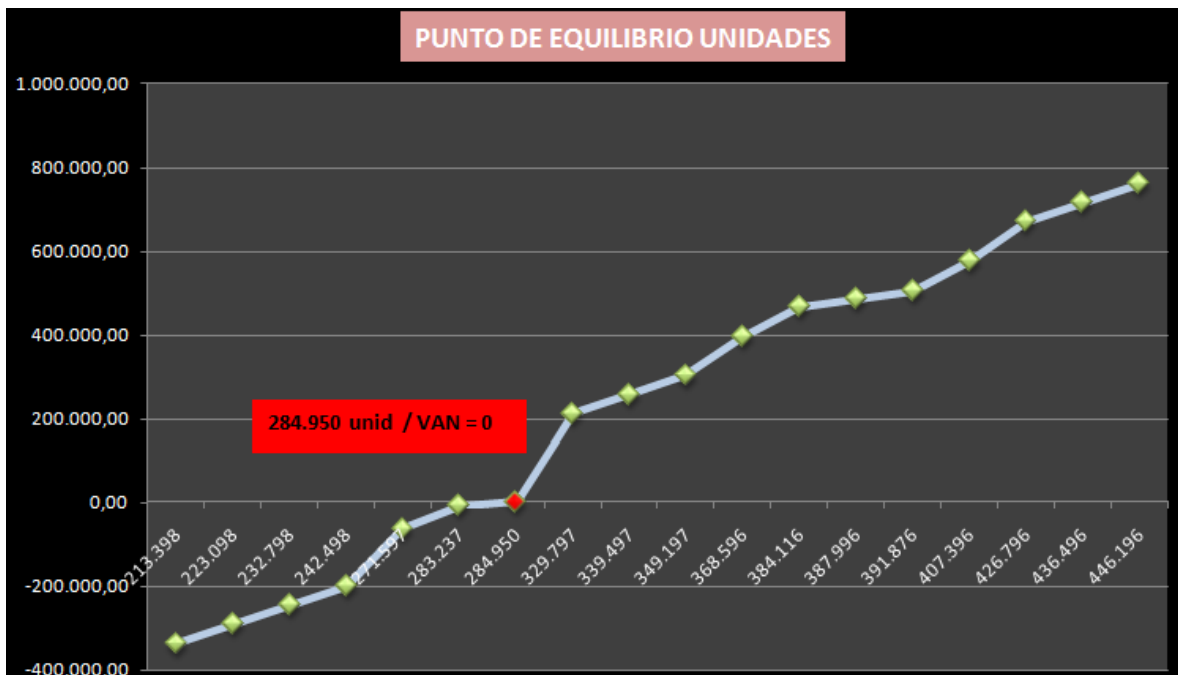
Sensibilidad al precio											
Variación Precio	-15,00%	-12,50%	-10,00%	-5,00%	-1,00%	0,00%	1,00%	5,00%	10,00%	12,50%	15,00%
FOB BsAs USD	12,93	13,31	13,69	14,45	15,06	15,22	15,37	15,98	16,74	17,12	17,50
VAN USD	403.715,07	417.456,07	431.197,07	458.679,08	480.664,68	486.161,08	491.657,48	513.643,09	541.125,09	554.866,10	568.607,10
Variación VAN %	-16,96%	-14,13%	-11,31%	-5,65%	-1,13%	0,00%	1,13%	5,65%	11,31%	14,13%	16,96%
TIR	31,44%	32,06%	32,69%	33,98%	35,04%	35,31%	35,58%	36,66%	38,05%	38,76%	39,48%
Variación TIR %	-10,96%	-9,19%	-7,40%	-3,75%	-0,76%	0,00%	0,76%	3,84%	7,78%	9,79%	11,82%

Sensibilidad en las Unidades											
Variación Unidades*	-15,00%	-12,50%	-10,00%	-5,00%	-1,00%	0,00%	1,00%	5,00%	10,00%	12,50%	15,00%
Unidades Total Proyecto	329.796,81	339.496,72	349.196,62	368.596,44	384.116,29	387.996,25	391.876,21	407.396,06	426.795,87	436.495,78	446.195,69
VAN USD	211.583,04	257.346,05	303.109,06	394.635,07	467.855,88	486.161,08	577.687,10	669.213,11	714.976,12	760.739,12	746.689,64
Variación VAN %	-56,48%	-47,07%	-37,65%	-18,83%	-3,77%	0,00%	18,83%	37,65%	47,07%	56,48%	53,59%
TIR	24,98%	26,78%	28,55%	31,98%	34,65%	35,31%	35,96%	38,53%	41,67%	43,21%	44,73%
Variación TIR %	-29,25%	-24,15%	-19,15%	-9,42%	-1,86%	0,00%	1,85%	9,14%	18,02%	22,38%	26,69%

### 13.11 PUNTO DE EQUILIBRIO

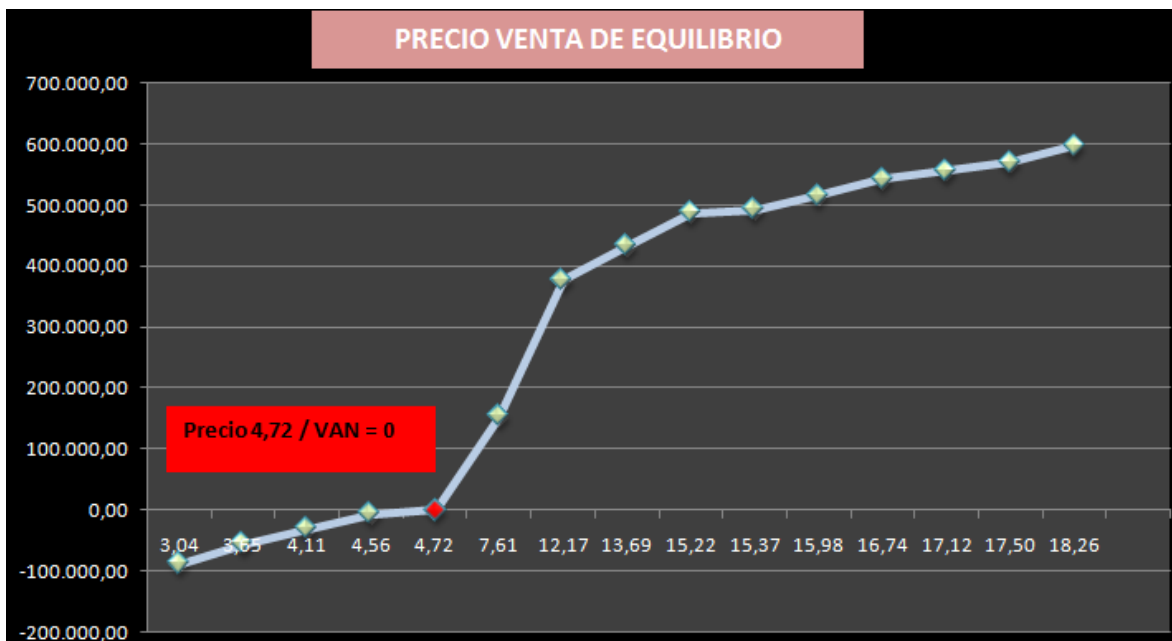
Hemos terminado el punto de equilibrio para que el proyecto resulte positivo, es decir, obtener un VAN superior a cero. Resultado de este análisis, podemos decir que es necesario vender durante todo el proyecto al menos 387.996 unidades, manteniendo las demás variables constantes. Lo que significa que según la proyección de venta total del proyecto de 387.996 unidades, se estaría operando con un margen de seguridad del 26,56%.



### 13.12 PRECIO DE EQUILIBRIO

También hemos analizado el precio de equilibrio necesario para que el proyecto sea rentable manteniendo la misma proyección de ventas en unidades que en el punto anterior. De esta manera se determinó que el precio de equilibrio al distribuidor es de USD 14,72. Es decir, se operaría con un margen de seguridad negativo de un 69%, considerando que el precio definido para el proyecto sea de USD 15,22.





## **14. CONCLUSION FINAL**

Como se ha demostrado a lo largo la investigación, la exportación de queso azul al mercado ruso es un proyecto tanto viable como rentable para *Establecimiento San Ignacio SA*, desde una perspectiva comercial y financiera.

El comercio de quesos de sabores fuertes y picantes va adquiriendo mayores adherentes en Rusia e incluso, el crecimiento es tal que, se prevé un aumento en las ventas del 20% para el 2020<sup>79</sup>.

Rusia es uno de los países más importantes del mundo por su extensión y economía, al formar parte de los denominados mercados emergentes BRICs. Y es el octavo país más importante importador y tercer importador de queso azul a nivel mundial<sup>80</sup>. Esto se debe a que, a pesar su extensión territorial, no produce la cantidad de materia prima necesaria para abastecer su población y tampoco ofrece la calidad exigida por los consumidores.

En lo que respecta a la competencia dentro del mercado ruso, luego realizar el análisis del macroentorno y microentorno, podemos concluir en que es viable introducir y posicionar nuestro producto. Posicionar nuestro queso azul será una tarea relativamente fácil dado que las empresas nacionales generalmente no poseen un nombre de marca por la que comercializan su producto y el mercado no está, aún, saturado.

*Establecimiento San Ignacio SA* se diferenciará de los competidores directos y sustitutos resaltando la calidad de su producto, la seguridad en relación a la inocuidad del queso azul respecto a los que se ofrecen actualmente en el mercado de destino. Además, del sello distintivo de ser de origen argentino y de una de las cuencas lecheras más importantes de la Argentina, reconocida a nivel mundial por excelencia y calidad.

---

<sup>79</sup> Icx, estudio de mercado. Consultado el 09 de Agosto de 2014.

<sup>80</sup> Anexo A



Respecto a los consumidores se destaca que el segmento meta, hombre y mujeres de 25-45 años, aquellos que disfrutan del buen comer, probar nuevos platos gastronómicos y comer en compañía. *Establecimiento San Ignacio SA*, les ofrece un queso que les permite innovar y realizar platillos de otros países de manera práctica y sencilla. Además de ser una empresa que promueve valores como la responsabilidad social y ambiental. Se espera poder alcanzar las metas de corto y largo plazo, para lo cual se examinaron los riesgos que posee la empresa y un plan para contrarrestarlo de inmediato cuando aparezcan; disminuyendo lo máximo posible el margen de riesgo.

Finalmente, el análisis financiero nos permite afirmar que el presente proyecto agrega valor a la empresa al presenta un VAN positivo e igual a USD 486.161,08, una TIR del 35,31% y un índice de rentabilidad de 1,67. Por lo cual, recomendamos la ejecución de el presente proyecto de exportación. Se estima un recupero de la inversión inicial de USD 728.594,16 en 2 años y 10 meses.



## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ✓ <http://databank.bancomundial.org/data/views/reports/tableview.aspx>
- ✓ <http://actualidad.rt.com/economia/view/136307-aspectos-clave-medidas-economicas-rusia-occidente>
- ✓ ppt <http://www.elprotagonistaweb.com.ar/noticias/val/9507-3/totoras-%E2%80%9Ccapital-provincial-del-queso-azul%E2%80%9D-en-el-departamento-iriondo.html>
- ✓ [http://www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/CATA\\_QUESO\\_AZUL\\_TOTORAS\\_2013\\_FINAL.pdf](http://www.quesosargentinos.gov.ar/paginas/CATA_QUESO_AZUL_TOTORAS_2013_FINAL.pdf)
- ✓ <http://base.garant.ru/12116250/>
- ✓ [http://www.lactalis.fr/francais/monde/cei/russie/fiche\\_russie.htm](http://www.lactalis.fr/francais/monde/cei/russie/fiche_russie.htm)
- ✓ <http://www.maisonducamembert.com/en/maison-du-camembert-actualites.html>
- ✓ <http://www.president.fr/>
- ✓ <http://www.president.fr/site.php>
- ✓ <http://lactalis.ru/flash/index.php>
- ✓ [http://www.hochland.ro/ro/produse/branza\\_mucegai\\_nobil/](http://www.hochland.ro/ro/produse/branza_mucegai_nobil/)
- ✓ <http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=RUS>
- ✓ <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/rusia.aspx>
- ✓ <http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/>
- ✓ <http://www.fsvps.ru/fsvps/importExport/argentina/enterprises.html?product=26&productType=5>
- ✓ [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/statis\\_bis\\_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22fr%22}}](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_bis_s.htm?solution=WTO&path=/Dashboards/MAPS&file=Map.wcdf&bookmarkState={%22impl%22:%22client%22,%22params%22:{%22langParam%22:%22fr%22}})
- ✓ <http://budget.mos.ru/forecast>
- ✓ [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#)
- ✓ [http://www.gtk.gov.by/ru/tarifnoe-regulirivanie-ved/klassifikaciya/mezdunarodnije\\_akti](http://www.gtk.gov.by/ru/tarifnoe-regulirivanie-ved/klassifikaciya/mezdunarodnije_akti)
- ✓ <http://www.tsouz.ru/db/ettr/tnved/Pages/ett04.aspx>



- ✓ <http://www.rcrusia.com.ar/espanol/imporsos.pdf>
- ✓ [http://en.yell.ru/moscow/com/bahetle\\_9759805/](http://en.yell.ru/moscow/com/bahetle_9759805/)
- ✓ <http://www10.iadb.org/intal/cartamensual/cartas/Articulo.aspx?Id=c222922c-68f1-4534-875e-8bdb5976d17>
- ✓ <http://www.world-food.ru/ru-RU/about/sections/dairy.aspx>
- ✓ <http://rusia.ucoz.es/index/moscu informacion sobre la ciudad/0-68>
- ✓ <http://www.exportar.org.ar/web2013/accion.php?st=fer&ndoc=1058>
- ✓ [http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/desarrollo\\_productivo/febrero%2010%202014%20-%20prodexpo%202014%20 sector%20agroalimentos %20-%20moscu%20-%20rusia.pdf](http://www.mardelplata.gob.ar/documentos/desarrollo_productivo/febrero%2010%202014%20-%20prodexpo%202014%20 sector%20agroalimentos %20-%20moscu%20-%20rusia.pdf)
- ✓ <http://www.oecd.org/site/oecd-faoagriculturaloutlook/dairy.htm>
- ✓ <http://www.prodexpo.kiev.ua/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/fao-%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80-%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D1%82-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82.html>
- ✓ <http://base.garant.ru/12116250/>
- ✓ <http://www.dairyunion.ru/index.php?px=5>



# ANEXO



Mejores países para exportar:

**0406.40-Queso de pasta azul**

### **Países más importantes en crecimiento de importación**

1. Alemania	+9 millones de USD
2. Estados Unidos	+4 millones de USD
3. Rusia	+4 millones de USD
4. Australia	+3 millones de USD

Crecimiento anual promedio 2012/2013: +9%

Fuente: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/mercados-potenciales#resultats>

### **Países importadores más importantes en el mundo en 2013**

1. Alemania	103 millones de USD
2. España	48 millones de USD
3. Países Bajos	46 millones de USD
4. Reino Unido	44 millones de USD
5. Estados Unidos	42 millones de USD
6. Francia	40 millones de USD
7. Suecia	37 millones de USD
8. Rusia	35 millones de USD
9. Bélgica	23 millones de USD
10. Australia	20 millones de USD

Total de importaciones: 669,57 millones de USD

Fuente: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/mercados-potenciales#resultats>

**Part A.1 Tariffs and imports: Summary and duty ranges**

Summary		Total	Ag	Non-Ag	WTO member since	2012
Simple average final bound		7.8	11.2	7.2	Binding coverage:	Total 100
Simple average MFN applied	2012	10.0	13.3	9.4		Non-Ag 100
Trade weighted average	2011	9.9	16.7	8.8	Ag: Tariff quotas (in %)	3.2
Imports in billion US\$	2011	277.6	37.4	240.2	Ag: Special safeguards (in %)	0

Frequency distribution	Duty-free	0 <= 5	5 <= 10	10 <= 15	15 <= 25	25 <= 50	50 <= 100	> 100	NAV
	Tariff lines and import values (in %)								
Agricultural products									
Final bound	3.0	43.3	21.5	24.5	4.2	0.8	2.3	0.3	22.9
MFN applied 2012	8.2	36.9	7.8	30.2	10.7	3.8	2.1	0.3	28.2
Imports 2011	9.0	24.8	7.2	27.9	18.6	8.0	4.4	0.0	54.7
Non-agricultural products									
Final bound	3.4	50.0	30.4	14.9	1.2	0.1	0.0	0	7.0
MFN applied 2012	14.2	34.4	19.9	20.6	8.9	1.5	0.3	0.1	10.1
Imports 2011	32.6	21.9	17.8	12.9	8.5	6.0	0.1	0.0	9.6

**Part A.2 Tariffs and imports by product groups**

Product groups	Final bound duties				MFN applied duties			Imports	
	AVG	Duty-free in %	Max	Binding in %	AVG	Duty-free in %	Max	Share in %	Duty-free in %
Animal products	23.1	7.4	80	100	23.7	14.8	90	2.5	3.6
Dairy products	14.9	0	21	100	18.4	0	50	0.8	0
Fruit, vegetables, plants	8.7	0.2	45	100	11.7	4.6	134	4.1	8.6
Coffee, tea	6.4	4.2	13	100	9.1	20.8	23	1.1	34.1
Cereals & preparations	10.1	1.3	77	100	12.9	3.5	77	0.9	1.6
Oilseeds, fats & oils	7.1	8.2	25	100	8.5	10.9	48	0.8	22.1
Sugars and confectionery	12.7	0	48	100	12.9	0	39	0.7	0
Beverages & tobacco	23.6	0	292	100	29.2	5.2	292	1.6	2.7
Cotton	0.0	100.0	0	100	0.0	100.0	0	0.1	100.0
Other agricultural products	5.3	0	10	100	5.6	7.4	20	0.8	7.0
Fish & fish products	7.5	0	77	100	12.4	0.4	77	0.9	2.6
Minerals & metals	8.0	0.1	20	100	9.9	6.4	90	9.5	12.8
Petroleum	5.0	0	5	100	4.5	10.0	5	1.1	1.3
Chemicals	5.2	0.4	10	100	6.4	5.8	21	13.8	13.2

<sup>81</sup> OMC. Consultado el 13 de Agosto de 2014.

<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBTariffPFView.aspx?Language=E&Country=RU>



Wood, paper, etc.	7.9	5.0	15	100	12.8	6.1	30	3.3	9.8
Textiles	7.8	0	18	100	10.9	0.6	37	2.1	2.7
Clothing	11.8	0	42	100	19.6	0	100	2.4	0
Leather, footwear, etc.	6.4	0	15	100	10.3	8.7	176	3.2	7.7
Non-electrical machinery	5.8	7.9	15	100	3.4	66.2	21	18.7	73.6
Electrical machinery	6.2	23.3	16	100	7.3	25.2	27	11.1	37.8
Transport equipment	8.9	2.5	20	100	10.6	17.7	35	16.1	29.9
Manufactures, n.e.s.	8.4	7.9	20	100	11.4	17.2	190	4.4	39.7

## Part B Exports to major trading partners and duties faced

Major markets	Bilateral imports		Diversification		MFN AVG of		Pref.	Duty-free imports	
	in million		95% trade in no. of		traded TL		margin	TL	Value
	US\$		HS 2-digit	HS 6-digit	Simple	Weighted	Weighted	in %	in %
Agricultural products									
1. Kazakhstan	2011	1,569	22	120	20.8	24.5	24.5	100.0	100.0
2. European Union	2011	1,510	22	55	14.6	7.9	1.3	21.8	67.7
3. Egypt	2011	1,386	2	2	112.0	0.5	0.0	25.0	97.4
4. Turkey	2011	863	6	13	29.5	85.4	0.0	14.2	3.7
5. Ukraine	2011	679	12	49	9.8	10.4	8.8	96.1	80.8
Non-agricultural products									
1. European Union	2011	241,503	16	62	4.1	0.3	0.2	69.5	97.1
2. China	2011	40,298	18	46	7.7	1.4	0.0	17.1	73.3
3. United States	2011	33,383	19	49	2.3	0.2	0.1	87.7	33.4
4. Ukraine	2011	28,386	45	347	3.7	0.9	0.9	100.0	100.0
5. Belarus	2011	23,958	50	540	9.5	3.3	3.3	100.0	100.0

## ANEXO B

### DATOS LOGÍSTICA-EXPORTACIÓN<sup>82</sup>



#### Exportaciones - Peso , Cantidades y Medidas

Productos	Unidad x caja	Cajas x pallet	Peso Caja (Kgs)		Medida Caja (cms)			Volumen Caja (m3)	Peso Pallet (Kgs)	
			Neto	Bruto	Alto	Largo	Ancho		Neto	Bruto
<b>DDL San Ignacio</b>										
Frasco Vidrio 450 grs	12	195	5,40	8,50	14	32	24	0,01045	1.053	1.658
Frasco Vidrio 840 grs	6	150	5,04	7,20	14	32	24	0,01090	756	1.080
Lata 1 Kg	6	150	6,00	6,75	14	32	24	0,01063	900	1.013
Lata 10 kg	2	60	20,00	21,48	25	45	23	0,02600	1.200	1.289
Vaso Plastico 250 grs	24	100	6,00	6,50	16	33	25	0,01287	600	650
Vaso Plastico 500 grs	12	110	6,00	6,40	12	34	26	0,01105	660	704
Pote Carton x 25 kg (Bag in)	1	48	25,00	25,83	38	25	25	0,03176	1.200	1.240
<b>Leche Condensada Azucarada</b>										
Lata 10 kg	2	60	20,00	21,48	25	45	23	0,02600	1200	1289
<b>Queso Azul (Roquefort)</b>										
Horma x 2,1 kgs	2	150	4,20	4,47	11	33	17	0,00617	630	671

Pallets comunes 1,20 x 1,00 m  
Pallets por container de 20": 10 aprox.

<sup>82</sup> Página oficial de San Ignacio SA. Consultado el 10 de Agosto de 2014.  
<http://sanignacio.com.ar/exportaciones.html>