



**UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**

**LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**TESIS DE GRADO**

**EXPORTACIÓN A BRASIL DE SNACK SALUDABLE  
(BABY CARROTS)**

**Alumna:** Marchiotti, Natalia Ayelén

**Profesores tutores:** Mgter. Orlando Di Giuseppe  
Lic. Ezequiel Potaschner  
Lic. Mario Martin Pouget  
Lic. Virginia Toledano

Mendoza, julio de 2019

## CALIFICACIÓN

.....

.....

.....

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
RESUMEN EJECUTIVO .....	8
ABSTRACT .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
 <b>UNIDAD I: PANORAMA MUNDIAL</b>	
1.1 Introducción .....	12
1.2 Historia.....	12
1.3 Cambios en la actitud del consumidor .....	13
1.4 Mercado mundial de la zanahoria baby .....	14
1.4.1 Producción mundial .....	14
1.4.2 Principales exportadores mundiales.....	15
1.4.3 Principales importadores mundiales .....	15
1.5 Consumo mundial de frutas y hortalizas.....	16
1.6 Perfil de los consumidores .....	17
1.7 Desafíos competitivos del mercado .....	18
1.7.1 Innovación.....	18
1.7.2 Mayor productividad.....	18
 <b>UNIDAD II: ANÁLISIS NACIONAL: ARGENTINA</b>	
2.1 Horticultura en Argentina .....	19
2.2 Comercialización de hortalizas .....	20
2.3 Las mini hortalizas .....	21
2.3.1 El mercado de las mini hortalizas .....	22
2.4 La zanahoria en Argentina .....	22
2.4 Variedades de zanahorias.....	23
2.5 Evolución de la oferta .....	25
2.6 Participación relativa de la oferta de zanahoria .....	25
2.7 Análisis del sector industrial argentino .....	26
2.7.1 Análisis del poder de negociación de los clientes.....	27
2.7.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores .....	27
2.7.3 Análisis de la amenaza de nuevos competidores. ....	28
2.7.3.1 Barreras de entrada del mercado .....	28
2.7.4 Análisis de la amenaza de productos sustitutos. ....	29
2.7.5 Análisis de la rivalidad entre competidores. ....	29
2.7.6 Recapitulación.....	30
2.7.6 Cuadro del análisis del sector industrial argentino .....	30

**UNIDAD III: EL PRODUCTO Y LA EMPRESA**

3.1 El producto: snack de zanahoria baby.....	31
3.2 Propiedades .....	31
3.2.1 Características .....	31
3.2.2 Variedades.....	32
3.2.3 Morfología y taxonomía.....	32
3.2.4 Propiedades nutricionales .....	32
3.2.4.1 Valores nutricionales.....	33
3.2.5 Otros usos culinarios.....	34
3.3 Materia prima.....	34
3.4 Duración de las zanahorias baby en envase .....	35
3.5 Proceso productivo.....	35
3.5.1 Etapa del cultivo.....	35
3.5.2 Etapa de la producción de zanahoria baby .....	37
3.6 La empresa .....	40
3.6.1 Materia prima, calidad desde el origen .....	40
3.6.2 Tecnología.....	42
3.6.3 Organización .....	42
3.6.4 Análisis FODA.....	43
3.6.4.1 Análisis interno .....	43
3.6.4.2 Análisis externo.....	44
3.6.4.3 Matriz .....	44

**UNIDAD IV: MERCADO OBJETIVO: BRASIL**

4.1 Ficha país .....	47
4.1.1 Organización territorial .....	48
4.2 Clima.....	50
4.3 Economía de Brasil .....	50
4.3.1 Coyuntura económica de Brasil .....	50
4.3.2 Principales sectores económicos .....	52
4.4 Política interior de Brasil .....	53
4.5 Política exterior de Brasil.....	55
4.6 Principales clientes y proveedores de Brasil.....	56
4.7 Previsión del crecimiento económico en 2019 .....	58
4.8 Elección de Brasil como mercado meta.....	59

**UNIDAD V: OPERATORIA DE COMERCIO EXTERIOR**

5.1 Consideraciones generales .....	60
5.2 ALADI .....	60
5.3 MERCOSUR.....	61
5.3.1 Régimen de origen del MERCOSUR .....	62
5.3.2 Emisión del certificado de origen .....	62
5.4 Restricciones .....	63
5.4.1 Restricciones arancelarias .....	64
5.4.2 Restricciones no arancelarias .....	64
5.4.2.1 Organismos que regulan la importación de alimentos en Brasil.....	64
5.5 Organismos que regulan la exportación pertinente en Argentina .....	65
5.6 Documentos necesarios para la exportación .....	66
5.7 Posición arancelaria .....	66
5.7.1 Derechos de exportación.....	67
5.7.2 Reintegro a la exportación .....	67
5.7.3 Derecho de importación intrazona .....	68
5.8 Logística de exportación .....	68
5.8.1 Segunda opción en el envío de mercadería.....	69
5.9 Término de venta pactado .....	70
5.10 Medio de pago.....	70

**UNIDAD VI: ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO**

6.1 Introducción .....	71
6.2 Supuestos .....	71
6.3 Análisis económico .....	72
6.3.1 Costo de producción del producto .....	72
6.3.2 Cálculo del costo de exportación y determinación del precio del producto .....	72
6.4 Análisis financiero .....	74
6.4.1 Cálculo de inversión inicial.....	74
6.4.2 Flujo de fondos.....	75
6.4.3 Indicadores de rentabilidad .....	78
6.4.3.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) .....	78
6.4.3.1 Tasa interna de retorno (TIR).....	79
6.5 Análisis de sensibilidad del proyecto.....	80

**Página**

CONCLUSIONES .....	82
CONCLUSIONS.....	84
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	86
ANEXO.....	88
DETALLE DE GRÁFICOS.....	88
DETALLE DE CUADROS .....	88
DETALLE DE IMÁGENES.....	89

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de este trabajo fue la investigación y análisis de la producción, industrialización y comercialización internacional de zanahorias baby realizado por la empresa “Don Antonio” en Mendoza, Argentina.

Su objetivo más importante fue lograr el posicionamiento de este producto en el mercado de Brasil. Dado que hay una creciente tendencia alimenticia por consumir productos de buena calidad, que tengan beneficios para la salud y que a su vez sean fáciles y rápidos de consumir. Dicho esto, las zanahorias baby se encuentran en un envase conveniente que otorga un gran valor agregado por las personas que lo consumen.

Brasil, por ser socio comercial de Argentina, su proximidad geográfica, hábitos alimenticios, gran población y creciente demanda de alimentos con alto poder nutritivo resultó ser sumamente atractivo para canalizar los esfuerzos en esa dirección.

En el análisis del proyecto se detalló en forma exhaustiva la operatoria de exportación desde Mendoza (Argentina) a San Pablo (Brasil), sus costos de adquisición, comercialización, rentabilidad pretendida y un análisis económico financiero, necesarios para conocer su viabilidad y rendimiento.

**Palabras clave:** Brasil, zanahoria baby, exportación.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work was the research and analysis of the production, industrialization and international marketing of baby carrots made by the company "Don Antonio" in Mendoza, Argentina.

Its most important objective was to achieve the positioning of the product in the Brazilian market. There is a growing food trend to consume products of good quality, which have health benefits and which in turn are easy and fast to consume. That said, baby carrots are in a convenient container that gives an extra value for the people who consume it.

In the analysis of the project the export operation was exhaustively detailed from Mendoza (Argentina) to San Pablo (Brazil), its costs of acquisition, commercialization, profitability, and an economic financial analysis, necessary to know its viability and performance.

**Keywords:** Brazil, baby carrots, export.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Planteamiento del problema**

La zanahoria es una de las hortalizas más conocidas a nivel mundial, con amplias características nutricionales y muy reconocida por su sabor y color. A su vez el snack de zanahorias baby no solo posee las mismas aptitudes de la zanahoria común sino también que se destaca por su facilidad al ser consumida y transportada.

Aunque el consumo del snack de zanahorias baby es reconocido mayormente por países primermundistas, en Latinoamérica su destino es mayormente para el mercado gourmet. A su vez gran parte de la producción es destinado a nivel nacional, dado la inestabilidad en el país, la creciente competencia, el aumento de los costos desmedidos y la lejanía de los principales consumidores mundiales.

### **Formulación del problema**

- ¿Qué debe hacer la empresa “Don Antonio” para ser más competitivos y obtener ganancias al introducir el snack de zanahorias baby al mercado de Brasil?

### **Objetivo general**

- Realizar un estudio de mercado global sobre el snack de zanahoria baby para poder adaptarlo e introducirlo al mercado brasilero.

### **Objetivos específicos**

- Dar a conocer las características del producto y la empresa
- Identificar la posibilidad de introducir zanahorias baby al mercado de Brasil
- Identificar costos y gastos para llevar a cabo la exportación al mercado objetivo
- Realizar un plan de negocios de exportación
- Determinar la rentabilidad del proyecto

## **Justificación del problema**

Para aumentar la competitividad regional se debe hacer hincapié en los sistemas de innovación, al promover el valor agregado y diferenciación en el producto. Se incrementa, de esta manera, la oferta a nuevas oportunidades. Es aquí donde la empresa “Don Antonio” participa fuertemente aprovechando y colaborando con el medio ambiente, debido a que la materia prima fundamental es la zanahoria y el desperdicio de esta, se utiliza para la realización de zanahoria baby.

## **Hipótesis**

La experiencia de 60 años de la empresa Don Antonio, su capacidad de producción, preocupación por el medio ambiente y la utilización de materias primas y materiales de primera calidad combinados con un análisis del mercado global del producto con asesoramiento en materia de comercio internacional hacen que la empresa ponga en marcha un proceso eficiente, para lograr posicionarse como principales proveedores de este producto.

## **Metodología utilizada**

El presente trabajo de investigación utiliza los siguientes métodos:

- Observación documental (informes, trabajos de investigación, sitios web)
- Observación de campo: entrevista a expertos del sector, dueño de la empresa “Don Antonio”, despachantes de aduana, encargado de la aseguradora Suri SA.

# **CAPÍTULO I**

## **PANORAMA MUNDIAL**

### **1.1 Introducción**

En un mundo donde el ritmo de vida de las personas es apresurado, donde prevalece la comida chatarra antes que la natural, se contraponen con el deseo de las personas de estar en forma y comer saludablemente. El snack de zanahorias baby es una muy buena opción para cumplir con estos dos requisitos, lo rápido y lo saludable. Logrando que el producto esté envasado de una forma fácil de consumir y transportar en la vida diaria de las personas, se obtiene de esta manera todos los beneficios que posee esta hortaliza.

### **1.2 Historia**

La historia de la zanahoria baby se remonta a la década de los 80 en California, Estados Unidos, lugar donde fueron creadas, por un agricultor llamado Mike Yurosek. Esta es una de las innovaciones más simples y, sin embargo, más influyentes en la historia de las verduras a nivel mundial.

A principios de los 80 el negocio de la zanahoria se había estancado en Estados Unidos. Los agricultores muchas veces cosechaban verduras que no contaban con los requerimientos estéticos de la época, es decir, zanahorias feas y deformes no aptas para vender en los estantes de los supermercados (tendencia que continúa y que provoca el desperdicio de toneladas de alimentos al día, por cierto).

En 1986, Yurosek pensó en una forma de utilizar las zanahorias deformes y probó algo nuevo: en lugar de tirarlas, las transformó en algo más apetecible, las famosas zanahorias baby. Compró un cortador industrial que cortó las zanahorias en pedazos uniformes y lisos de 2 pulgadas, el tamaño que aún hoy conservan las baby, pero nunca imaginó que su “invento” tendría tanto éxito.

Un año después de la creación de las zanahorias bebé –en 1987- el consumo de este vegetal aumentó 30% en Estados Unidos; 10 años después –en 1997-, los estadounidenses ya comían 117% más de zanahorias. Las zanahorias baby no solo revivieron la industria de la zanahoria en EU, sino también ayudó a que las granjas pudieran aprovechar los desperdicios y vender sus vegetales en los supermercados.<sup>1</sup>

### **1.3 Cambios en la actitud del consumidor**

Hay un cambio de actitud del consumidor: a veces se necesita sólo un pequeño detalle de lujo para sentirse feliz, aunque sea momentáneamente.

Lo que está cambiando es la actitud del consumidor frente a un impulso: la calidad es decisiva en esta tendencia. Uno no puede gratificarse con una baratija, ya que no proporciona una satisfacción psíquica duradera.

La gratificación reside en la calidad y no en gasto extravagante y la ostentación. El productor que satisfaga estas necesidades personalizadas, ya sea en el concepto de producto, diseño o servicio personal obtendrá una ventaja competitiva. Es la era de la diferenciación.

Cuando comenzó la época de la producción en serie, los productos idénticos que salían de la línea de montaje eran la marca de la superioridad de la era moderna. Los productos manufacturados parecían toscos.

Ahora está sucediendo lo contrario: los productos en serie son consideradas lo más toscos y baratos. Los productos artesanales son exclusivos. La segmentación cada vez crea nichos de mercado más pequeños. El proveedor que logre que cada consumidor se sienta único será el que tenga más éxito.

---

1) <http://www.carrotmuseum.co.uk/> visitado el 03/01/19

Se está dando una reinterpretación de la definición de edad, una especie de cuenta regresiva. La regresión es una manera de replantear cuál es la conducta apropiada para cada edad. Es un nuevo fenómeno cultural que plantea la longevidad y que no tiene precedentes.

El concepto de la vejez es poder acceder a una vida mejor. Desear, sentirse bien y lucir, a pesar de los inevitables cambios.

Este impulso a la regresión es una negación parcial de las preocupaciones de la madurez para regresar a un momento de la vida en el que se disfrutaba y divertía con facilidad.

Hay una profunda necesidad de disfrutar. La gente se convierte, ni bien puede, en niños adultos y se libera. Están tan habituados al stress y la ansiedad que no queda tiempo para reír.

Cuando se piensa en los consumidores, el productor tendrá que tener en cuenta al niño que acompaña a cada adulto en toda intención de compra. Por un lado, está la necesidad del adulto y por el otro, la falta de control del impulso propia de los niños.

Las oportunidades estarán en todo aquello que haga sentir mejor al consumidor, lo haga reír, divertirse y volver a ser niño. Esta generación envejecerá con elegancia, se resistirá con más energías a la vejez y gastará más dinero que nunca en el intento. <sup>2</sup>

## **1.4 Mercado mundial de la zanahoria baby**

En este apartado se investigará la producción mundial de zanahoria. Teniendo en cuenta la producción mundial, los exportadores e importadores.

### **1.4.1 Producción mundial**

El área implantada es de 1,2 millones de hectáreas y la producción es de 36 millones de toneladas a nivel mundial.

El principal país productor es China con una participación superior al 45% del total mundial, le siguen Fed. Rusia (4,90%), EEUU (3,70%), Uzbekistán (3,40%), Polonia (2,50%), Ucrania (2,40%), Reino Unido (2%), el 36% restante se distribuye entre más de 100 países.

El crecimiento en los últimos 10 años es superior al 58% pasando de 22 millones de toneladas a 36 millones. El mismo está impulsado por China ya que en el mismo período tuvo un incremento superior al 100% al pasar de 7,1 millones de toneladas a 16,2 millones; mientras que el resto de los países tuvieron un crecimiento del 25,80%, pasando de 15,4 millones a 19,4 millones. <sup>3</sup>

---

2) <https://www.animalgourmet.com/> visitado el 03/01/19

3) [www.agroindustria.gov.ar/](http://www.agroindustria.gov.ar/) visitado el 04/01/19

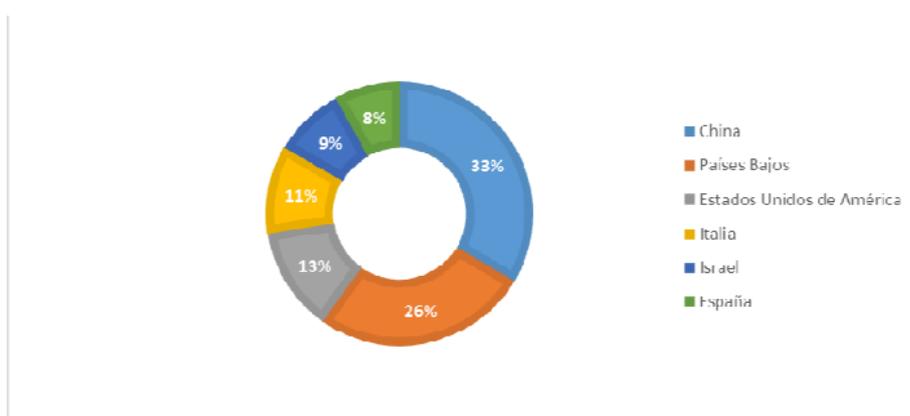
### 1.4.2 Principales exportadores mundiales

Como muestra el **GRÁFICO N°1**, los principales países exportadores de zanahoria a nivel mundial son:

- China con una participación en el mercado del 33%
- Países Bajos 26%
- Estados Unidos con 13%

#### GRÁFICO N°1

##### Principales exportadores mundiales (Año 2017)

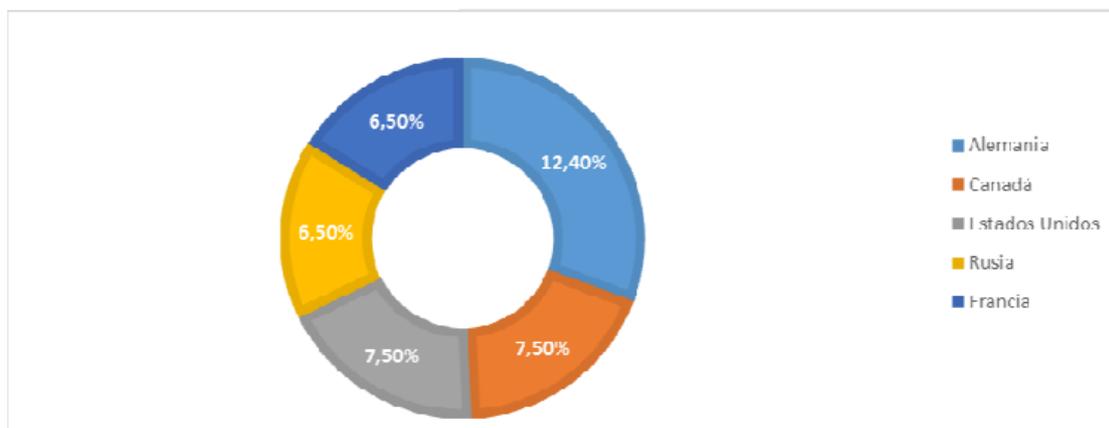


Fuente: [www.agroindustria.gob.ar](http://www.agroindustria.gob.ar) visitado el día 15/01/19

### 1.4.3 Principales importadores mundiales

Los principales países importadores a nivel mundial de zanahoria son:

- Alemania con una participación del 12,40%
- Canadá y Estados Unidos con 7,50%
- Rusia y Francia con 6,50%

**GRÁFICO N°2****Principales importadores mundiales  
(Año 2017)**

Fuente: [www.agroindustria.gob.ar](http://www.agroindustria.gob.ar) visitado el día 15/01/19

En el **GRÁFICO N°2** se puede apreciar que los mayores consumidores mundiales están ubicados en el hemisferio norte y son principalmente economías desarrolladas.

### 1.5 Consumo mundial de frutas y hortalizas

El consumo de frutas y hortalizas frescas en los hogares en 2017 ha descendido un 3,50% con relación a 2016 y el de hortalizas un 4,10%. No obstante, las frutas y hortalizas siguen siendo los alimentos que suponen un mayor volumen del consumo en los hogares, con 170 kilos por persona y año.

En 2017, el consumo de frutas en los hogares se redujo un 3,50% con relación al año anterior, totalizando 4. 216.millones de kilos. El consumo per cápita también desciende un 7,10%, totalizando 92,45 kilos por persona y año y el gasto per cápita se retrae en un 4,60%.

En términos de volumen de mercado, el año 2017 supone un mínimo para frutas frescas en los últimos 8 años, siendo el melón y las mandarinas los tipos de frutas que más influyen en este descenso generalizado del consumo de la categoría, según el informe presentado. Naranjas, plátanos y manzanas siguen siendo los tres tipos de frutas que más volumen mueven y aunque sufren un ligero descenso siguen representando el 19,30%, 12,50% y 10,60% respectivamente.

En el último año destaca el crecimiento tanto en volumen como en valor de las cerezas y ciruelas. Por el contrario, melón, fresas y mandarinas, sufren una disminución de la demanda.<sup>4</sup>

## 1.6 Perfil de los consumidores

Los hogares destinan a la compra de fruta fresca un 9,10% del presupuesto para la compra de alimentación y bebidas para el hogar. El gasto medio por persona y año es de 134,60 euros (-4,60% respecto a 2016). Durante 2017 desciende el consumo per cápita en todas las tipologías de hogar, excepto en los formados por hogares monoparentales con un leve aumento del 1,30%, aun así, estos hogares tienen un consumo per cápita por debajo de la media nacional situándose en 69,30 kilogramos/persona/año.

El consumo doméstico de hortalizas y de patatas frescas se reduce un 4,10% y un 2,40% con relación a 2016, totalizando 2,528 millones de kilos y 966,8 millones de kilos respectivamente. En el caso de las hortalizas, el aumento de precio de un 4,90% provoca un ligero crecimiento del valor del mercado del 0,60%. Por el contrario el valor del mercado de patatas frescas se reduce de forma muy significativa (-7,40%), por una reducción de precio del 5,10%.

Del presupuesto de los hogares para alimentación y bebidas en el hogar, el 6,64% se dedica a las hortalizas, alcanzando un gasto per cápita de 98,30 euros por persona y año, con un descenso del 3,10% con relación a 2016 y un consumo per cápita de 55,43 kilos por persona y año (-7,70%).

En cuanto a tipos de hogares, el perfil que más consume hortalizas es el hogar adulto: el 28,30% de las compras son realizadas por hogares formados por retirados y el 14,60% por parejas adultas sin hijos.

El consumo alimentario fuera del hogar, las hortalizas y verduras son la categoría de mayor peso en el consumo fuera del hogar, representando el 31,90% de los kilos. Durante 2017 se realizaron 1.370 millones de consumiciones de hortalizas y verduras fuera del hogar, con una ingesta media por persona y año de 14,26 kilos. Por el contrario, las frutas son un producto muy poco consumido fuera del hogar, con apenas el 0,50% del volumen total destinado al consumo extra-doméstico. El consumo per cápita en esta categoría se sitúa en 0,60 kilos por persona y año.<sup>5</sup>

---

4) [www.agroindustria.gob](http://www.agroindustria.gob) visitado el día 15/01/19

5) <http://bvs.minsa.gob.pe/> visitado 15/01/19

## **1.7 Desafíos competitivos del mercado**

Ante las perspectivas es de vital importancia plantear alternativas que garanticen mayor rentabilidad y fomenten la competitividad del sector. La necesidad de mejoras tecnológicas en los procesos productivos resulta inminente.

### **1.7.1 Innovación**

Según el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), para mantener e incrementar la competitividad se debe fortalecer los sistemas de innovación, la diferenciación a partir de factores ambientales, territoriales o culturales, promover la agregación de valor al producto y fortalecer la vinculación de la agricultura familiar con los mercados.

La innovación en productos permite incorporar más tipos de granos y semillas en la provisión mundial de hortalizas y frutas. La innovación en procesos permite obtener más y mejores alimentos por sus elevados valores biológicos y alta digestibilidad pueden ser destinados al consumo humano garantizando la inocuidad alimentaria.

### **1.7.2 Mayor productividad**

Obtener mejores rendimientos en la producción, hacen de una alternativa conveniente en el fomento de competitividad.

Al hacer cambios moderados en el área de cultivo, se reduce el costo de los granos, insumos principales para la elaboración de hortalizas, con el riesgo de incrementar los stocks finales y la consecuente disminución de los precios. Esto favorece a los productos de mayor demanda, como la soja y subproductos de la misma por su alto valor proteico.

También se debe tener en cuenta el uso de la planta de producción, las formas de producción y la capacidad instalada; estructura de costos en cuanto a sistemas de acumulación y elementos que integran el costo del producto; técnicas y métodos utilizados para la distribución de los costos generales; controles implementados para garantizar el buen manejo de los mismos y cumplimiento de especificaciones de calidad. Como también los gastos energéticos, las horas de uso, como considerar los tiempos ociosos.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS NACIONAL: ARGENTINA**

#### **2.1 Horticultura en Argentina**

La horticultura argentina se caracteriza por su amplia distribución geográfica y por las diferentes especies que produce. Los productores están dispersos en la enorme geografía del país y aplican sistemas de producción propios de las PyMEs mayoritariamente de origen familiar.

El sector expresa su importancia social y económica a través de una contribución decisiva para la alimentación de la población, su gran capacidad para satisfacer la demanda interna, y por una histórica contribución al PBI.

La producción comercial hortícola que abastece los principales centros urbanos del país, se localiza en regiones que se han desarrollado para cada especie en particular por sus ventajas agroecológicas (clima y suelo) y sobre la base de beneficios competitivos comerciales basados en la cercanía al mercado, la infraestructura disponible, la tecnología aplicada y otros factores.

Las provincias más destacadas por su producción hortícola (ordenadas de mayor a menor superficie, según el censo nacional agropecuario) son: Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, S. del

Estero, Misiones, Santa Fe, Corrientes, Tucumán, Formosa, Salta, Chaco, Jujuy, San Juan y Río Negro.

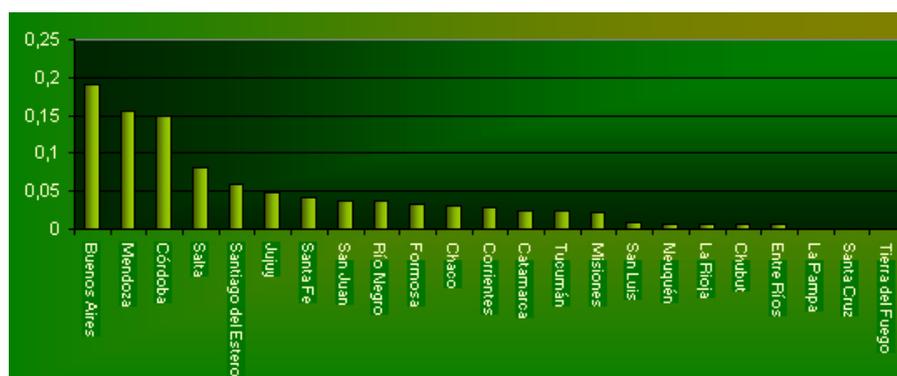
Sobresalen por su importancia económica la producción de papa, tomate, cebolla, batata, zapallo, zanahoria, lechuga y ajo, que representan el 65%; participan con el 20% otras 6 especies (la acelga, la mandioca, el zapallito, el choclo, la berenjena y el pimiento) y el restante 15% está cubierto por las demás hortalizas. <sup>6</sup>

De acuerdo a estimaciones realizadas por la Comisión de Información y Estadísticas del Foro Federal Hortícola, la participación porcentual de las provincias en el volumen total producido de hortalizas a campo queda expresada en el siguiente gráfico:

### GRÁFICO N°3

**Argentina: participación de las provincias en el volumen de producción hortícola**

(Año: 2017)



Fuente: Dirección de Industria Alimentaria en base a datos del INDEC/ <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

Nótese, en el **GRÁFICO N°3**, donde se puede visualizar el volumen de producción hortícola, que Mendoza ocupa el segundo lugar.

## 2.2 Comercialización de hortalizas

El alto número de especies, sumado a la marcada perecibilidad (corta vida) de los productos hortícolas imponen la necesidad de distribuirlos rápidamente en los centros de consumo y explican la complejidad de su comercialización, que la diferencia claramente de otras actividades agrícolas.

6) / <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/> visitado 20/01/19

El destino principal de los productos hortícolas es el mercado interno (93-94%). Puede estimarse que, en promedio, el 85% del volumen de hortalizas producidas son consumidas al fresco, y el 8 % restante son de producción industrializada.

Argentina exporta una proporción minoritaria del total de la producción y los envíos están concentrados en pocas especies, tales como ajo, papa, cebolla y en menor cantidad otras especies (zanahoria, batata, espárrago, zapallo). Estas dos últimas han manifestado una tendencia creciente en los pasados 3 años, en particular el zapallo anco (o coreano), de muy buena aceptación en los mercados de Gran Bretaña, Holanda y España.<sup>7</sup>

### **2.3 Las mini hortalizas**

Las mini hortalizas, llamadas también hortalizas baby, son variedades más pequeñas que las conocidas por todos, con igual forma y color que sus pares tradicionales, pero con la ventaja de que se pueden servir enteras en el plato. A veces, como en el caso de la mini-zanahoria, incluso con mejor sabor.

Las mini hortalizas son variedades y/o híbridos hechas para este propósito, con un tamaño limitado biológicamente. También tienen diferentes características organolépticas. La mini-zanahoria es más dulce y tiene menor proporción de médula que las zanahorias comunes, lo que las hace más tiernas que las zanahorias comerciales que tienen poco sabor y mayor dureza, al tener que resistir el proceso de las lavadoras industriales.

El cultivo de las mini hortalizas se hace bajo cubierta y para ello se utiliza semillas que se trae de todo el mundo. Algunas tienen buena aptitud productiva y una buena respuesta comercial, mientras que otras fueron quedando por el camino por diversos factores. Hay algunos productos, como los mini tomates, que eran como los platenses, pero con poco diámetro, que se discontinuaron porque tenía poca vida de pos-cosecha.

Los baby vegetales son de otoño/invierno y primavera, como la mini-remolacha, la mini-zanahoria, el mini-puerro y el mini-hinojo. También se produce baby frutos, que son básicamente mini-pimientos, mini-zuchinis y mini-berenjenas, en verano/ otoño y es lo que completa la cartera de la línea baby, de lo que es hortaliza con volumen.

---

7) <http://www.alimentosargentinos.gob.ar> / visitado el día 22/01/2019

Si bien el manejo es similar a cualquier especie hortícola, estas variedades, al ser más pequeñas, tienen mayores costos de producción. Los vegetales baby de fruto son trasplantados, con distancias de plantación determinadas, se conducen y se mantienen con redes. Se utiliza el mulching para hacer control de malezas y mantener la humedad. En zanahoria o remolacha, se hace una siembra en línea a chorrillo, más densa que los cultivos tradicionales, porque hay que poner más semillas por metro cuadrado para optimizar el rendimiento. Este costo de producción, sumado a que el rendimiento por metro cuadrado es más bajo, es lo que justifica luego el precio diferencial de este nicho.

Los ciclos son un poco más cortos que en la horticultura tradicional, en algunos productos como berenjena, remolacha y puerro. La cosecha es manual y es más difícil, porque hay que desenterrar con horquilla las zanahorias o las remolachas o cortar los frutos, tarea que se hace uno por uno manualmente. Esto aumenta los costos por kilo, porque si en los productos tradicionales, con cuatro o cinco unidades se llega al kilo, como en berenjenas o pimientos, en estos casos se duplica. Entonces, el tiempo de cosecha que lleva cada kilo es mucho más que las hortalizas comunes.

### **2.3.1 El mercado de las mini hortalizas**

Si bien estas variedades nacieron para cubrir una demanda muy específica que provenía de la alta cocina, el mercado se ha ido ampliando hasta el consumidor final. Mucha gente busca agregar algún detalle original a sus platos, y gusta de agasajar a sus invitados con recetas originales y presentaciones especiales, y estos mini-frutos calzan a la perfección con esos deseos.

Con mini-hortalizas se tiene una fuerte presencia en supermercados y se los puede encontrar en las góndolas presentados en bandejas. Hoy lo que más se consume es la mini-zanahoria, y también se venden mini-hinojos, mini-remolachas y frutos baby. Hay mucho para crecer en el mercado interno, y sobre todo en el interior. Esta más presente en hoteles, falta llegar a la boca de los supermercados locales, hay mucho por desarrollar.<sup>8</sup>

## **2.4 La zanahoria en Argentina**

En Argentina se cultiva anualmente alrededor de 7.000 y 9.800 hectáreas de zanahoria. Las principales provincias productoras son Mendoza, Buenos Aires, Santiago del Estero, Santa Fe. Cada zona tiene diferentes condiciones ambientales y cultivares adaptadas.

---

8) <http://www.revistachacra.com.ar/nota/minihortalizas-para-un-mercado-no-tan-mini/> visitado el día 24/01/19

Las cultivares de zanahoria pueden clasificarse según tres criterios: en anuales o bienales, según la forma de sus raíces en tipos varietales, y en híbridas o variedades de polinización abierta (VPA).

Con el objetivo de caracterizar la oferta varietal de zanahoria en las principales provincias productoras de Argentina, se recopila y procesa datos a partir de entrevistas y encuestas a distribuidores de semillas, agentes del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, asesores profesionales y empresas de servicios de la cadena agroalimentaria de zanahoria.

Mendoza tiene 91 % de su superficie con cultivares bienales, 76 % de cultivares tipo Flakkee y 92 % de VPA. En Buenos Aires no se cultiva prácticamente zanahorias anuales, los tipos varietales más utilizados son Flakkee (80 %) y Nantesa y la superficie con híbridos es de 21 %. En Santiago del Estero casi la totalidad de los cultivos son VPA, con 60 % de cultivares anuales (tipo “criolla”). Santa Fe se caracteriza por la mayor utilización de híbridos (40 %), siendo la totalidad de sus cultivares bienales y del tipo Nantesa. Las cultivares bienales de polinización abierta, tipo Flakkee, son actualmente las más cultivadas en Argentina.<sup>9</sup>

## 2.4 Variedades de zanahorias

A continuación, se expondrá las variedades de zanahorias con las cuales trabaja la empresa a analizar en este proyecto, “Don Antonio”. Se especifica la época de siembras como de cosechas y sus características.

- **ANTARES:** se adapta a los cultivos de verano y otoño, especialmente en siembras de marzo a mayo. Su forma es cilíndrico-cónica, con resistencia a la rotura.
- **BAYON F1:** variedad de tipo Amsterdam de hoja fuerte, precoz, su terminación al principio no es completamente redonda.
- **BOLERO:** variedad tipo Nantes, zanahoria alargada que se corta en varios trozos semejantes y se toma como aperitivo. Recomendada para las siembras de abril a junio en zonas frías.
- **CARSON F1:** variedad tipo Chantenay, caracterizada por su raíz cónica.
- **DIAVA F1:** recomendada para todo el periodo de zonas frías (agosto-enero) y principalmente para octubre a noviembre en zonas más cálidas.

---

9) <http://www.horticulturaar.com.ar/> Visitado el día 24/01/19

- **GÉMINI:** resistente a la humedad, uniformidad, precocidad y poco destrío.
- **KAROL:** variedad precoz adaptada a los suelos ligeros.
- **KAROTAN:** variedad de tipo Flakee, buena coloración externa e interna, resistente al rajado y a la recolección mecanizada.
- **MAESTRO:** resistente a Alternaria y cavity spot. Tiene una equilibrada proporción de hoja y raíz.
- **MAJOR:** variedad tolerante al frío gracias a su rebrote tardío.
- **NANDRIN:** variedad de ciclo medio, de raíz lisa y cilíndrica.
- **NELSON:** híbrido precoz tipo Nantes, de follaje fuerte, aptas para las primeras entregas en manojo y las producciones en verano como cosecha principal.
- **NENE:** híbrido medio-precoz. Presenta una hoja fuerte, raíz lisa y fina y se cultiva en tierras que no son demasiado arenosas.
- **NIPPON:** híbrido tipo Nantes de hoja fuerte y raíz larga.
- **PLUTO:** para el cultivo de fin de primavera y verano, se adapta a terrenos ligeros y tiene un ciclo de vegetación rápida.
- **PREMIA:** siembra entre febrero y marzo, y su recolección se localiza durante los meses de julio y agosto.
- **RIGA F1:** variedad tipo Nantes de ciclo medio, recomendada para siembras de otoño.
- **SPLENDID F1:** variedad de doble aptitud, precoz y con terminación muy redonda.
- **TEMPO:** variedad de ciclo precoz, muy adaptada a los suelos arenosos.
- **TINO F1:** variedad del tipo Nantes, cilíndrica, recta, lisa y larga, zanahoria de lavado con buena aptitud para la conservación, destaca por su rusticidad y elevados rendimientos. Su siembra corresponde de agosto a diciembre en zonas templadas y de febrero a julio en zonas frías.
- **1901 F1:** hoja fuerte, oscura y erguida, ideal para manojo, precoz, raíz muy lisa y especialmente indicada en suelos muy sueltos y fértiles. <sup>10</sup>

---

10) <http://www.donantonioweb.com.ar/> visitado el 26/01/19

## 2.5 Evolución de la oferta

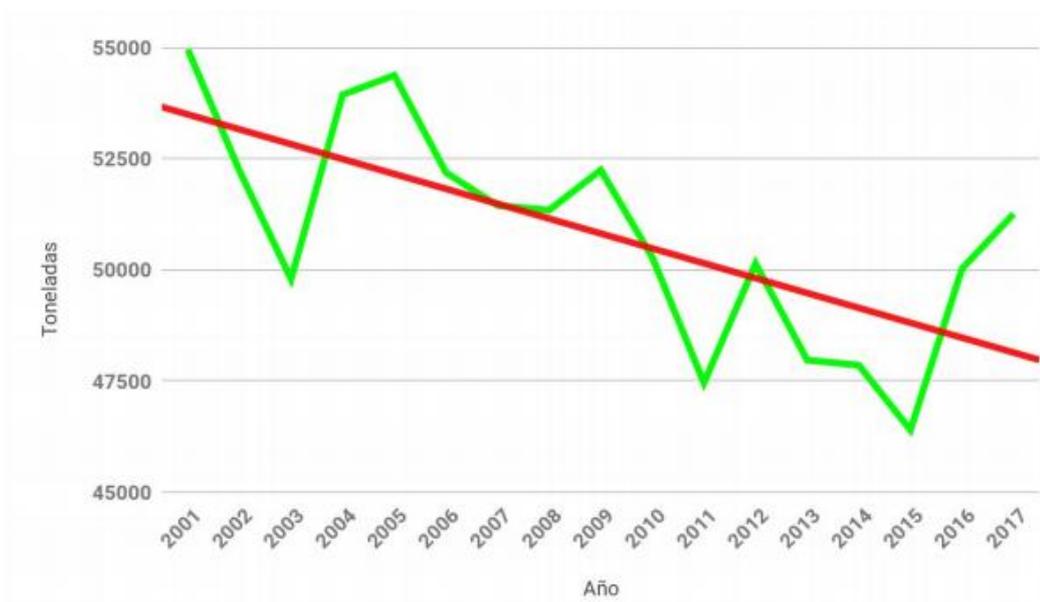
Evolución de la oferta de zanahoria en el mercado central de Buenos Aires. Año 2017.

El ingreso de zanahoria al mercado central de Buenos Aires durante el año 2017 fue de 51.256.6 Tn, 1231.8 Tn superior al año anterior con una oferta de 50.024.8 Tn.

En el **GRÁFICO N°4** se observa los volúmenes de ingreso de zanahoria al MCBA, medidos en toneladas, desde el año 2001 hasta el 2017 con su línea de tendencia en descenso.

El promedio anual de los 17 años es de 50.815 Tn. En los últimos dos años el incremento en el ingreso fue del 10,40%. En los últimos 5 años del promedio de la oferta total de hortalizas en el MCBA, el ingreso de zanahoria ocupa el 5to puesto y su participación relativa es del 5,90% del total de hortalizas.<sup>11</sup>

**GRÁFICO N°4**  
**Argentina: volúmenes de ingreso de zanahoria al MCBA**  
**(Años: 2001-2017)**



**Fuente:** datos suministrados por el Departamento de Información, CMCA. [www.mercadocentral.gob.ar](http://www.mercadocentral.gob.ar)

En el **GRÁFICO N°4** se visualiza que en los últimos años ha aumentado el nivel de toneladas del ingreso de zanahorias al MCBA.

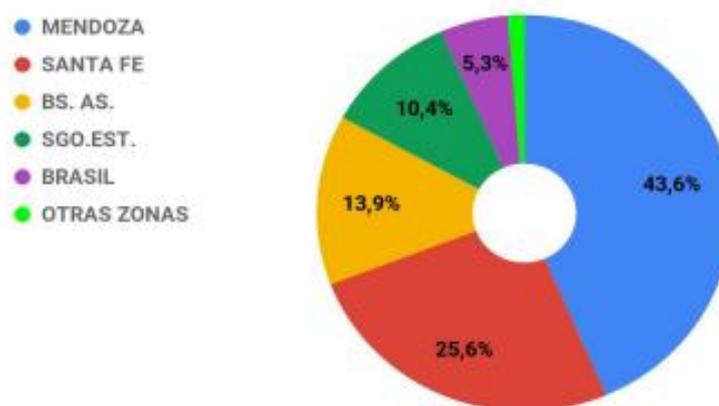
## 2.6 Participación relativa de la oferta de zanahoria

En el **GRÁFICO N° 5** se observa la participación relativa de la oferta de zanahoria en el MCBA por zonas de producción para el año 2017. La provincia de Mendoza participó con el 43,60%

11) [www.mercadocentral.gob.ar/](http://www.mercadocentral.gob.ar/) visitado el día: 26/01/19

del total de zanahoria ofertada en el MCBA, seguido de la oferta de la provincia de Santa Fe cuya participación fue del 25,60%; Buenos Aires participa con el 13,90% (principalmente la localidad de Mar del Plata), la provincia de Santiago del Estero participó con el 10,40%.<sup>12</sup>

**GRÁFICO N°5**  
**Argentina: participación relativa del ingreso de zanahoria al MCBA**  
**(Año: 2017)**



**Fuente:** Datos suministrados por el Departamento de Información, CMCBA

## 2.7 Análisis del sector industrial argentino

El análisis del sector industrial argentino según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, permitirá a potenciales aspirantes determinar el atractivo del mercado a la hora de considerar entrar al mismo, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas como sigue:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores

<sup>12)</sup> [www.mercadocentral.gob.ar](http://www.mercadocentral.gob.ar) visitado el día 31/01/19

La competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa).

### **2.7.1 Análisis del poder de negociación de los clientes**

Se deberá tener en cuenta que el poder de negociación en esta área se considera mayor cuanto más estandarizado o poco diferenciado sea el producto ofrecido.

En la empresa “Don Antonio” su producción de zanahorias baby se puede utilizar para dos grandes esferas, una es el consumo “gourmet” que va dirigido a restaurantes y cadenas hoteleras. Y otro –que es al cual se dirige este trabajo- es al consumo como alimento saludable utilizándolo como snack, este último centra sus ventas a supermercados, casas naturistas y mercados centrales de gran categoría.

El número de clientes es elevado al poder diversificar el fin del producto de esta manera no existe concentración de un mismo cliente.

### **2.7.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores será una de las variables que afecten directamente a la rentabilidad del proyecto. Cuanto mayor sea el poder, menor será la rentabilidad obtenida.

Teniendo en cuenta que la ciudad de Mendoza cuenta con zonas varias zonas productoras de zanahoria, así como también en el resto de país, cuenta con una alta participación de empresas proveedoras en el sector, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

La misma empresa “Don Antonio” se especializa en la selección, lavado y fraccionado de hortalizas. Los productos que se producen son procesados bajo un exhaustivo control de higiene, de tal manera que puedan responder eficazmente a las normas de calidad vigentes, cumpliendo con rapidez y responsabilidad con las exigencias del mercado, que la actualidad impone.

Al ser la misma empresa la principal proveedora de su misma materia prima esto reduce significativamente la negociación con proveedores por lo tanto el nivel de poder de negociación con proveedores es bajo.

### **2.7.3 Análisis de la amenaza de nuevos competidores**

En ocasiones, la posibilidad de que aparezcan nuevos participantes es más amenazante que la existencia de competidores ya instalados en la industria. Por ello, es importante conocer el atractivo real del mercado para aquellas empresas que pudieran ingresar. Este atractivo estará basado en diferentes factores, que se centran en el nivel de amenaza de ingreso, teniendo en cuenta las barreras de entrada del mercado.

#### **2.7.3.1 Barreras de entrada del mercado**

El nivel de amenaza de ingreso de nuevos competidores, está determinado por el análisis de cada factor:

- **Identidad de marca:** no existen marcas establecidas con un alto grado de fidelización de clientes, por lo que instalar una nueva marca no enfrentaría grandes rivalidades.
- **Economías de escala:** las economías de escala alcanzan su producción óptima, logrando reducir los costos medios y marginales y posibilitando ventajas de precios competitivos.

En el caso de las zanahorias baby es fundamental contar con este requisito, por lo que se necesita maquinarias de alta tecnología.

- **Requisitos de capital:** existen requisitos de gran exigencia, como son las maquinarias necesarias para lograr llegar a una economía de escala. Más allá de esa necesidad, los materiales y herramientas de trabajo concretas del sector, son fáciles de conseguir y económicamente accesibles.
- **Acceso a las materias prima:** casi la mitad de la producción de zanahoria, materia prima principal en la elaboración de zanahorias baby, se concentra en la provincia de Mendoza, seguida por otras tres provincias.

Las empresas interesadas en ingresar a la industria que tuvieran su planta productiva fuera de estas provincias, deberán contar con mayores costos de acceso.

- Diferenciación del producto: los nuevos ingresantes deberán tener en cuenta la importancia de lograr una diferenciación, ya que, las empresas más destacadas del sector ofrecen productos con cualidades de difícil imitación.
- Requerimientos de experiencia/know how: aquellas empresas que busquen participar de la industria, deberán tener conocimiento en áreas relacionadas con selección, lavado y fraccionado de hortalizas como también control de higiene.

#### **2.7.4 Análisis de la amenaza de productos sustitutos**

Uno de los componentes que baja el nivel de atracción de la industria es la existencia de productos sustitutos. Para analizar el nivel de amenaza, es importante tener en cuenta principalmente la cantidad y la disponibilidad de bienes sustitutos, como también la calidad del producto.

Como productos que ofrecen satisfacer la misma necesidad, teniendo el mismo fin saludable y con los cuales la zanahoria baby compite en el mercado, son otros tipos de snacks saludables como: los tomates cherrys, el huevo, cereales, manzana, comida casera.

Si bien, estas diferentes opciones pueden ser utilizadas como sustitutas en el consumo del snack de zanahorias bebés, los consumidores eligen las zanahorias baby al ser un producto sumamente saludable con cualidades nutricionales excelentes y además de tener otra gran ventaja: se consume de manera fácil y rápida. Por estas razones la amenaza de productos sustitutos es media-baja.

#### **2.7.5 Análisis de la rivalidad entre competidores**

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo sector, ofreciendo un mismo producto.

En Argentina, hasta el momento se realiza solamente la zanahoria baby que produce de manera artesanal, no existiendo competidores a nivel industrial. Es un mercado totalmente virgen en donde la producción en masa no es algo que se realice. Se sugiere tomar la iniciativa en todos los emprendimientos para obtener mayores beneficios y ventajas frente a potenciales competidores.

### 2.7.6 Recapitulación

A través del análisis realizado, donde se estudia las fuerzas competitivas de la industria, se puede concluir que existen tanto barreras de entrada como de salida bajas y que no existe en ella una fuerte rivalidad entre sus empresas integrantes. Además, también se observa un poder de negociación débil por parte de proveedores y compradores, como la inexistencia de sustitutos perfectos.

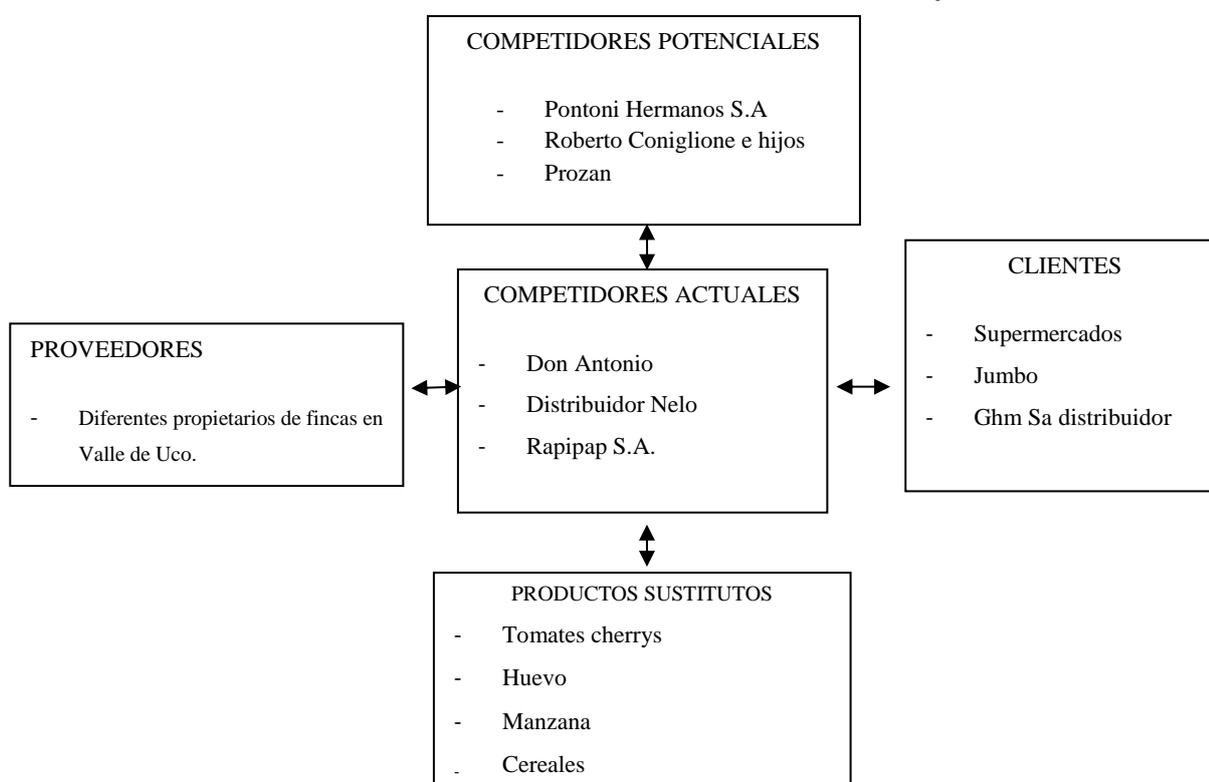
Luego de estudiar las variables analizadas, se puede determinar que se trata de un mercado con bajas amenazas y por lo tanto muy atractivo.

### 2.7.6 Cuadro del análisis del sector industrial argentino

En el siguiente **GRÁFICO N°6** se presenta las empresas proveedoras, potenciales, que poseen productos sustitutos y las consumidoras.

#### GRÁFICO N° 6

##### Análisis de la industria de la zanahoria baby



Fuente: elaboración propia

El mayor competidor del mercado es “Rapipap SA” aunque ésta empresa se encuentra con una cartera de productos muy diversificada. Por lo cual no representa una amenaza significativa.

## **CAPÍTULO III**

### **EL PRODUCTO Y LA EMPRESA**

#### **3.1 El producto: snack de zanahoria baby**

En esta sección se describirá las propiedades, características, variedades, morfología y taxonomía, las propiedades nutricionales y otros usos culinarios de la zanahoria baby.

#### **3.2 Propiedades**

También llamada “*Daucus carota*”, la zanahoria baby es aquella planta perteneciente a la familia de las Umbelíferas cuyo origen se sitúa en Europa y Asia sudoccidental.

##### **3.2.1 Características**

La parte comestible es la raíz pivotante suele ser de color naranja. La zanahoria baby, por lo general, pertenece a una recolección temprana de la zanahoria común, siendo ésta más dulce, tierna y sabrosa. Tiene una textura crujiente cuando está fresca.

Otra manera de realizar la producción de las zanahorias baby, como la que se realiza en este trabajo, es mediante el lavado y cortado de la zanahoria común.

### 3.2.2 Variedades

Existen dos variedades de zanahorias baby, las auténticas miniaturas; una zanahoria que se recolecta en la ‘etapa de bebé’, es decir, mucho antes de que la raíz alcance su tamaño maduro. Y las elaboradas a partir de las zanahorias tradicionales, mediante un proceso productivo donde son cortadas y peladas logran alcanzar la medida exacta para ser zanahorias baby.

### 3.2.3 Morfología y taxonomía

- **Familia:** Umbelliferae.
- **Nombre científico:** *Daucus carota* L.
- **Planta:** bianual. Durante el primer año se forma una roseta de pocas hojas y la raíz. Después de un período de descanso, se presenta un tallo corto en el que se forman las flores durante la segunda estación de crecimiento.
- **Sistema radicular:** raíz napiforme, de forma y color variables. Tiene función almacenadora, y también presenta numerosas raíces secundarias que sirven como órganos de absorción. Al realizar un corte transversal se distingue dos zonas bien definidas: una exterior, constituida principalmente por el floema secundario y otra exterior formada por el xilema y la médula. Las zanahorias más aceptadas son las que presentan gran proporción de corteza exterior, ya que el xilema es generalmente leñosos y sin sabor.
- **Estacionalidad**

Pueden encontrarse durante todo el año. <sup>13</sup>

### 3.2.4 Propiedades nutricionales

Es rica en betacaroteno y otras vitaminas, como las B, C, D, E y ácido fólico. Además, provee dosis destacables de minerales como calcio, hierro, cobre, potasio y fósforo. Carbohidratos y fibra soluble. Contiene fitoesteroles, sustancias naturales que bloquean la absorción del colesterol y ayudan a depurar la sangre. Favorece la formación de glóbulos rojos por su contenido en hierro y cobre, previniendo de esta manera la anemia, la arteriosclerosis y la disminución de las defensas. Es una

---

13) <http://www.donantonioweb.com.ar/> visitado el día 03/02/19

gran aliada de la vista, ayuda a prevenir las cataratas y la degeneración macular así como a mantener la agudeza visual. Son muy buenas para combatir el estreñimiento. Los betacarotenos contenidos en la zanahoria tienen propiedades antitumorales, y previene la aparición de ciertos cánceres, como el de vejiga, laringe, esófago y estómago. <sup>14</sup>

### 3.2.4.1 Valores nutricionales

Los valores nutricionales de las zanahorias baby son idénticos a los de la zanahoria común. En los **CUADROS N° 1 Y N° 2** se expondrá la tabla nutricional.

Las cualidades nutritivas de las zanahorias son importantes, especialmente por su elevado contenido en beta-caroteno (precursor de la vitamina A), pues cada molécula de caroteno que se consume es convertida en dos moléculas de vitamina A. En general se caracteriza por un elevado contenido en agua y bajo contenido en lípidos y proteínas.

Cada 100 gramos de producto se pueden destacar:

**CUADRO N°1**  
**Tabla nutricional de la zanahoria baby (Parte 1)**

<b>VALORES NUTRICIONALES</b>	
<b>Valores medios por 100g de producto</b>	
Agua	88,60 g.
Carbohidratos	8,20 g.
Lípidos	0,20 g.
Calorías	36 cal
Vitamina A	2.000-12.000 U.I.
Vitamina B1	0,13 mg.
Vitamina B2	0,06 mg.
Vitamina B6	0,19 mg.
Vitamina E	0,45 mg.
Ácido nicotínico	0,64 mg.
Potasio	0,10 mg.

Fuente: elaboración propia

En este **CUADRO N°1** se logra encontrar todos los valores que posee la zanahoria baby en cuanto a vitaminas.

---

14) <https://www.ecoagricultor.com/> visitado el día: 03/02/19

**CUADRO N°2****Tabla nutricional de la zanahoria baby (Parte 2)**

<b>VALORES NUTRICIONALES</b>	
<b>Valores medios por 100g de producto</b>	
Valor Energético	36 Kal
Proteínas	6 g.
Hidratos de Carbono	8,20 g.
- Azúcares	4,80 g.
Grasas	0,10 g.
- Saturadas	0 g.
Fibra Alimentaria	1,80 g.
Sódio	0,078 g.

**Fuente:** elaboración propia

En este **CUADRO N°2** se puede visualizar los valores nutricionales según sus macronutrientes, proteínas, carbohidratos y grasas.

### **3.2.5 Otros usos culinarios**

Las zanahorias baby se comercializan frescas, en conserva y congeladas. Pueden consumirse crudas, en ensaladas o como ingrediente de platos tanto salados como dulces. Así es que se encuentran en cremas, guisos, purés, sofritos, rehogadas con otras verduras y en tartas, bizcochos, pasteles o jugos.

### **3.3 Materia prima**

Como se vio anteriormente, las zanahorias baby pueden ser obtenidas de dos formas, una en la cual la zanahoria se recolecta en la etapa en la cual es prematura. Y otra, se obtiene mediante un proceso productivo en el cual la zanahoria común es cortada y pelada. En este último caso la materia prima que se utiliza es claramente zanahoria, pero cabe destacar que dentro de esta obtención puede haber dos alternativas.

La primera es aquella en la cual la producción es exclusivamente para la realización de zanahorias baby, en este caso las que se utilizan son las “Imperator” tienen un formato largo y fino. Y son cortadas y pulidas (de esta manera se pelan).

**IMAGEN N° 1****Zanahoria Imperator**

**Fuente:** www.ebay.es visitado el día 15/02/19

La segunda alternativa es donde la producción de zanahoria baby parte del “descarte” al comprar zanahorias comunes.

Al comprar un camión de 30 toneladas de zanahorias (comunes) se considera que, aproximadamente, entre un 6% – 7% se consideran como descarte. Dentro de todo ese porcentaje solo la mitad se puede utilizar para realizar la producción de zanahorias baby, dadas las características para proceder al cortado y pulido (pelado). Aproximadamente equivale a 2000 kg por camión. <sup>15</sup>

**3.4 Duración de las zanahorias baby en envase**

Las zanahorias baby envasadas tienen muy buena duración en la heladera, aproximadamente 2 meses. Además, cuentan con la ventaja de poder frisarlas en el congelador.

**3.5 Proceso productivo**

El proceso productivo de la zanahoria baby va a estar dividido en dos grandes etapas: una en la cual se cultiva el terreno y otra en la cual se produce la zanahoria baby propiamente dicha. <sup>16</sup>

---

15) información otorgada por Osvaldo Gimenez, dueño empresa “Don Antonio”

16) información otorgada por Osvaldo Gimenez, dueño empresa “Don Antonio”

### 3.5.1 Etapa del cultivo

En la etapa de cultivo, la empresa “Don Antonio” alquila campos en la zona de Valle de Uco y procede a labrar la tierra.

- **Preparación del terreno**

La preparación del terreno suele consistir en una labor profunda (subsulado o vertedera), seguida de una labor más superficial de gradeo o cultivador. El lecho de siembra se prepara con una labor de rotocultivador y un conformador adaptado dependiendo si el cultivo se realiza en llano, surcos o meseta. Normalmente suele utilizarse mesetas de 1.5 m. y cuatro bandas de siembra.

- **Siembra**

Se realiza prácticamente durante todo el año. Si la siembra se realiza a voleo, se empleará por área unos 80 g de semilla, quedando la distancia definitiva entre plantas de 15 x 20 cm, lo que hace suponer que si quedan a distancias inferiores tendrá que procederse al aclareo de plantas. La semilla deberá quedar a una profundidad de unos 5 mm.

Normalmente la siembra se realiza con sembradora neumática y semilla desnuda o calibrada en bandas, a una dosis que oscila entre 1.8-2.3 millones de semillas por hectárea.

- **Riego**

Es bastante exigente en riegos en cultivo de verano y especialmente cuando se realiza sobre suelos secos.

- **Abonado**

A modo de orientación se indica los siguientes abonados:

- Tierras pobres, por hectárea: estiércol (30 T), nitrato amónico al 33,50 % (100kg), superfosfato de cal al 18 % (400 kg), cloruro potásico al 50 % (100 kg).
- Tierras ricas, por hectárea: nitrato amónico al 33,50 % (100 kg), superfosfato de cal al 18 % (300 kg), cloruro potásico al 50 % (150 kg).
- El cloruro potásico y el superfosfato de cal se incorporan al suelo antes del invierno. El nitrato en cobertera, en una o dos veces después del entresacado.

- **Malas hierbas**

La zanahoria es una de las hortalizas más sensible a la competencia con las malas hierbas, por lo tanto, la protección durante las primeras fases es fundamental.

- **Cosecha**

En la etapa de cosecha se recolecta en las primeras horas de la mañana, es importante tener en cuenta el horario, para prevenir que las altas temperaturas afecten el producto, manteniendo así las características naturales del mismo.

### **IMAGEN N° 2**

#### **Cosechadora de zanahorias**



**Fuente:** Foto tomada por la empresa “Don Antonio”

En la **IMAGEN N°2** se puede visualizar la máquina cosechadora – recolectora de zanahoria.

#### **3.5.2 Etapa de la producción de zanahoria baby**

A continuación, se describirá la producción industrializada de zanahoria baby.

- **Primera etapa: recepción de la materia prima**

La llegada de zanahorias a las instalaciones se realiza por transporte terrestre a granel. Este transporte lo realiza la misma empresa y va desde los campos ubicados en Valle de Uco a la planta productora que se encuentra en Rodeo de la Cruz.

Una vez aprobada la materia prima por el departamento de calidad, el rodado pasa por la báscula con el producto y posterior a la descarga se vuelve a tomar su peso para calcular el valor neto del cargamento (tara). La recepción se hace de forma manual donde dos operarios proceden a descargar la zanahoria del camión que se encuentra a granel.

El valor neto de la carga es de 30 toneladas.

### **IMAGEN N° 3**

#### **Báscula**



**Fuente:** Báscula de la empresa “Don Antonio”

En la **IMAGEN N° 3** se logra apreciar la báscula de la empresa “Don Antonio”, en ella se mide el peso de los camiones, tanto en la entrada como en la salida de cada uno.

- **Segunda etapa: lavado por aspersion**

La zanahoria es transportada mediante una cinta transversal hacia el primer lavado antes de pasar a la etapa de selección. En la lavadora rotativa, cuenta con un tambor giratorio conformado por una estructura de varillas especialmente separadas que permiten la migración por gravedad de objetos indeseados y un sinfín que transporta la materia prima. Con la inyección de agua mediante una cañería con aspersores, se realiza el lavado desprendiendo la tierra adherida a la hortaliza y facilitando su selección.

- **Tercera etapa: selección**

Consiste en una cinta de transporte con capacidad para diez operarios donde los mismos se disponen a identificar y descartar material con defectos no tolerables y/o elementos extraños. En los laterales, la estructura posee adaptaciones sobre los cuales puede arrojarse los descartes para luego ser tarados y extraídos definitivamente del proceso.

En esta etapa es donde se detecta el “descarte” que es alrededor de un 6% y 7% de los 30.000 kilogramos de zanahoria.

Este descarte es el que va a ser utilizado a la hora de producir zanahoria baby.

- **Cuarta etapa: corte**

En este proceso, el material es descargado del transporte a una cinta de menor tamaño que conecta directamente con la máquina que posee un tambor porta cuchillas encargadas de realizar el corte deseado. En esta etapa la zanahoria es trozada en las dimensiones apropiadas para un óptimo proceso de pulido.

Las dimensiones apropiadas son aproximadamente de 1.5 cm de grosor y 14 cm de largo. Esto puede variar significativamente, pero lo importante es que sean medidas adecuadas para la máquina donde se realiza el pulido.

En esta etapa se genera un desperdicio de la mitad del descarte. Quedando aproximadamente 1000 Kg para realizar la siguiente etapa.

- **Quinta etapa: pulido de la zanahoria baby**

Una vez que las zanahorias ya están cortadas en las medidas exactas se procede al pulido de la zanahoria baby. En esta etapa es donde se realiza el pelado de la zanahoria y donde se le otorga el grosor, largo, como también la forma chiquita y redondeada típica en la zanahoria baby.

Se utiliza una máquina “pulidora” italiana que, además de pelar la zanahoria baby realiza un último lavado por aspersion, quedando así lista para ser envasada.

Cabe destacar que en esta etapa no se produce un descarte significativo por lo que la cantidad de kilogramos de zanahoria baby es constante.

- **Sexta etapa: envasado**

El producto ya en condiciones finales es introducido a las bolsas de envasado final y su peso es constatado en una balanza aplicando un relleno o retiro de material cuando fuere necesario. El peso final de las bolsas es de 250 gramos. Una vez asegurado el peso, las bolsas son colocadas en forma consecutiva para su posterior cierre.

Se utiliza bolsas nylon atenuando la transmisión de humedad del ambiente. Las mismas son cocidas y etiquetadas asentando las características del producto y el número de lote. Al terminar son llevadas a la cámara frigorífica, dónde se las acopia.

Una vez alcanzada la suficiente cantidad de zanahorias baby, las bolsas son colocadas en cajas de cartón corrugado, están compuestas por 30 bolsas y hacen un total de 7,50 kilogramos. Al terminar de armar todas las cajas, éstas son paletizadas y contenidas con film stretch codificando el bulto según número de expedición quedando finalmente lista la mercadería para subir al camión.

### **3.6 La empresa**

“Don Antonio”, es una empresa dedicada al empaque frutihortícola. Cuenta con una trayectoria de 60 años, en la que siempre se han respetado los principales objetivos que la impulsaron:

- Responsabilidad total, frente al compromiso asumido con el cliente, otorgándole rapidez en el servicio.
- Actualización tecnológica permanente.
- Estricto control de la calidad y de la higiene.

Hoy “Don Antonio”, combina esta amplia experiencia en el rubro, con nuevos emprendimientos e iniciativas para brindar a sus clientes la mejor respuesta.

Ubicada en Concordia 730 (CP 5525) Rodeo de la Cruz. Guaymallén, Mendoza.

#### **3.6.1 Materia prima, calidad desde el origen**

La empresa se especializa en la selección, lavado y fraccionado de hortalizas.

Entre los productos de la empresa, se puede destacar: zanahoria, ajo, zapallo anquito e inglés. Estos son procesados bajo un exhaustivo control de higiene, de tal manera que puedan responder

eficazmente a las normas de calidad vigentes, cumpliendo con rapidez y responsabilidad con las exigencias del mercado, que la actualidad impone.

“Don Antonio” aplica, en la creación de sus envases, las distintas opciones de materiales que ofrece la industria, tecnología para una óptima protección y presentación de sus productos. Se desarrolla empaques en una amplia gama de tamaños y gramajes, en los más diversos materiales, tales como: cartón, plásticos, con los que se cubren todas las necesidades del cliente.

En plantaciones de Mendoza, fundamentalmente en Valle de Uco, la empresa realiza el cultivo de zanahoria con trabajo óptimo del suelo e insumos de primera calidad, que garantizan un producto sano y con excelentes características para el mercado local e internacional. En la etapa de cosecha se recolecta en las primeras horas de la mañana, para prevenir que las altas temperaturas afecten al producto. Cosechado éste se envía en camiones propios de la empresa a la planta de producción.<sup>17</sup>

#### IMAGEN N° 4

##### Canasta de Productos



Fuente: canasta de productos de la empresa “Don Antonio”

En la **IMAGEN N° 4** se logra visualizar otros productos que posee la empresa envasados en la manera en la que se van a consumir.

---

17) <http://www.donantonioweb.com.ar/> visitado el día 03/02/19

### 3.6.2 Tecnología

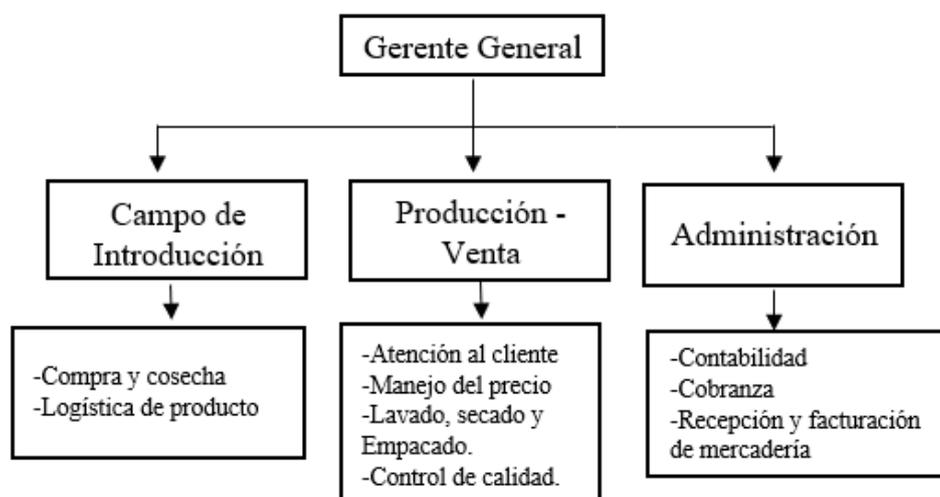
“Don Antonio” posee una gran variedad de maquinarias de última tecnología, fabricadas en acero inoxidable, con las cuales se asegura una óptima higiene, en todos los productos que empaacan en su planta. Además, cuentan con una cámara frigorífica de última generación que permite una excelente conservación de los mismos. La empresa pone su tecnología y experiencia al servicio de los clientes, respondiendo de esa manera en un mínimo plazo, a todos los requerimientos y solicitudes.

### 3.7.3 Organización

La empresa, está dirigida por tres hermanos, hijos del fundador. Cada uno se ocupa de alguna de las tres grandes áreas de la empresa: Campo de Introducción, Producción-Venta, Administración.

**GRÁFICO N° 7**

**Organigrama de “Don Antonio”**



**Fuente:** material provisto por la empresa “Don Antonio”

- Campo de introducción: es el área encargada de la cosecha en los campos de Valle de Uco como así también el transporte a la parte productora. Cuenta con 10 operarios.
- Producción-venta: parte encargada de la selección, lavado y fraccionamiento de hortalizas como también el empaque de las mismas. Se ocupa de la parte de manejo con clientes, traslados y negociaciones. Este área cuenta con 35 operarios.
- Administración: este sector se encarga de la facturación, operaciones de venta, compra de insumos a proveedores, área de recursos humanos, mantenimiento de maquinarias y taller. Este sector cuenta con 6 operarios.

### 3.6.4 Análisis FODA

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.<sup>18</sup>

#### 3.7.4.1 Análisis interno

En el análisis interno de la empresa se identifica los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva, se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa.

Fortalezas:

- F1: Notoriedad de la marca a nivel nacional, prestigio
- F2: Especialización del producto, con más de 60 años de experiencia. (Know-How)
- F3: Espalda financiera
- F4: Alta fidelización de los clientes
- F5: Infraestructura preparada para abastecer grandes demandas
- F6: Calidad en producto y atención, destacando puntualidad

Debilidades:

- D1: Costes unitarios elevados
- D2: Tiempo ocioso del personal
- D3: Roturas
- D4: Espacios sin ocupar en frigorífico
- D5: Estacionalidad de producto

---

18) Información obtenida en la entrevista con Osvaldo Gimenez, dueño de la empresa "Don Antonio"

### 3.6.4.2 Análisis externo

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar estableciendo los principales hechos o acontecimientos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.

Oportunidades:

- O1: Tendencia favorable por el mercado en cuanto al consumo de alimentos saludables
- O2: Aumento de la comercialización internacional de hortalizas en diferentes formatos
- O3: Posibilidad de contacto con más consumidores a través de las oportunidades de 3ros (Mercado globalizado)
- O4: Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas de otros rubros (Ejemplo: Finlandia Chédar light comercializado junto con zanahorias baby)
- O5: Mendoza es la segunda provincia que produce hortalizas a nivel nacional

Amenazas

- A1: Aumento en los costos de personal
- A2: Crecimiento de los países limítrofes en la producción de hortalizas
- A3: Oscilación del tipo de cambio
- A4: Elevada competencia y competencia desleal
- A5: Inflación alta en el país

### 3.6.4.3 Matriz

Partiendo del planteo de las diferentes variables, se deberá establecer relaciones entre ellas para lograr determinar las estrategias a seguir. Los tipos de estrategias son:

- **Estrategias a aprovechar (FO):** se crea una conexión entre las fortalezas y las oportunidades externas, para analizar de qué forma lograr un mayor provecho.

F5-O1: Aprovechar la infraestructura preparada para abastecer grandes demandas teniendo en cuenta la tendencia favorable por el mercado en cuanto al consumo de alimentos saludables

F4-O4: Alta fidelización de los clientes para crear la posibilidad de alianzas estratégicas con empresas de otros rubros

F2-O2: Aprovechar la especialización del producto, con más de 60 años de experiencia. (Know-How) con el aumento de la comercialización internacional de hortalizas en diferentes formatos

F3-O3: Aprovechar la espalda financiera de la empresa para crear la posibilidad de estar en contacto con más consumidores a través de 3ros

- **Estrategias de oponer (FA):** se crea una conexión entre fortalezas y amenazas para lograr oponer o contrarrestar al máximo posible las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.

F3-A3-A4: Utilizar la espalda financiera de la empresa para hacer frente a las oscilaciones en el tipo de cambio como también a la inflación elevada en el país

F1-A2: Aprovechar la notoriedad de la marca a nivel nacional, para contrarrestar el crecimiento de los países limítrofes en la producción de hortalizas

F6-A4: Destacar la calidad en producto y atención, para hacer frente a la elevada competencia y competencia desleal

- **Estrategias de transformar (DO):** se crea una conexión entre debilidades y oportunidades, para poder plantear estrategias que transformen las debilidades en fortalezas, y puedan acompañar a las oportunidades de la industria.

D5-O2: Hacer frente a la estacionalidad del producto al aprovechar el aumento de la comercialización internacional de hortalizas en diferentes formatos

D4-O1: Posibilidad de utilizar los espacios en el frigorífico sin ocupar, aumentar producción o alquilar, al tener en cuenta la tendencia favorable por el mercado en cuanto al consumo de hortalizas

D1-O4: Posibilidad de contrarrestar los costos unitarios elevados al hacer alianzas estratégicas con empresas de otros rubros

- **Estrategias a evitar (DA):** se crea una conexión entre debilidades y amenazas, donde se presentan los peores escenarios de la empresa, poniendo sus debilidades frente a las amenazas del entorno. Ante dicho panorama, se puede optar por dos tipos de estrategias a seguir: convertir las debilidades en fortalezas, y transformar el problema en una relación FA, o crear una estrategia para intentar minimizar al máximo el impacto negativo.

D1-D2-A1: Tener en cuenta los costos unitarios elevados, el tiempo ocioso del personal con la tendencia en el aumento de los costos de personal del país, para crear un área en la empresa, específicamente de control y contabilidad ya que se posee de espalda financiera (F3)

D4- A5: Aprovechar el espacio sin ocupar en el frigorífico aumentando el stock en éste y así poder aprovechar la elevada inflación en el país, teniendo en cuenta que la empresa está preparada para abastecer grandes demandas (F5)

D5-A4: Aprovechar la estacionalidad del producto para poder realizar estrategias de venta y marketing y de esta manera hacer frente a la elevada competencia y destacarse en el mercado

## **CAPÍTULO IV**

### **MERCADO OBJETIVO: BRASIL**

#### **4.1 Ficha país**

- Nombre oficial: República Federativa del Brasil
- Superficie: 8 515 770 km<sup>2</sup> (Puesto N°5)
- Población: 208.494.900 habitantes en julio de 2018
- Densidad: 24,47 hab./km<sup>2</sup>
- Capital: Brasilia
- Tipo de gobierno: República federal presidencial
- Presidente: Jair Bolsonaro
- PBI: USD 2,14 billones (9°)
- PIB per cápita: 9.821,41 USD (2017)
- Moneda: Real

Con una superficie de 8 515 770 km<sup>2</sup> y 208.494.900 habitantes, la República Federativa del Brasil está conformada por 26 estados miembros, un Distrito Federal y los municipios. Su capital es la ciudad de Brasilia. Su Constitución establece como idioma oficial el portugués.

Delimitado por el océano Atlántico al este, Brasil tiene una línea costera de 7491 km.<sup>3</sup> Al norte limita con el departamento francés de la Guayana Francesa, Surinam, Guyana y Venezuela; al noroeste con Colombia; al oeste con Perú y Bolivia; al sureste con Paraguay y Argentina y al sur con Uruguay. De este modo tiene frontera con todos los países de América del Sur, excepto Ecuador y Chile. La mayor parte del país está comprendido entre los trópicos terrestres, por lo que las estaciones climáticas no se sienten de una manera radical en gran parte del mismo.<sup>19</sup>

## IMAGEN N°5

### Brasil: bandera y escudo



Fuente: Ministerio de Turismo de Brasil.

### 4.1.1 Organización territorial

La República Federativa del Brasil es una unión de 27 unidades federales (portugués: Unidades Federativas (UF)): 26 estados y el Distrito Federal, donde se encuentra la capital federal, Brasilia. Los Estados generalmente se basan en las fronteras históricas, convencionales que han desarrollado con el tiempo. El Distrito Federal no es un Estado de derecho propio, pero comparte algunas de las características de uno y otras de un municipio. El Distrito Federal colinda con los Estados de Goiás y Minas Gerais.

---

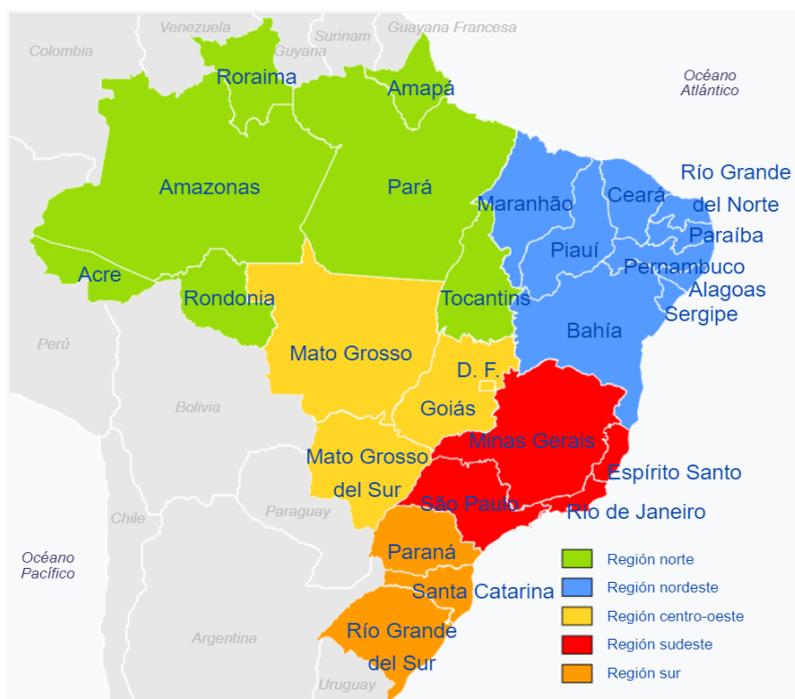
19) <http://www.brasil.gov.br/> Visitado el día 10/02/19

Cada estado tiene una Asamblea Legislativa unicameral con legisladores estatales que votan las leyes de sus respectivos territorios. Estas supervisan las actividades del Poder Ejecutivo de los estados y municipios. Para ello, tiene un Tribunal de Cuentas con el fin de proporcionar asesoramiento sobre el uso de los fondos públicos. Sólo dos municipios (São Paulo y Río de Janeiro) poseen Tribunales de Cuentas separados y unido a sus Cámaras de Concejales, quedando prohibida la creación de nuevos tribunales de cuentas municipales.

El Distrito Federal tiene características comunes a los estados federados y a los municipios. A diferencia de los estados federados, no puede ser dividido en municipios, pero puede ser dividido en regiones administrativas. Por otro lado, puede subir los impuestos como si fuera un estado, y también, como un municipio.<sup>20</sup>

### IMAGEN N°6

#### Brasil: mapa político, mostrando la división por estados y por regiones



Fuente: wikipedia.org

20) <https://datosmacro.expansion.com/pib/brasil> //Visitado el día 12/02/19

## 4.2 Clima

En Brasil el clima predominante es el tropical, por lo que las estaciones no se diferencian entre sí. El país cuenta con temperaturas medias casi todo el año. La temperatura media anual es de aproximadamente 28° C en el norte y 20° C en el sur. El clima en Brasil varía desde la aridez del interior al clima tropical del Amazonas y las regiones de la costa oriental. El sur es más templado. Además de su extensión, el clima varía de acuerdo a la altitud y latitud del lugar, a la presión y su proximidad al océano. En todo el país existen variaciones en el índice de pluviosidad, temperatura y humedad, pero sólo en el sur de Brasil estos cambios son extremos entre estaciones.

Sólo el sur presenta variaciones estacionales como en Europa. Las estaciones en Brasil son exactamente contrarias a las de Europa y Estado Unidos, excepto en la región norte del país. En el resto del territorio puede distinguirse un invierno poco frío (excepto en los estados meridionales, que es cuando los estados más fríos del sur del país soportan temperaturas de entre 13°C y 18°C) que va de junio a agosto. <sup>21</sup>

## 4.3 Economía de Brasil

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, Brasil es la mayor economía de América Latina y la segunda del continente, detrás de los Estados Unidos. El país cuenta con varios sectores económicos grandes y desarrollados como el agrícola, minero, manufacturero y el de servicios, así como un gran mercado de trabajo. En años recientes las exportaciones brasileñas han estado creciendo, creando una nueva generación de empresarios.

Los principales productos de exportación incluyen aeronaves, equipos, electrónicos, automóviles, alcohol, textiles, calzado, hierro, acero, café, jugo de naranja, soya. El país ha venido expandiendo su presencia en los mercados financieros internacionales y en los mercados de commodities.

### 4.3.1 Coyuntura económica de Brasil

Brasil es la octava economía del mundo. Tras casi una década de fuerte crecimiento (2002-2013), Brasil sufrió la peor recesión de su historia en 2015 (-3,80% del PIB) y 2015 (-3,60%). Esta crisis económica se debió a la caída de los precios de las materias primas y una caída del consumo y

---

21) <http://www.brasilalacarta.com> / Visitado el día 15/02/19

la inversión. En 2017, la economía se recuperó y crecimiento del el PIB fue de 0,70%. La economía ha sido impulsada por ajustes presupuestarios y condiciones económicas favorables. En 2018, la economía brasileña debiese confirmó este repunte, con un crecimiento estimado en 1,50% (FMI).

En 2017, el crecimiento fue esencialmente motivado por los resultados de la industria agrícola, que se expandió en 14,50%. Brasil es el primer productor y exportador de azúcar y café y el segundo productor de semillas de soja. La industria y los servicios también crecieron. La producción de automóviles, una rama clave del contexto industrial brasileño, creció más de 25% en 2017, en comparación con 2016. El repunte de la actividad benefició tanto a la demanda interna como externa. Una disminución continua del desempleo en los dos últimos trimestres de 2017 contribuyó a una mejora del consumo de los hogares. La consolidación fiscal sigue siendo el objetivo principal del gobierno, pero por lo pronto no parece viable aprobar la reforma de las pensiones anunciada por el presidente Temer.

Aunque el desempleo bajó en 2017 (de 13% según el FMI, bajó a 11,80% a fines de 2017), el país sigue confrontado a problemas sociales y tiene uno de los niveles de desigualdad más altos del mundo. Existen grandes disparidades entre regiones y recientemente se ha detectado un aumento de los índices de delincuencia y violencia criminal. El endeudamiento del estado de Rio de Janeiro ha tenido graves consecuencias. La criminalidad aumentó durante los últimos años y se decidió realizar una intervención militar en Rio de Janeiro en febrero de 2018.<sup>22</sup>

**CUADRO N°3**  
**Brasil: indicadores de crecimiento (Parte 1)**  
**(Año: 2018)**

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
<b>PIB</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	1.793,31	2.055,14e	1.909,39	1.929,71	2.027,56
<b>PIB</b> ( <i>crecimiento anual en %, precio constante</i> )	-3,50	1,00e	1,40	2,40	2,30
<b>PIB per cápita</b> ( <i>USD</i> )	8.701e	9.896e	9.127	9.160	9.560
<b>Saldo de la hacienda pública</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-7,40	-6,40	-7,30	-7,10	-7,30

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

22) <https://es.portal.santandertrade.com/> Visitado el día 20/02/19

En el **CUADRO N°3** se puede apreciar como a medida que pasan los años la economía de Brasil ha ido creciendo elevando su PBI y PBI per cápita.

**CUADRO N° 4**  
**Brasil: indicadores de crecimiento (Parte2)**  
**(Año: 2018)**

<b>Endeudamiento del Estado</b> ( <i>en % del PIB</i> )	78,40	84,00	88,40	90,50	92,90
<b>Tasa de inflación</b> (%)	8,70	3,40	3,70	4,20	4,10
<b>Tasa de paro</b> ( <i>% de la población activa</i> )	11,30	12,80	11,80	10,70	10,20
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>miles de millones de USD</i> )	-23,55	-9,76	-24,84	-30,91	-34,49
<b>Balanza de transacciones corrientes</b> ( <i>en % del PIB</i> )	-1,30	-0,50	-1,30	-1,60	-1,70

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018

En el **CUADRO N°4** se visualiza que la inflación ha disminuido considerablemente, pero que el endeudamiento del Estado brasilero ha aumentado.

#### 4.3.2 Principales sectores económicos

Brasil dispone de abundantes recursos naturales y su economía está relativamente diversificada. Brasil es el primer productor mundial de café, caña de azúcar, naranjas y uno de los primeros productores de soja. El país atrae a un gran número de empresas multinacionales de la industria agroalimentaria y de biocarburantes. Brasil cuenta con el mayor volumen de ganado comercial del mundo. Aun así, el aporte de la agricultura al PIB es relativamente escaso: representa únicamente 5%, aunque este sector asegura el 40% de las exportaciones. Con bosques que cubren la mitad del territorio nacional, incluyendo la mayor selva tropical del mundo, Brasil es el cuarto exportador mundial de madera.

Se trata también de un gran país industrial. La explotación de su riqueza en minerales lo sitúa como segundo exportador mundial de hierro y uno de los principales productores de aluminio y carbón. Como país productor de petróleo, Brasil se propone autoabastecerse en energía a corto plazo (sus reservas podrían convertirlo en uno de los cinco principales productores de petróleo del mundo).

El país es cada vez más preponderante en los sectores de textiles, aeronáuticos, farmacéuticos,

industria automotriz, siderurgia e industria química. La mayoría de los grandes fabricantes de automóviles han establecido unidades de producción en el país. El sector industrial representa más de un cuarto del PIB, pero experimenta una fuerte desaceleración en los últimos años.

El sector terciario representa más de 73% del PIB y emplea a tres cuartos de la población activa. El país ha emprendido estos últimos años la producción de servicios con alto valor añadido, especialmente en el ámbito de la aeronáutica y las telecomunicaciones.<sup>23</sup>

**CUADRO N°5**  
**Brasil: actividad económica por sector**  
**(Año 2018)**

<b>Repartición de la actividad económica por sector</b>	<b>Agricultura</b>	<b>Industria</b>	<b>Servicios</b>
<b>Empleo por sector</b> <i>(en % del empleo total)</i>	10,20	20,90	68,80
<b>Valor añadido</b> <i>(en % del PIB)</i>	4,60	18,50	63,10
<b>Valor añadido</b> <i>(crecimiento anual en %)</i>	13,00	0,00	-2,60

**Fuente:** World Bank, Últimos datos disponibles.

En el **CUADRO N° 5** se puede analizar que el sector de servicios es el que mayor valor añadido aporta al PBI, seguido por el sector de la industria y por último el de agricultura.

#### **4.4. Política interior de Brasil**

Brasil es una República Federal formada por 26 estados y el Distrito Federal. La actual constitución, aprobada en 1988, establece la separación de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial y un sistema de gobierno presidencialista. El presidente de la República es elegido por sufragio universal para un periodo de cuatro años y puede ser reelegido una sola vez, lo mismo que los gobernadores de los estados y los alcaldes. Posee amplias atribuciones, entre las que se encuentra el nombramiento de los jueces del Supremo Tribunal Federal (que han de ser ratificados por el Senado) y la posibilidad de vetar las decisiones del parlamento (aunque los vetos pueden ser revocados por una mayoría reforzada de ambas Cámaras).

<sup>23</sup>) <https://es.portal.santandertrade.com/> Visitado 20/02/19

El Poder Legislativo federal reside en el Congreso Nacional, compuesto por la Cámara de Diputados y el Senado Federal. La Cámara de Diputados está formada por 513 miembros, elegidos en cada estado en número proporcional a su población, por sufragio universal directo cada cuatro años. Está actualmente presidida por Rodrigo Maia (del partido Demócratas -DEM). El Senado Federal lo integran 81 miembros, tres por cada estado. Se elige por sufragio universal para un mandato de ocho años y se renueva cada cuatro, en la proporción de un tercio y dos tercios alternativamente.

Actualmente está presidido por Eunício Oliveira (MDB). En los estados federados, el poder ejecutivo reside en el gobernador, cuyo modo de nombramiento y atribuciones son un calco de los del presidente federal.

El poder legislativo estatal reposa en las Asambleas Legislativas, cámaras únicas en las que sus diputados son elegidos cada cuatro años por sufragio universal. Las Cámaras Municipales constituyen el poder legislativo municipal. Al frente del gobierno federal se encuentra el actual presidente de la República, Jair Bolsonaro, quien asumió el primero de Enero de 2019. Su antecesor fue Michel Temer, que tomó posesión de su cargo de forma interina el 12 de mayo de 2016, al abrirse un juicio político (impeachment) a la entonces presidenta Dilma Rousseff. Michel Temer ostentaba hasta ese momento el cargo de vicepresidente y la constitución contempla que sustituya al presidente de forma provisional al iniciarse el impeachment. Si el presidente es definitivamente apartado de su cargo, como ocurrió en este caso, el vicepresidente lo sustituye hasta el fin de la legislatura.

El máximo órgano del Poder Judicial federal es el Supremo Tribunal Federal que tiene todas las competencias propias de un tribunal constitucional y algunas de las de un tribunal supremo.

El Superior Tribunal de Justicia ejerce las competencias restantes de tribunal de casación. Hay también instancias superiores federales en el ámbito militar, electoral y de trabajo. Cada estado posee, además, su propio sistema judicial.

Actualmente el presidente de la República Federativa de Brasil es Jair Bolsonaro, quién asumió este 1 de enero de 2019 la presidencia. Se considera al presidente como ultraderechista, con una confianza del 65% de los brasileños, según la más reciente encuesta de Datafolha. Tomó posesión de su cargo luego de haber vencido en las elecciones generales de octubre de 2018, en segunda vuelta a Fernando Haddad con el 56% de los votos.

La posesión de Bolsonaro de 63 años y de su vicepresidente, Hamilton Mourao marca el inicio de una administración de cuatro años en la que se pretende implantar un programa económico liberal, además de una agenda social conservadora y una política exterior que se acerque al norte del continente.<sup>24</sup>

#### **4.5 Política exterior de Brasil**

Brasil es miembro fundador de Naciones Unidas, participa en todos sus organismos especializados y es miembro de las principales organizaciones internacionales del ámbito financiero y comercial, como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial del Comercio, así como el Banco Interamericano de Desarrollo.

Brasil no es miembro de la OCDE pero en 2017 formalizó su solicitud de entrada. De momento no ha obtenido respuesta. Existen ciertos obstáculos, especialmente en el plano tributario, para satisfacer su aspiración. Estados Unidos es el país que ha exteriorizado mayor recelo al respecto, mientras que la UE le apoya de forma general. De momento es observador en muchos de sus Comités. Brasil tiene hoy vocación de liderazgo y de reforzar su actividad y su peso en las instituciones internacionales, con especial énfasis en Naciones Unidas, en donde aspira a obtener un puesto permanente en un Consejo de Seguridad reformado. Sin embargo, la crisis económica de los últimos años –con impago de sus cuotas de algunas organizaciones internacionales- puede haber rebajado estas expectativas.

Brasil es también miembro del G20, que reúne a las economías avanzadas y emergentes más importantes del mundo. Brasil mantiene estrechas relaciones con Sudáfrica e India, con quienes constituyó en 2003 un foro de concertación diplomática y cooperación denominado IBAS que tiene, entre otros grandes objetivos, el de crear un orden económico y comercial más favorable para los países en vías de desarrollo y permitir el ingreso de nuevos miembros permanentes de entre éstos en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.

También participa en las Cumbres periódicas que se organizan desde 2009 del llamado Grupo BRICS, que agrupa a Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica. Si bien este Grupo no constituye una organización internacional strictu sensu, desde el establecimiento de Cumbres periódicas ha adquirido carácter estable.

---

24) <https://es.portal.santandertrade.com/> Visitado el 27/02/19

En el ámbito latinoamericano Brasil es miembro de un buen número de organizaciones regionales, como la Organización de Estados Americanos (OEA), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Brasil participa también en la Conferencia Iberoamericana (sin demasiado entusiasmo, como lo demuestra la ausencia de los Presidentes brasileños de las Cumbres –la última vez fue en la Cumbre Iberoamericana de Cádiz en noviembre de 2012) y aspira a ejercer en el ámbito sudamericano un liderazgo político puesto de manifiesto en el impulso que ha dado precisamente a la creación de algunas de estas organizaciones regionales, especialmente UNASUR (que vio la luz en la Cumbre de Brasilia en 2008) y CELAC.

Por otra parte, Brasil es desde 2007, año de la firma del Acuerdo de Asociación Estratégica UE-Brasil, uno de los Socios Estratégicos de la UE, con la que celebra Cumbres periódicas centradas en cuestiones globales relevantes y en asuntos bilaterales. El centro de atención actual es la negociación del Acuerdo Birregional de Asociación UE-MERCOSUR, cuyas negociaciones duran ya más de 17 años y que Brasil –tras muchos años de oposición al mismo- ha venido poniendo un especial interés en reactivar. A lo largo de 2017 se ha celebrado sucesivas rondas de negociación, en las que se ha avanzado notablemente, intercambiándose ofertas de acceso a los respectivos mercados. La UE es el primer socio comercial de Brasil y el primer inversor extranjero (inversión directa) y Brasil el principal destino comercial de la UE en Latinoamérica.<sup>25</sup>

#### **4.6 Principales clientes y proveedores de Brasil**

Aunque el comercio exterior representa sólo un cuarto de su PIB, Brasil se encuentra entre los 25 primeros exportadores e importadores del mundo y el país tiene un enorme potencial. Sus principales socios comerciales son China, Estados Unidos, los países del MERCOSUR y la Unión Europea. Brasil exporta esencialmente productos agrícolas y alimentarios (soja, café, azúcar, maíz, carne), minerales, petróleo y vehículos aéreos.

---

25) <http://www.exteriores.gob.es/> visitado el día 28/02/19

Importa sobre todo hidrocarburos, vehículos, productos químicos y farmacéuticos, al igual que productos eléctricos y electrónicos.

La balanza de cuentas actual de Brasil representó -0,60% del PIB en 2017, en comparación con -1,30% en 2016. De 2013 a 2015, Brasil marcó déficits comerciales, pero el balance ha repuntado desde mediados de 2016, llegando según las estimaciones a 8.000 millones USD a fines de 2017. En cuanto a superpotencia agrícola mundial, Brasil tiene una política comercial internacional muy particular, que busca conquistar mercados preservando por todos los medios su influyente posición.

### CUADRO N°6

#### Brasil: principales destinos de sus exportaciones

(Año: 2017)

<b>Clientes principales</b> (% de las exportaciones)		<b>2017</b>
<b>China</b>		21,80%
<b>Estados Unidos</b>		12,50%
<b>Argentina</b>		8,10%
<b>Países Bajos</b>		4,20%
<b>Japón</b>		2,40%

**Fuente:** Comtrade, últimos datos disponibles

En el **CUADRO N°6** se puede apreciar que Argentina ocupa el tercer lugar dentro de los principales clientes de las exportaciones de Brasil.

**CUADRO N°7****Brasil: principales proveedores****(Año: 2017)**

<b>Principales proveedores</b> <i>(% de las importaciones)</i>		<b>2017</b>
<b>China</b>		18,10%
<b>Estados Unidos</b>		16,70%
<b>Argentina</b>		6,30%
<b>Alemania</b>		6,10%
<b>Corea del Sur</b>		3,50%

**Fuente:** Comtrade, últimos datos disponibles

En el **CUADRO N°7** se aprecia que Argentina ocupa el tercer puesto dentro de las importaciones de Brasil.

#### **4.7 Previsión del crecimiento económico en 2019**

El mercado financiero de Brasil elevó su previsión para el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) el año pasado (2018) de 1,36% a 1,39%, de acuerdo a la encuesta Focus realizada por el Banco Central entre las principales instituciones financieras y divulgada este lunes.

Para 2019, la previsión de crecimiento económico se mantiene en 2,50%.

El porcentaje por los analistas fue dentro de la meta que el Banco Central fijó para la inflación del año anterior, que fue del 4,50%, con 1,5 puntos porcentuales de tolerancia.

Los analistas mantuvieron su previsión de que la tasa básica de interés Selic terminaría el año en el nivel esperado, de 6,50% y redujo la estimativa para fin de 2019 de 8% a 7,75% anual.

La proyección para la tasa de cambio se mantuvo en 3,70 reales por dólar a fin de este año y pasó de 3,76 a 3,78 reales por dólar a fin de 2019.

La previsión del informe para la entrada de inversiones extranjeras directas en Brasil se mantuvo en US\$70.000 millones en 2018 y pasó de US\$75.350 millones a US\$76.000 millones en 2019.<sup>26</sup>

#### **4.8 Elección de Brasil como mercado meta**

Se considera que Brasil es una opción interesante para exportar zanahoria baby dados los siguientes argumentos:

- Crecimiento económico del país
- Cercanía entre los países
- Miembro del MERCOSUR, se reducen los costos de exportación
- El país vecino presenta una previsión para el 2019 muy favorable
- Brasil posee grandes volúmenes de importación
- Gran tendencia al cuidado de la salud
- Los principales mercados consumidores de zanahoria baby ya están abastecidos. Pero el mercado Latinoamericano no posee acceso a este producto

Además de los ítems citados anteriormente, se debe tener en cuenta la demanda cuantitativa y cualitativa del snack de zanahoria baby.

- demanda cualitativa: la materia prima, zanahoria, alcanza los parámetros de calidad establecidos por el mercado brasilero.
- demanda cuantitativa: la demanda del snack de zanahoria baby se estima será de 3.500.000 kg/año, teniendo en cuenta que la zanahoria es una de las hortalizas más consumidas por las personas a nivel mundial

---

26) <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/> Visitado el día 28/02/19

## **CAPÍTULO V**

### **OPERATORIA DE COMERCIO EXTERIOR**

#### **5.1 Consideraciones generales**

Brasil, a lo largo de su historia, ha firmado variados acuerdos con los países de Latinoamérica. Estos acuerdos constituyen uno de los principales puntos a tener en cuenta cuando se analiza el mercado y las posibilidades que ofrece.

Los principales acuerdos firmados con este país que atañen al objeto de estudio son: Aladi, y, principalmente, MERCOSUR.

#### **5.2 ALADI**

Brasil es miembro del mayor grupo latinoamericano de integración junto con Argentina, Bolivia, Paraguay, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Panamá y Venezuela, representando en conjunto 20 millones de kilómetros cuadrados y más de 548 millones de habitantes.

El tratado de Montevideo 1980 (TM80), marco jurídico global constitutivo y regulador de ALADI, fue suscrito el 12 de agosto de 1980 estableciendo los siguientes principios generales: pluralismo en materia política y económica; convergencia progresiva de acciones parciales hacia la formación de un mercado común latinoamericano; flexibilidad; tratamientos diferenciales en base a

nivel de desarrollo de los países miembros; y multiplicidad en las formas de concertación de instrumentos comerciales.

### **5.3 MERCOSUR**

El Mercado Común del Sur (MERCOSUR) es un proceso de integración regional instituido inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay al cual en fases posteriores se han incorporado Venezuela y Bolivia, ésta última en proceso de adhesión.

Sus idiomas oficiales de trabajo son el español y el portugués. La versión oficial de los documentos de trabajo será la del idioma del país sede de cada reunión. A partir del 2006, por medio de la Decisión CMC N° 35/06, se incorporó al guaraní como uno de los idiomas del bloque.

El MERCOSUR es un proceso abierto y dinámico. Desde su creación tuvo como objetivo principal propiciar un espacio común que generara oportunidades comerciales y de inversiones a través de la integración competitiva de las economías nacionales al mercado internacional. Como resultado ha establecido múltiples acuerdos con países o grupos de países, otorgándoles, en algunos casos, carácter de Estados Asociados –es la situación de los países sudamericanos–. Estos participan en actividades y reuniones del bloque y cuentan con preferencias comerciales con los Estados Partes. El MERCOSUR también ha firmado acuerdos de tipo comercial, político o de cooperación con una diversa cantidad de naciones y organismos en los cinco continentes.

Desde sus inicios el MERCOSUR ha promovido como pilares fundamentales de la integración los principios de democracia y de desarrollo económico, impulsando una integración con rostro humano. En línea con estos principios, se han sumado diferentes acuerdos en materia migratoria, laboral, cultural, social, entre tantos otros a destacar, los que resultan de suma importancia para sus habitantes.

Estos acuerdos significaron la incorporación de las dimensiones Ciudadana, Social y de Integración Productiva, entre otras, para las cuales, por un lado, fue necesario adaptar y ampliar la institucionalidad del bloque en toda la región atendiendo nuevas demandas y profundizando la participación efectiva de la ciudadanía por diferentes medios y por otro, debió dotarse de mecanismos de financiamiento solidarios propios, como es el Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM), entre otros fondos.

Para aprovechar las ventajas tributarias que se obtiene de los diferentes acuerdos comerciales se deberá presentar, ante autoridades aduaneras, el certificado de origen emitido por la entidad autorizada en el país del exportador. En dicho documento deben constar los fundamentos legales, es decir, el acuerdo comercial que está siendo aprovechado en esa operación.

### **5.3.1 Régimen de origen del MERCOSUR**

Este régimen prevé como regla general que serán considerados como productos originarios del MERCOSUR los bienes elaborados íntegramente en el territorio de cualquiera de los Estados parte del bloque, utilizando materiales originarios de los mismos, así como aquellos en que su última transformación substancial haya sido realizada en el territorio de cualquiera de los Estados parte.

La solicitud de certificado de origen deberá ser precedida de una declaración jurada u otro instrumento jurídico de efecto equivalente, suscrita por el productor final, que indicará las características y componentes del producto y los procesos de su elaboración.

El certificado de origen es el documento que permite la comprobación del origen de los productos, debiendo acompañar a los mismos en todos los casos sujetos a la aplicación del régimen de origen del MERCOSUR. Tiene un plazo de validez de 180 días contados a partir de la fecha de su emisión y deberán ser emitidos en uno de los idiomas oficiales del mismo, dentro de los 60 días contados desde la fecha de emisión de la factura comercial y presentarse ante la autoridad aduanera del país miembro importador en el momento del despacho de importación.<sup>27</sup>

### **5.3.2 Emisión del certificado de origen**

La emisión de certificados de origen está a cargo de reparticiones oficiales nominadas por los países miembros, las cuales podrán delegar la emisión de los mismos en otros organismos públicos o entidades de clase de nivel superior, que actúen en jurisdicción nacional, estadual o provincial. Una repartición oficial en cada país miembro será responsable por el control de la emisión de los certificados de origen. El registro de entidades habilitadas para la emisión de certificados de origen y de las respectivas firmas acreditadas es el vigente en la ALADI.

---

27) <https://www.mercosur.int/> Visitado el día 03/03/19

## 5.4 Restricciones

Se entiende por restricciones a aquellos obstáculos que pone un país a las importaciones de mercaderías de otros países, para proteger el mercado nacional de la competencia o las exportaciones para controlar la inflación interna.

Los gobiernos emplean dos formas de proteccionismo que son barreras arancelarias y barreras no arancelarias.

- **Barrera arancelaria:** un arancel es un impuesto que debe pagar por importar o exportar. Puede ser ad - valorem como porcentaje del valor de los bienes o Específicos como una cantidad de peso o volumen. Impuesto o tarifa que grava los productos transferidos de un país a otro. El aumento de estas tarifas sobre los productos a importar eleva su precio y los hacen menos competitivos dentro del mercado del país que importa, teniendo a restringir su comercialización.
- **Barreras no arancelarias:** medidas no arancelarias que restringen, encarecen o evitan la importación de un producto.

Hay tres tipos.

- **Restricciones cuantitativas:** cuando se establece una cuota o cupo a la importación, el gobierno limita la cantidad de importaciones que pueden realizarse. Las cuotas son restricciones cuantitativas que los gobiernos limitan la cantidad que se puede importar de ciertos bienes, cualquiera sea su precio.
- **Restricciones cualitativas:** mantienen estándares de calidad en los productos y aseguran que los mismos cumplan con las normas sanitarias, fitosanitarias (garantía de calidad del producto) y técnicas del país importador.
- **Para arancelarias:** intervención a la importación, que por su grado de complejidad hace difícil su cumplimiento y logran su objetivo que es el de hacer desistir del negocio de la importación.

### **5.4.1 Restricciones arancelarias**

Los productos argentinos ingresan al mercado brasileño con un arancel de 0% cuando se acompañan con el correspondiente certificado de origen. Es preciso recordar que una de las premisas básicas del MERCOSUR es el libre comercio intrazona, donde los países que lo integran se otorgan preferencias arancelarias del 100% y aplican un arancel externo común a los productos y servicios provenientes de terceros países.<sup>28 29</sup>

### **5.4.2 Restricciones no arancelarias**

Otros tipos de restricciones tienen como objetivos la seguridad y salubridad de los países. Para ello, se hace un control sanitario y fitosanitario.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es el organismo sanitario rector de la República Argentina. En el ámbito del comercio internacional, el objetivo estratégico del SENASA es responder al incremento de la demanda diferenciada de alimentos, garantizando sanitariamente la cadena agroalimentaria, en el marco del escenario mundial para el incremento sostenido de los intercambios de alimentos y agro productos. Tiene también el objetivo de cumplir con los requisitos fito-zoosanitarios y de salud pública para la exportación, importación, tránsitos internacionales, comercio federal e interno, permitiendo un intercambio de productos de origen animal y vegetal con garantía sanitaria, minimizando el riesgo de introducción de plagas o enfermedades a través de los viajeros en su ingreso al país o regiones bajo programas de protección fito-zoosanitaria.

#### **5.4.2.1 Organismos que regulan la importación de alimentos en Brasil**

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Abastecimiento (MAPA) es el órgano responsable de la fiscalización y control del tránsito e ingreso de productos de origen animal y vegetal e insumos para la producción agropecuaria en los aeropuertos, puertos, puestos de frontera y aduanas especiales, con el objetivo de cohibir el ingreso de plagas y enfermedades que puedan representar amenaza para la sanidad de los vegetales y para el ganado nacional.

---

28) SENASA, [www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar) / Visitado el día 05/03/19

29) ANMAT, [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar) / Visitado el día 05/03/19

La Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA) es el órgano responsable por la reglamentación, control y fiscalización de productos con impacto en la salud humana. Alimentos, medicamentos, productos médicos, reactivos para diagnóstico, cosméticos, derivados del tabaco, sangre y hemoderivados, así como por servicios de salud, además se responsabiliza por el monitoreo de precios de medicamentos, por la anuencia previa en el proceso de concesión de patentes de productos y procesos farmacéuticos y por el control de la propaganda de productos sujetos al régimen de vigilancia sanitaria.

### **5.5 Organismos que regulan la exportación pertinente en Argentina**

Corresponden las siguientes intervenciones para la posición arancelaria de la zanahoria cortada y pelada:

- **SENASA:** el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Tiene también el objetivo de cumplir con los requisitos fito-zoosanitarios y de salud pública para la exportación, importación, tránsitos internacionales, comercio federal e interno, permitiendo un intercambio de productos de origen animal y vegetal con garantía sanitaria, minimizando el riesgo de introducción de plagas o enfermedades a través de los viajeros en su ingreso al país o regiones bajo programas de protección fito-zoosanitaria.
- **DGA:** la Dirección General de Aduanas (DGA) de Argentina, es uno de los tres organismos que integran la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), junto con la Dirección General Impositiva (DGI) y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (DGRSS). Tiene a su cargo la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercaderías, como así también el control del tráfico de los bienes que ingresan o regresan en el territorio aduanero. Su función principal es valorar, clasificar, verificar y controlar la entrada y salida de mercaderías, como así también los medios en que son transportadas, asegurando el cumplimiento de las disposiciones vigentes.
- **Empresas certificadoras de calidad:** son empresas privadas a quienes se les encarga la certificación de calidad del producto en cuestión a fin de que se cumpla con los estándares establecidos para declararlo inocuo y apto para el consumo humano.

- CAC: Cámara Argentina de Comercio. Entidad habilitada y encargada a nivel nacional de expedir los certificados de origen, un documento que garantiza que la mercadería exportada es originaria de la Argentina en los términos establecidos por el Acuerdo Comercial que corresponda al país de destino. En caso de que el acuerdo lo contemple, es lo que permite gozar de un tratamiento arancelario preferencial como exportador.
- El INAL, Sistema Nacional de Vigilancia Alimentaria. Realiza tareas de vigilancia de los productos de su competencia y da respuesta a las inquietudes y reclamos recibidos, elabora recomendaciones y emite alertas sanitarias ante situaciones de riesgo motivadas por productos o procedimientos potencialmente peligrosos.

### **5.6 Documentos necesarios para la exportación**

- Factura comercial
- CRT (Documentación del transporte)
- Manifiesto de carga (MIC)
- Certificado de origen
- Certificado de calidad
- Certificado fitosanitario (se concede por el SENASA)
- Certificado sanitario de exportación (INAL)

### **5.7 Posición arancelaria**

La clasificación arancelaria es un proceso que consiste en asignar un código numérico creado por la Organización Mundial de Aduanas (WCO por sus siglas en inglés) a las mercancías. Su objetivo es identificar las mercancías que se importan y exportan. No solo describe con exactitud el producto a comercializar, sino que detalla las tarifas de los impuestos generales de importación y exportación correspondientes.

El código mundialmente utilizado consta de 8 dígitos: los primeros 6 a nivel general, indicando artículo, partida y subpartida en que se encuentra el producto dentro del nomenclador y los dos últimos asignados por el país, a efecto de tasar los impuestos de comercio exterior.

Argentina, por ser parte del MERCOSUR, comparte nomenclador con el resto de integrantes: la “Nomenclatura común del MERCOSUR” (NCM).

La posición arancelaria de las zanahorias lavadas y cortadas, es la misma de las zanahorias (su materia prima) dentro de la Nomenclatura Común del Mercosur es: 0706.10.00.000 W

## IMÁGEN N°7

### Nomenclatura arancelaria de la zanahoria

Posición	Descripción	AEC %	DIE %	RE %	DEE %	DEI%	RI %
0706.10.00.000 W	Zanahoria y nabos	10.00	10.00	1.25	12.00	12.00	1.25

**Fuente:** Despachante de Aduana, Gerardo Labrech – elaboración propia

En la **IMAGEN N°7** se visualiza la posición arancelaria de la zanahoria junto con todas sus tasas.

#### 5.7.1 Derechos de exportación

Los derechos de exportación gravan la exportación para consumo. Estas son para consumo cuando la mercadería se extrae del territorio aduanero por tiempo indeterminado.

Actualmente en Argentina, para la posición arancelaria 0706.10.00.000 W corresponde un 12% de derechos de exportación sobre el valor FOB de las mercaderías.

#### 5.7.2 Reintegro a la exportación

El Ministerio de Producción de la Nación Argentina está facultado para asignar y modificar las alícuotas de reintegro a las operaciones de exportación, que consisten en un porcentaje que se aplica sobre el valor FOB de la mercadería a exportar, que es el valor de venta de los productos en su lugar de origen más los costos que corren por cuenta del comprador, los fletes, seguros y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la Aduana de salida.

Esta alícuota se asigna a los productos de acuerdo a su clasificación en la Nomenclatura Común del Mercosur. Si la mercadería se elaboró en base a insumos importados directamente por el

exportador, el reintegro se otorgará sobre el Valor Agregado Nacional, es decir que la alícuota será aplicada sobre el valor FOB, una vez deducido el valor CIF de los insumos importados, que son los costos que aporta el vendedor en materia de transporte de las mercaderías por las vías que necesarias hasta el punto final o intermedio de destino.<sup>30</sup>

Para la posición arancelaria 0706.10.00.000 W, corresponde un 1,25% de reintegros a la exportación sobre el valor FOB de las mercaderías.

### 5.7.3 Derecho de importación intrazona

Para el mercado de Brasil los derechos de importación intrazona corresponden al 0%.

### 5.8 Logística de exportación:

La secuencia de exportación a la red mayorista Assaí, perteneciente al Grupo Pão Açúcar, ubicada en San Pablo Brasil se hará con una secuencia de 2 envíos anuales de un total de 12.000 Kg de zanahorias baby por 5 períodos.

Descripción de la mercadería:

- El producto final, se encuentra en 30 bolsas de 250g de zanahoria baby que serán transportadas en cajas de 7,50 Kg cada una.
- Un palet se conforma con 133 cajas, pesando 997,50 Kg.
- El total a exportar serán 12 palets con un peso total de 12.000 Kg.

La mercadería será transportada por un flete terrestre, en un contenedor refrigerado consolidado de 20 pies, que va desde Mendoza (Argentina) hasta San Pablo (Brasil). El transporte pasará por la frontera en Iguazú, recorriendo un trayecto de 2926 Km, en un tiempo estimado de 3 días. A continuación, se presenta la **IMAGEN N° 8**, que muestra el recorrido del transporte. Y además el lugar limítrofe por donde debe cruzar el camión.

---

30) <https://www.argentina.gob.ar/obtener-reintegros-por-exportar/> Visitado 10/03/19

## IMAGEN N°8

### Mapa del transporte desde Mendoza a San Pablo



Fuente: [www.ruta-simple.com/](http://www.ruta-simple.com/) visitado 12/03/2019

La venta de la mercadería se realizará con condición CPT San Pablo es decir que el vendedor, la empresa “Don Antonio” es quien contratará y pagará el flete internacional desde el puerto de salida hasta el puerto convenido en destino y efectuará el despacho de la mercadería con el pago de los aranceles de exportación.

#### 5.8.1 Segunda opción en el envío de mercadería

Se tuvo en cuenta también el envío de los palets de zanahoria baby a través de una empresa de transporte multimodal.

Esta segunda opción consta de enviar la mercadería por camión hasta el puerto de Buenos Aires y ahí cambiar de transporte hacia uno marítimo y de esta manera llegar al destino, San Pablo, Brasil.

La empresa dedicada a esto “Hamburg Sud” realiza este tipo de envíos, como así también el terrestre. Después de varias recomendaciones, la empresa envió un presupuesto en donde se vio

reflejado que la opción más conveniente debido a costos y tiempo de la mercadería en llegar a destino era a través del envío por tierra.

## IMAGEN N°9

### Alternativa de transporte

From / To	Facility	Frequency	Mode	ETT(C)	ETT + Idle Days
MENDOZA (MD), AR BUENOS AIRES (BA), AR	TERMINAL 4	VARYING	TRUCK	2.2	3
BUENOS AIRES (BA), AR SANTOS (SP), BR	TERMINAL 4 SANTOS BRASIL LEFT BANK	WEEKLY	LINER TANGO	5.8	10

Estimated Total Transit Time: 12 Days (Commercial ETT: 10 Days)

Fuente: Hamburg Süd

### 5.9 Término de venta pactado

El término de venta pactado entre exportador e importador es CPT San Pablo, Brasil. Donde el vendedor se hace cargo del pago del transporte internacional hasta Sao Pablo, Brasil. Los riesgos son asumidos también por el vendedor por el cual se hace cargo del seguro internacional de la mercadería. Luego, el comprador, empresa Assaí, se encarga de pagar los aranceles de importación y los gastos de descarga.

### 5.10 Medio de pago

El comprador de este producto es importador directo. Mediante negociaciones y de común acuerdo, las partes han acordado utilizar como medio de pago la transferencia bancaria a través de las entidades bancarias ICBC banco del exportador e HSBC banco del importador. La condición de pago es a vista de los documentos de transporte.

En este sentido las instituciones financieras cumplen una función importante en el desarrollo de las operaciones de comercio exterior brindando seguridad entre las partes intervinientes de la operatoria de pago/cobranza.

## **CAPÍTULO VI**

### **ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO**

#### **6.1 Introducción**

El presente **CAPÍTULO** tiene como objeto analizar la rentabilidad del proyecto para la empresa “Don Antonio”. Más precisamente se estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y la rentabilidad de los capitales utilizados.

#### **6.2 Supuestos**

- Para el análisis económico – financiero se considera el envío de medio camión consolidado que consta con un total de 12 pallets compuesto por 133 cajas, cada una compuesta por 30 bolsas de 250g de zanahoria baby.
- El tipo de cambio considerado para el presente análisis es el tipo de cambio vendedor del Banco de la Nación Argentina al día Miércoles 24 de abril del 2019 (USD 1/ \$ 44,90).
- La condición de venta es CPT San Pablo – Brasil.
- Los costos permanecerán invariables durante el período comprendido por la operación.

- La Tasa de descuento a utilizar para el cálculo de los indicadores económicos es la Tasa Nominal Anual (TNA) del Banco de la Nación Argentina del 12%.
- La utilidad pretendida para el proyecto será del 40% sobre el valor CPT de exportación.
- Se realizará 2 envíos anuales de 12000 Kg de zanahorias baby por 5 periodos

### **6.3 Análisis económico**

Este **CAPÍTULO** tiene como objeto analizar la rentabilidad de la exportación, con lo cual se podrá llegar a la cotización CPT del producto. Ello permitirá establecer todos los costos en los que incurrirá la empresa y establecer el precio de venta del producto.

#### **6.3.1 Costo de producción del producto**

Este análisis brinda información del costo de producción de la empresa, la valoración monetaria de los gastos incurridos y aplicados en la producción de zanahoria baby:

- Materia prima
- Envases y embalajes
- Mano de obra y los gastos indirectos de fabricación, cargados a los trabajos en su proceso de producción hasta obtener el producto
- Flete interno
- Seguro interno

En promedio el costo total unitario de la caja de 7,50Kg de zanahoria baby es de USD 21,42 y el costo total por 12000 kilogramos (medio camión) es USD 34.200

#### **6.3.2 Cálculo del costo de exportación y determinación del precio del producto**

El **CUADRO N°8** muestra el cálculo del costo de exportación que debe ser realizado para llevar a cabo el proyecto.

Se tiene en cuenta, para su cálculo, además del costo del producto y los gastos que genera la propia operación de exportación en cuanto a términos logísticos de envío, emisión de documentos, honorarios de despachante, los derechos de exportación, los gastos bancarios que genera la operación, la utilidad y por otro lado se deduce el porcentaje del reintegro a la exportación correspondiente a la mercadería en cuestión.

## CUADRO N°8

## Cálculo de costo de exportación y determinación de precio de venta del producto

Concepto	USD por año
Costo total por 12.000 kilogramos	34.200,00
Flete terrestre internacional	1.300,00
Pick up por 12.000 kilogramos	170,00
Seguro internacional	300,00
Emisión de certificados	20,00
Gastos envío documentación	60,00
<b>Costo total intermedio</b>	<b>36.050,00</b>
Derecho de exportación 12%	8.938,02
Gastos bancarios y comisiones 0.35% FOB	260,69
Honorarios de despachante de aduanas 0,50% FOB	372,42
Reintegro de exportación 1,25% FOB	-931,04
Utilidad pretendida del 40 % FOB	29.793,39
<b>Costo total CPT</b>	<b>74.483,47</b>
<b>Costo CPT por kilogramo de zanahoria baby</b>	<b>6,21</b>

Fuente: elaboración propia

A continuación, se determinará el cálculo del precio FOB según la fórmula presentada en la obra de Fratolocchi.<sup>31</sup>

Al observar la fórmula podemos mencionar que en el numerador se incluye todos los conceptos que originan gastos o costos fijados en unidades monetarias y en el denominador todos aquellos costos relacionados a la exportación expresados en unidades porcentuales.

---

31) Libro Fratolocchi Como exportar e importar. Bs As. Ed Canga

Se tiene en cuenta los siguientes ítems:

- gastos referidos a la exportación que representan un 0,1285%. Está compuesto por los honorarios del despachante de aduanas 0,50%, gastos bancarios 0,35% y los derechos de exportación 0,12% (según posición arancelaria)
- el reintegro de exportación que según la posición arancelaria es de 1,25%
- y la utilidad pretendida del proyecto del 40%

Todos estos porcentajes se calculan sobre el valor del FOB. Por lo tanto, están expresados en porcentaje del FOB.

Siendo:

TD = Total de desembolsos en unidades monetarias

R = Reintegro

G = Gastos de exportación

U = Utilidad

$$FOB = TD / (1 + R - G - U)$$

$$FOB = 36.050 / (1 + 0,0125 - 0,1285 - 0,40)$$

$$FOB = 36.050 / 0,484$$

$$FOB = USD 74.483,47$$

## 6.4 Análisis financiero

El análisis financiero del presente proyecto de inversión se realiza a través del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa interna de Retorno (TIR) los cuales indicarán si el negocio resulta o no rentable.

### 6.4.1 Cálculo de inversión inicial

El **CUADRO N° 9** muestra el cálculo de la inversión inicial que debe ser realizado para poder poner en marcha el proyecto. Se tiene en cuenta para su cálculo, además del costo del producto, los gastos que genera la propia operación de exportación en cuanto a términos logísticos de envío,

emisión de documentos, honorarios de despachante de aduana y derechos de exportación, como también la emisión de los certificados sanitarios, fitosanitarios, de calidad y origen de la mercadería.

Para los cálculos de los certificados, honorarios de despachante y gastos bancarios se consultó al despachante de la empresa “Don Antonio” llamado Gerardo Labrech.

Por último, se debe tener presente que no se considera para su cálculo la utilidad y el reintegro a la exportación correspondiente a la mercadería en cuestión.

### CUADRO N° 9

#### Cálculo de inversión inicial por 12.000 kilogramos

INVERSIÓN INICIAL		
Concepto	USD por año	Pesos por año
Materia prima por 12.000 kilogramos	34.200,00	\$ 1.535.580,00
Flete terrestre internacional	1.300,00	\$ 58.370,00
Seguro internacional	170,00	\$ 7.633,00
Pick up	200,00	\$ 8.980,00
Certificados (fitosanitario, calidad, origen)	20,00	\$ 898,00
Honorarios despachante de aduana 0,50% FOB	372,42	\$ 16.721,54
Gastos bancarios 0,35 % FOB	260,69	\$ 11.705,08
Derechos de exportación 12% FOB	8.938,02	\$ 401.316,94
<b>Total inversión inicial</b>	<b>45.461,13</b>	<b>\$ 2.041.204,55</b>

Fuente: elaboración propia, tipo de cambio USD 44,90 (24/04/19)

#### 6.4.2 Flujo de fondos

La realización de un proyecto origina flujos de fondos o cash flow, expone las inversiones iniciales, los ingresos y los costos monetarios en los distintos periodos del proyecto.

El flujo permite calcular el importe de ingresos brutos, el importe del impuesto a las ganancias y al sumar los reintegros respectivos, obtener como resultado final el beneficio neto para los diferentes

períodos analizados. Se utiliza para poder calcular la rentabilidad del plan de negocios, a través de diferentes herramientas presentadas más adelante.

Al analizar el flujo de fondos proyectado en los **CUADROS N°10 y 11**, se debe considerar el período cero como el momento de inversión inicial necesario para dar comienzo al proyecto. A partir del período uno en adelante, se desarrolla las operaciones de compra venta.

### CUADRO N°10

#### Flujo de fondos en pesos argentinos (Parte 1)

Concepto/periodo	M0	M1	M2	M3
Inversión inicial	-2.041.204,55			
Ingreso por venta		3.345.948,00	3.345.948,00	3.345.948,00
Costo por venta		2.041.204,55	2.041.204,55	2.041.204,55
<b>Resultado bruto</b>		<b>1.304.743,45</b>	<b>1.304.743,45</b>	<b>1.304.743,45</b>
Ingreso bruto 2,5%		83.648,70	83.648,70	83.648,70
Base imponible para ganancia		1.221.094,75	1.221.094,75	1.221.094,75
Impuesto a las ganancias 35%		427.383,16	427.383,16	427.383,16
Reintegro 1,25%			41.824,35	41.824,35
<b>Beneficio neto</b>	<b>-2.041.204,55</b>	<b>793.711,59</b>	<b>835.535,94</b>	<b>835.535,94</b>

Fuente: elaboración propia, tipo de cambio USD 44,90 (24/04/19)

En el **CUADRO N°10** se puede visualizar el resultado bruto y el beneficio neto hasta el período numero 3.

**CUADRO N°11****Flujo de fondos en pesos argentinos (Parte 2)**

<b>Concepto/periodo</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>
Inversión Inicial			
Ingreso por Venta	3.345.948,00	3.345.948,00	
Costo por Venta	2.041.204,55		
<b>Resultado. Bruto</b>	<b>1.304.743,45</b>	<b>3.345.948,00</b>	
Ingreso Bruto 2,5%	83.648,70	83.648,70	
Base imponible para ganancia	1.221.094,75	3.262.299,30	
Impuesto a las Ganancias 35%	427.383,16	1.141.804,76	
Reintegro 1,25%	41.824,35	41.824,35	41.824,35
<b>Beneficio Neto</b>	<b>835.535,94</b>	<b>2.162.318,90</b>	<b>41.824,35</b>

**Fuente:** elaboración propia, tipo de cambio USD 44,90 (24/04/19)

En el **CUADRO N°11** se puede visualizar el resultado bruto y el beneficio neto ha del período numero 4 al período 6.

Para calcular el precio de venta se tuvo en cuenta el Costo CPT por kilogramo de zanahoria baby (USD 6,21) y la cantidad que se estaba vendiendo (12.000 Kilogramos). Luego se hizo la conversión a pesos argentinos. Y de esta manera dio un Ingreso de Venta total de: \$3.345.948,00

Tanto la inversión inicial como los costos de venta del producto se detallan en el **CUADRO N° 10 y 11**. La diferencia entre ingreso y costo de venta hacen al Resultado Bruto.

### 6.4.3 Indicadores de rentabilidad

Para el cálculo de rentabilidad del proyecto, se tomará la consideración general de una Tasa Nominal Anual del 12% y se utilizará dos herramientas financieras:

- EL VAN (Valor Actual Neto)
- La TIR (Tasa Interna de Retorno)

#### 6.4.3.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

Por VAN de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de fondos esperados del proyecto, sacado el valor de la inversión inicial.

Es un indicador de rentabilidad que mide también, el costo de oportunidad de un proyecto. Donde se plantea un escenario presente de un proyecto futuro. Es decir, actualiza una cantidad de flujos de caja de períodos futuros, y los compara con la inversión inicial. Con esto pretende enfrentar egresos y futuros ingresos para conocer el valor neto del proyecto. Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo significa que el mismo es capaz de:

- Proporcionar un excedente o utilidad.
- Devolver el capital o inversión inicial.
- Pagar un interés, en este caso, la tasa de descuento utilizada.

El VAN tiene por objetivo medir el costo de oportunidad, si podemos comparar el VAN entre dos o más proyectos que presenten un VAN positivo, el más rentable es el que tiene el VAN más alto.

Un VAN nulo, o igual a cero, significa que, el proyecto enfrenta únicamente el valor de la inversión.

Un VAN negativo indica que el proyecto no es rentable, porque no podrá sostenerse monetariamente y por lo tanto no se recomienda invertir en él.

A continuación, se realiza el cálculo mediante fórmula siendo  $k = 0,12$ ;  $t = \text{año}$

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$\text{VAN (12\%)} = - 2.041.204,55 + 708.671,06 + 666.084,13 + 594.717,98 + 530.998,19 + 1.226.957,81 + 21189,52$$

$$\text{VAN (12\%)} = \$ 1.707.414,14$$

Como conclusión del cálculo anterior, se puede determinar que el proyecto es rentable.

Se puede concluir que el proyecto es rentable, porque puede enfrentar y devolver la inversión inicial, pagar una tasa de descuento del 12% y brindar ganancias por \$ 1.707.414,14 tras haber realizado la operación comercial durante cinco períodos.

#### 6.4.3.1 Tasa interna de retorno (TIR)

La Tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. La finalidad de esta herramienta es poder comparar la rentabilidad entre varias alternativas y así minimizar los riesgos de decisión.

El este estudio se establece que, si la TIR es mayor a la tasa de descuento, el rendimiento económico del proyecto de inversión será mayor que colocando el dinero en la mejor inversión alternativa, por ejemplo: un plazo fijo. Es decir, un proyecto de inversión será más rentable y, por lo tanto es aconsejable, cuanto más alta sea su TIR.

A su vez, determinar la tasa interna de retorno determina la mayor tasa de interés que el inversionista podría hacer frente sin perder dinero. Esto hace referencia a que, si el proyecto fuese cien por ciento financiado con dinero de terceros, el inversionista podría soportar el préstamo sólo con ingresos del proyecto.

El **CUADRO N°12**, muestra las diferentes tasas de descuento con sus respectivos rendimientos para poder comparar la rentabilidad entre varias alternativas.

### **CUADRO N°12**

#### **Tasa interna de retorno**

Tasa de descuento	VAN en pesos
12,00%	1.707.414,14
15,00%	1.400.999,93
24,00%	683.014,74
28,00%	437.356,64
36,50%	20.677,79
37,50%	-20.721,81

**Fuente:** elaboración propia, mediante cálculos en Excel

Tomando de base una inversión inicial, una tasa de descuento del 12% y un porcentaje de utilidad pretendida del 40%, la TIR obtenida es de 37%.

El ejercicio arroja una tasa interna de retorno del 37%, que comparado con la tasa de descuento del 12%. Significa que tenemos una TIR por encima de la mínima exigible que es del 12%. Dicho esto, se interpreta que el proyecto es rentable y que por lo tanto conviene hacerlo.

### **6.5 Análisis de sensibilidad del proyecto**

El análisis de sensibilidad de un proyecto consiste en calcular las variaciones en los flujos de fondos al verse modificada una variable crítica, como puede ser la inversión inicial, los ingresos, los costos, etc. Este análisis evaluará las variaciones en el VAN al modificar la variable crítica.

A continuación, en el siguiente **CUADRO N°13** se presenta la variación del VAN al modificar el costo de adquisición de la materia prima, la zanahoria, en un porcentaje determinado, manteniéndose constante el resto de los costos y precio FOB de la mercadería.

**CUADRO N° 13****Análisis de la sensibilidad ante el aumento del costo de la zanahoria**

<b>Aumento porcentual del costo</b>	<b>VAN</b>
10%	1.250.690,10
20%	793.966,06
25%	565.604,04
30%	337.242,02
32%	245.897,21
37%	17.535,19
<b>37,50%</b>	<b>-5.301,01</b>

**Fuente:** elaboración propia

El análisis de sensibilidad, tal como presenta el **CUADRO N°13**, demuestra que a medida que aumenta el costo de la materia prima, la zanahoria, que es el principal costo que incide en la producción, disminuye el VAN. El valor sigue aumentando hasta que, al alcanzar un aumento del 37,50%, el VAN toma valores negativos, donde el proyecto deja de ser rentable.

## CONCLUSIONES

Las hortalizas son conocidas por la humanidad desde el principio de los tiempos. Una de las más populares a nivel mundial ha sido la zanahoria. De la cual deriva la zanahoria baby, que posee las mismas características que su antecesora. Ésta se destaca por el color, sabor y textura particular, siendo alta en antioxidantes y fuente de fibras. Además, cabe destacar que acompaña a la tendencia mundial de consumo de alimentos saludables para lograr satisfacer la demanda de los consumidores que buscan alimentos nutritivos.

El uso de zanahorias baby tiene su origen en Estados Unidos, donde se provocó el cambio más influyente en la historia de las verduras a nivel mundial. Utilizándose el descarte de todas las zanahorias que no iban a ser consumidas por su aspecto y transformándolas en zanahorias baby. De esta manera se logra obtener ventajas, principalmente disminuyendo costos, y al mismo tiempo poder colaborar con el medio ambiente.

En Argentina hay un continuo proceso de crecimiento en cuanto a la actividad agrícola, pero también se plantea el poco favorable contexto que atraviesa el país, con continuos vaivenes en la economía que afectan al tipo de cambio. Por otro lado, Mendoza proporciona una gran diversidad de climas y ecosistemas que favorecen a la producción de zanahoria; de esta manera se ha convertido en un gran actor del mercado, consiguiendo una posición destacada en el cultivo y su industrialización, lo que la hace sobresalir y ser más competitiva en el mercado latinoamericano.

En cuanto al destino, Brasil, cuenta con un gran mercado interno, subdividido en diferentes segmentos. La mayoría de ellos pueden acceder a consumir el producto en cuestión. También, se presenta como un destino atractivo de exportación por las operaciones comerciales entre ambos países (Argentina y Brasil). Además, poseen varios acuerdos comerciales firmados y desde el punto de vista de la logística internacional son favorecidos por la cercanía e infraestructura disponible en ambos.

En el caso de la empresa “Don Antonio”, productora de zanahoria baby, cuenta con varias ventajas competitivas que la hacen destacarse, como son: la experiencia, la solvencia económica, gran capacidad para adaptarse a los requerimientos de los consumidores, el uso de tecnología de punta y la disponibilidad de otros productos que podrá colocar en el mercado brasilero. Esto hace que el producto sea de muy alta calidad y pueda llegar a posicionarse como principal proveedor en el mercado de destino, confirmando así la hipótesis planteada al principio de la presente tesis. No

obstante, resulta importante que la empresa tenga en cuenta realizar un estudio de marketing, que permita la difusión en el mercado internacional, donde se destaquen las características de funcionalidad, diferenciación, calidad, entre otras.

Se analizó el proyecto de comercialización de Zanahorias Baby por 12.000 kilogramos, durante cinco años. Se pudo constatar que, desde el punto de vista de la oportunidad de negocio, se presenta un resultado viable, con márgenes de ganancia. Todo ha sido indagado mediante un análisis económico – financiero, el cual comprobó que el proyecto es económicamente rentable. El flujo de fondos arrojó un VAN positivo de \$1.707.414,14 a una tasa de interés del 12% y una TIR de 37%

## CONCLUSIONS

The vegetables have accompanied humanity since the beginning of time. One of the main ones known worldwide has been the carrot. From it derives the baby carrot, which has the same characteristics as its predecessor. The baby one is notable for the particular color, flavor and texture, being rich in antioxidants and fiber source. In addition, it should be noted that the baby carrot shears the global trend of healthy foods. In this way it manages to satisfy the demand of consumers who look for nutrition food.

The use of baby carrots has its origin in the United States, where the most influential change in the history of vegetables worldwide was caused. Using the discarding of all carrots that were not going to be consumed for their aspect, and transforming them into baby carrots. In this way it is possible to obtain lot of advantages, mainly by reducing costs, and at the same time being able to collaborate with the environment.

In Argentina there is a continuous process of growth in terms of agricultural activity, but also the county has an unfavorable context, with continuous fluctuations in the economy that affect the exchange rate. On the other hand, Mendoza provides a great diversity of climates and ecosystems that favor the production of carrots, in this way it has become a great player in the market. Obtaining a prominent position in the crop and its industrialization. What makes it stand out and be more competitive in the Latin American market.

In terms of destination, Brazil has a huge internal market, subdivided into different segments. Most of them can access to consume the product in question. Also, it appears as an attractive export destination for commercial operations between both countries (Argentina and Brazil). In addition, they have several signed commercial agreements and from the point of view of international logistics are favored by the proximity and infrastructure available in both.

In the case of the company "Don Antonio", producer of Carrot Baby, has several competitive advantages that make it stand out, such as: experience, economic solvency, great ability to adapt to the requirements of consumers, the use of cutting-edge technology, and the possibility to have other products that can be placed in the Brazilian market. The product has very high quality and can become a leading supplier in the target market. Confirming the hypothesis raised at the beginning of the investigation. However, it is important that the company takes into account a marketing study, which

allows diffusion in the international market, highlighting the characteristics of functionality, differentiation, quality, among others.

The marketing project of baby carrots for 12,000 Kilograms was analyzed for five years of trade. It was found that, from the point of view of the business opportunity, a viable result is presented, with profit margins. Everything has been investigated through an economic-financial analysis, which proved that the project is economically profitable. The cash flow showed a positive NPV of \$1.707.414,14 at an interest rate of 12% and an IRR of 37%

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes primarias**

- Entrevista realizada a Osvaldo Gimenez, dueño de la empresa “Don Antonio” – Febrero 2019
- Entrevista realizada a Carlos Turco, empleado en la empresa “Suri Seguros” – Marzo 2019
- Entrevista realizada a Gerardo Labrech, despachante de aduanas – Marzo 2019
- Entrevista realizada a Carolina Suarez, empleada en SENASA – Febrero 2019
- Entrevista realizada a la empresa Hamburg Sud – Marzo 2019

- **Fuentes secundarias**

## Bibliografía

- ARESE, F. (2015). Introducción al Comercio Exterior. Buenos Aires. Ed.: Norma.
- BLOCH, R. (2015). Transporte Internacional de mercaderías. Buenos Aires. Ed.: Ediciones Iara SA. Ed.: Continental.
- CASADEJUS, J. M. y SOLER GARCIA D. (2014). Gestión Financiera del Comercio Internacional. Barcelona. Ed: Marge Books. Ed. Continental.
- COLAIACOVO, J. (1996). Comercialización internacional y desarrollo de exportaciones. Buenos Aires.
- DESTEFANO, Roberto. (2016). Logística en el Comercio Internacional. Buenos Aires. Ed.: Buyatti.
- FRATALOCCHI, A. (1997). Cómo Exportar e Importar. Cálculo del costo y del precio internacional. Buenos Aires. Ed: Aplicación Tributaria S.A.
- LEDESMA, C. (2005). Nueva Economía Internacional. Buenos Aires. Ed: Buyatti.
- MINERVINI, N. (2012). Consorcios de exportación. Buenos Aires. Ed: Valletta.
- MOCHÓN, F. y BECKER, V. (2008). Economía: principios y aplicaciones. Buenos Aires. Ed: Mc Graw Hill.
- MORENO, J. (2009). Manual del exportador. Buenos Aires. Ed. Macchi.

- OCAÑA, H. (2004). Estrategia de negocios: una alternativa competitiva para las empresas. Mendoza. Ed.: Universidad Nacional de Cuyo.
- SAPAG CCHAIN, N. y SAPAG CHAIN, R. (2007). Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá. Ed. Mc Graw Hill Interamericana.

### **Páginas de Internet visitadas**

- ANMAT, [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)
- Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), [www.afip.gov.ar](http://www.afip.gov.ar)
- Aduana argentina, [www.aduanaargentina.com](http://www.aduanaargentina.com)
- Agro industria Argentina, [www.agroindustria.gob](http://www.agroindustria.gob)
- Análisis de los países del MERCOSUR, [www.argentina.gov.ar/argentina/portal](http://www.argentina.gov.ar/argentina/portal)
- Animal Gourmet, <https://www.animalgourmet.com/>
- Alimentos Argentinos, [/www.alimentosargentinos.gob.ar](http://www.alimentosargentinos.gob.ar)
- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), [www.aladi.org](http://www.aladi.org)
- Banco Central de Brasil, <https://www.bcb.gov.br>
- Banco Nación, [www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)
- Censo (INDEC), [www.censo.indec.gov.ar](http://www.censo.indec.gov.ar)
- Datos Marco, [www.datosmacro.expansion.com](http://www.datosmacro.expansion.com)
- Don Antonio, [/www.donantonioweb.com.ar/](http://www.donantonioweb.com.ar/)
- Fundación Exportar, [www.exportar.org.ar](http://www.exportar.org.ar)
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), [www.icex.es](http://www.icex.es)
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial, [www.inti.gov.ar](http://www.inti.gov.ar)
- MERCOSUR, [www.mercosur.int](http://www.mercosur.int)
- Mercado central de Argentina, [www.mercadocentral.gob.ar](http://www.mercadocentral.gob.ar)
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura, [www.fao.org](http://www.fao.org)
- Organización Mundial de la Salud en Latinoamérica, [www.paho.org](http://www.paho.org)
- ProMendoza. Fundación Pro Mendoza, [www.promendoza.com](http://www.promendoza.com)
- Revista Ranchera, [www.revistachacra.com.ar](http://www.revistachacra.com.ar)
- Scavage - Información sobre comercio exterior y estadísticas, [www.scavage.com](http://www.scavage.com)

## ANEXO

## DETALLE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1	Principales exportadores mundiales	página	15
GRÁFICO N°2	Principales importadores mundiales	página	16
GRÁFICO N°3	Argentina: participación de las provincias en el volumen de producción hortícola	página	20
GRÁFICO N°4	Argentina: volumen de ingreso de zanahoria al MCBA	página	25
GRÁFICO N°5	Argentina: participación relativa del ingreso de zanahoria al MCBA	página	26
GRÁFICO N°6	Análisis de la industria de la zanahoria baby	página	30
GRÁFICO N°7	Organigrama de “Don Antonio”	página	42

## DETALLE DE CUADROS

CUADRO N°1	Cuadro nutricional de la zanahoria baby (Parte 1)	página	33
CUADRO N°2	Cuadro nutricional de la zanahoria baby (Parte 2)	página	34
CUADRO N°3	Brasil: indicadores de crecimiento (Parte 1)	página	51
CUADRO N°4	Brasil: indicadores de crecimiento (Parte 2)	página	52
CUADRO N°5	Brasil: actividad económica por sector	página	53
CUADRO N°6	Brasil: principales destinos de sus exportaciones	página	57
CUADRO N°7	Brasil: principales proveedores	página	58
CUADRO N°8	Cálculo de costo de exportación y determinación de precio de Venta del producto	página	73
CUADRO N°9	Cálculo de inversión inicial por 12.000 Kilogramos	página	75
CUADRO N°10	Flujo de fondos en pesos argentinos (Parte 1)	página	76
CUADRO N°11	Flujo de fondos en pesos argentinos (Parte 2)	página	77
CUADRO N°12	Tasa interna de retorno	página	80
CUADRO N°13	Análisis de sensibilidad ante el aumento en el costo de la zanahoria.	página	81

**DETALLE DE IMÁGENES**

IMAGEN N°1	Zanahoria Imperator	página	35
IMAGEN N°2	Cosechadora de zanahoria	página	37
IMAGEN N°3	Báscula	página	38
IMAGEN N°4	Canasta de productos	página	41
IMAGEN N°5	Brasil: bandera y escudo	página	48
IMAGEN N°6	Brasil: mapa político mostrando la división por estado y por regiones	página	49
IMAGEN N°7	Nomenclatura arancelaria de la zanahoria	página	67
IMAGEN N°8	Mapa del transporte desde Mendoza a San Pablo	página	69
IMAGEN N°9	Alternativa de transporte	página	70