



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Precona, Claudia A.

Estudio de casos : factibilidad de la internacionalización de una PyME agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Precona, C. A. (2024). *Estudio de casos: factibilidad de la internacionalización de una PyME agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires. (Tesis de maestría).* Universidad Nacional de Quilmes, Bernal, Argentina.

Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4793>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Estudio de casos: factibilidad de la internacionalización de una PyME agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires.

TESIS DE MAESTRÍA

Claudia A. Precona

claudia.precona@gmail.com

Resumen

El trabajo de investigación consiste en la evaluación de la capacidad exportadora de una empresa PyME (Pequeña y Mediana Empresa) agropecuaria de la provincia de Buenos Aires que desarrolla como actividad secundaria la fabricación de aceite de girasol.

La metodología corresponde a un tipo de investigación descriptiva y a un diseño de investigación no experimental. Se trata de un estudio de casos, en el que se analizan en profundidad un fenómeno determinado sobre la unidad de análisis elegida incluyendo análisis cuantitativos y cualitativos.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: análisis documental y de contenido, instrumentado mediante planillas de cículo; observaciones, entrevistas estructuradas y no estructuradas.

El mercado objetivo elegido para el análisis es Estados Unidos de América. El cliente serán fraccionadoras de aceite a las que se le venderá a granel. El consumidor objetivo serán personas que aspiran a un tipo de alimentación sano, incorporando grasas no saturadas como el aceite de girasol alto oleico virgen, prensado en frío sin refinar.

Para obtener el precio de venta se aplicaron las técnicas de costing y las de pricing. El precio FOB calculado resultará competitivo y el Valor Actual Neto resulta positivo para el escenario base.

La empresa en la situación actual no posee capacidad exportadora debido a las siguientes razones: no tiene una presencia fuerte en el mercado doméstico, no cuenta en su estructura con departamentos de exportación y de marketing y carece de la formalización necesaria de sus procesos y procedimientos, así como de sus valores, objetivos, misión y visión. Podría requerir, además, asistencia financiera por la brecha temporal entre la cosecha, la molienda, la producción y la venta del aceite. Si subsanara estos factores reúne el resto de las condiciones para hacerlo: fuerte estructura organizacional, procesos y procedimientos estandarizados, vocación exportadora por parte de sus fundadores y eficiencia económica y productiva.



Universidad
Nacional
de Quilmes

Maestría en Comercio y Negocios Internacionales
Orientación Negocios e Internacionalización de la Empresa

**Estudio de casos: factibilidad de la internacionalización de una PyME
agropecuaria de la Provincia de Buenos Aires.**

T E S I S

**Para obtener el título de Magíster en Comercio y Negocios
Internacionales**

Autora: Contadora Claudia A. Precona

Director: Mg. Alejandro Meneses

Codirectora: Mg. Paloma Ochoa

Pinamar, enero de 2024

Agradecimientos

Un trabajo de investigación requiere de la buena voluntad, paciencia y generosidad de muchas personas y es por ello por lo que dedico mi especial agradecimiento a:

- Las autoridades de la Universidad Nacional de Quilmes, por haberme otorgado una beca para la realización de esta maestría y a toda la comunidad educativa por la excelencia en la instrucción impartida.
- Mi director de tesis, Alejandro Meneses y mi codirectora de tesis, Paloma Ochoa, quienes con la mayor de las generosidades pusieron a disposición su tiempo y capacidad para ayudarme a lograr este trabajo.
- Las autoridades de la empresa objeto de estudio: gerente general, gerente de administración y jefe de la aceitera, haciéndolo extensivo a todos los integrantes de la organización que fueron entrevistados. También al responsable de la empresa exportadora quien colaboró con información crucial para la realización del trabajo.
- A mi madre Elena y a mi pareja Guillermo por acompañarme con paciencia y amor durante todo el proceso.

Índice

1.Introducción.....	6
2.Estado del arte	8
3.Metodología.....	10
4.Marco conceptual	13
4.1. Teorías de la internacionalización de la empresa.....	13
4.2. Definición de capacidad exportadora.....	15
4.3. Plan de negocios internacionales.....	22
4.4. Aspectos formales y tributarios vinculados a las exportaciones en Argentina	38
5.Desarrollo	42
5.1. La empresa y su desempeño en el mercado interno	42
5.2. Análisis del producto.....	46
5.3. El mercado meta.....	51
5.4. La competencia	55
5.5. Target y estrategia de entrada.....	58
5.6. Desarrollo del mix de marketing y de la estrategia comercial.	59
5.7. Presupuesto: flujo de fondos	66
5.8. Evaluación del proyecto	69
5.9. Simulación del negocio internacional	71
5.10. Análisis FODA.....	76
6.Conclusiones.....	81
7.Bibliografía.....	84
8.Anexos	95
8.1. Anexo 1: modelo de cuestionario de diseño de puestos para los trabajadores de la empresa.....	95
8.2. Anexo 2: entrevista al presidente de la compañía estudiada.....	98

8.3. Anexo 3: entrevista al jefe de la planta aceitera.....	100
8.4. Anexo 4: entrevista al presidente de la compañía intermediaria exportadora.....	101

1.Introducción

El presente trabajo de investigación consiste en la evaluación de la capacidad exportadora de una empresa PyME (Pequeña y Mediana Empresa) agropecuaria de la provincia de Buenos Aires que desarrolla como actividad secundaria la fabricación de aceite de girasol (producto agroindustrial). Se incluye el análisis de factibilidad de un mercado meta específico para la exportación del aceite de girasol. La finalidad es brindar a la dirección de la empresa elementos que le permitan analizar su situación actual y así colaborar en la toma de decisiones, así como servir como caso ejemplo para ser consultado por otros investigadores.

El factor inspirador para la elección del tema fue considerar que es de vital importancia que las PyMEs argentinas logren la internacionalización: además de su potencial de generación de empleo, esto contribuiría a la desconcentración de la economía doméstica y a la afluencia de divisas necesaria para solucionar el problema de la brecha externa.

Las PyMEs de hasta 100 trabajadores generan el 50% del empleo privado formal en la Argentina, y si se suman los autónomos, monotributistas y empleos informales asciende al 77% (UCEMA, 2023). Sin embargo, su desempeño exportador es muy limitado en relación a las grandes empresas. En los primeros seis meses del 2023, del total nacional de productos industriales exportados sólo el 6,8% corresponde a las PyMEs (CAME, 2023).

Los **objetivos** son:

1.1. General: determinar la capacidad exportadora de una PyME agropecuaria en función de los aspectos de aptitud y actitud.

1.2. Específicos:

- Identificar los estándares mínimos para la internacionalización de la empresa, verificando, a partir de este marco conceptual, el estado de situación de la empresa objeto de estudio.
- Analizar y presupuestar los costos y gastos que debería llevar adelante la empresa en su estructura interna para poder cumplir con los requisitos mencionados en el punto anterior.
- Desarrollar un plan de negocios internacionales para el aceite de girasol.
- Seleccionar un mercado meta para la primera exportación.
- Seleccionar el canal de distribución y los potenciales compradores.
- Realizar un análisis de las principales problemáticas asociadas al proceso de internacionalización de la PyME detectadas durante la investigación.

Hipótesis:

H. 1: la empresa del caso reúne los requisitos internos necesarios para considerar que posee capacidad exportadora, ya que logró cierto éxito en el mercado interno y cuenta con una estructura organizacional eficiente y eficaz.

H. 2: debe realizar ajustes en su estructura interna para incorporar un área vinculada al comercio exterior ya que actualmente no existe.

H. 3: sus propietarios deben definir misión, visión y objetivos y transmitirlos al resto de la organización para cumplir con el requisito de compromiso con la internacionalización. Actualmente no están formalizados.

2.Estado del arte

Los **estudios de casos** similares analizan la capacidad exportadora en función de criterios que no son uniformes entre sí. Algunos se enfocan en análisis cuantitativos y cualitativos del producto y de un proyecto de exportación específico. Otros, en el proceso de internacionalización y las características internas de la empresa.

Moreno López (2015), centró su estudio en el proceso de internacionalización señalando que -en su caso- se generó de forma atípica, sin seguir el patrón que definen los modelos tradicionales gradualistas. Tassarolli (2013) realizó un análisis interno de la empresa incluyendo un perfil psicológico de los líderes, descripción de su estructura, misión, visión y estrategia de negocios. Confirmó la hipótesis de aptitud para la internacionalización en base a la capacidad tecnológica, de ingeniería y productiva de la empresa, pero la condicionó a algunos ajustes que debe realizar en materia comercial, de recursos humanos y financiamiento.

Entre los investigadores que evaluaron la capacidad exportadora desarrollando un plan de negocios de exportación se encuentran Benítez et al. (2014); su conclusión fue que el proyecto es factible de realizar en función de los resultados de proyecciones económicas y financieras, índices, análisis del mercado y del posicionamiento del producto. Similares hallazgos se encuentran en el trabajo de Morales Viana (2014). En cuanto a las técnicas aplicadas, para el análisis del macroentorno, utilizaron el método PESTEL; para evaluar la competencia, el enfoque de las cinco fuerzas de Porter; para la visión general, la matriz FODA. También realizaron un flujo de fondos del proyecto incluyendo el cálculo del VAN, índice de rentabilidad y payback.

Gattas et al. (2019), Ferrara (2004) y Lamami, Mendoza, & Ojeda (2015) concluyeron que era viable la internacionalización de los casos estudiados en base a proyecciones financieras e índices. La metodología y técnicas aplicadas son similares a los autores mencionados en el párrafo anterior. Gattas et al. (2019) incluyeron, además, el análisis ARCO.

Yapura (2004) determinó la viabilidad del estudio de casos en función del posicionamiento del producto en cuanto a calidad y precio y las ventajas por preferencias arancelarias. Las técnicas utilizadas fueron el análisis económico y financiero, que incluyó un balance proyectado, la matriz FODA y un análisis de producto y de precios. Tingting (2016) y Eguillor Galán (2016) consideraron que las empresas en estudio tenían la aptitud

para la internacionalización en función de proyecciones económicas y financieras, margen de utilidad estimado y del posicionamiento del producto respecto de la competencia.

Un investigador que combinó un análisis cuantitativo de un proyecto específico con la consideración de algunos factores internos es Sarandria (2004) quien realizó un análisis estratégico general (misión, visión, objetivos). Su conclusión fue que el proyecto era viable, pero haciendo mención únicamente a su utilidad bruta y neta.

En conclusión, de los 12 trabajos de investigación analizados, 11 de ellos utilizaron proyecciones económicas y financieras como principal medio para arribar a conclusiones. Dos de ellos, incluyeron análisis cualitativos referidos a la estructura organizacional. Todos constituyen estudios de casos. En el presente trabajo se utilizarán tanto proyecciones económicas y financieras como análisis cualitativos de la estructura organizacional.

3. Metodología

La **metodología** aplicada corresponde a un tipo de investigación descriptivo, ya que no se intentaron manipular las variables ni establecer una correlación entre ellas (Fassio, Pascual y Suárez, 2004). Se trata de un estudio de casos, en el que se estudió en profundidad un fenómeno determinado sobre la unidad de análisis elegida incluyendo análisis cuantitativos y cualitativos. Los estudios de casos tienen como objetivo registrar los hechos como sucedieron, describir situaciones particulares y brindar información y conocimiento sobre el fenómeno bajo análisis, por lo que deben tener una identidad propia (Fassio, Pascual y Suárez, 2004). Para Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) en este tipo de diseño de investigación se utilizan múltiples fuentes cuantitativas y cualitativas, conllevando además una cantidad de información subjetiva que impediría la aplicación de la inferencia estadística. Esta subjetividad -señalan los autores- es la principal debilidad de los estudios de casos, ya que disminuye su confiabilidad y la generalidad de las conclusiones arribadas.

Aún con las limitaciones señaladas, Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) consideran que el estudio de casos es una metodología valiosa para analizar fenómenos complejos, como puede ser la realidad concreta de una empresa. Por este motivo se eligió esta metodología para el presente trabajo de análisis de factibilidad exportadora de una empresa PyME que reúne una serie de características singulares: producción propia del insumo principal del producto bajo análisis; exportación indirecta en la actualidad a través de otra PyME; desarrollo de un producto premium como el aceite comestible de girasol alto oleico prensado en frío sin refinamiento químico (virgen), que lo distingue del aceite de girasol alto oleico tradicional; diversificación económica a través del desarrollo de distintas unidades de negocio.

Variables de análisis:

1. Nivel de éxito en el mercado doméstico.
2. Viabilidad económica y financiera del proyecto de internacionalización.
3. Grado de compromiso de los miembros de la organización con el proceso de internacionalización.
4. Grado de eficiencia y eficacia de los procesos, tareas y procedimientos organizacionales.
5. Nivel de adecuación de la estructura organizacional para el proceso de exportación.

6. Grado de riesgo y rentabilidad del país de destino o mercado meta.
7. Grado de riesgo y rentabilidad del sector dentro del país de destino o mercado meta.
8. Grado de riesgo en la elección del canal de distribución y los compradores.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas fueron: análisis documental y de contenido, instrumentado mediante planillas de cálculo; observaciones, entrevistas estructuradas y no estructuradas, instrumentadas a través de guías de entrevistas, grabaciones y notas y cuestionarios semicerrados mediante formularios virtuales.

En cuanto a las técnicas de procesamiento y tratamiento de la información obtenida, las variables cuantitativas se expusieron en cuadros y gráficos, mientras que las cualitativas se sintetizaron mediante los siguientes modelos y matrices:

Matriz FODA: se utilizó una variante del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la cual se analizan, por un lado, los factores externos (oportunidades y amenazas) y por otro los factores internos (fortalezas y debilidades). Para ello, se elaboraron dos matrices, una denominada por David (2003) como matriz de evaluación de los factores externos y otra denominada matriz de evaluación de los factores internos. En éstas se listan los factores externos e internos (mínimo de 10 y máximo de 20 por cada matriz), según el caso, y se les asigna un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La sumatoria del valor de todos los factores de cada matriz debe ser igual a 1.0. Luego, el autor propone asignar la siguiente clasificación:

- Matriz EFE: de 1 a 4 para indicar con cuánta eficacia responde la empresa a la oportunidad o amenaza externa, “donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente” (David, 2003, pp. 110-111).

- Matriz EFI: de 1 para una debilidad mayor, de 2 para una debilidad menor, de 3 para una fortaleza menor y de 4 para una fortaleza mayor. Seguidamente, se multiplica el valor por la clasificación dada y se suman los productos.

- La interpretación sobre el resultado sería la siguiente:

- Matriz EFE: un puntaje de 4.0 “indica que (...) las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas” (p.111). Por otra parte, señala

el autor que un puntaje de 1-0 implica que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. El valor ponderado promedio es 2.5.

○ Matriz EFI: “los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida” (p. 150).

Enfoque de las cinco fuerzas de Porter: se realizó una descripción de los competidores actuales, los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos.

Análisis PESTEL: involucra aspectos políticos, económicos, legales, sociales, medioambientales y tecnológicos del país de destino.

4.Marco conceptual

4.1. Teorías de la internacionalización de la empresa

Entre las principales teorías que explican la internacionalización de la empresa se destacan dos modelos o paradigmas: el ecléctico y el gradualista (Rialp, 1999; Johanson & Vahlne, 1990).

El paradigma ecléctico explica la inversión extranjera directa a partir de la interacción entre las ventajas competitivas de las empresas que se internacionalizan en relación a las empresas autóctonas en los países en los que se está invirtiendo y los atractivos que dichos países pudieran tener. Esta teoría forma parte de aquellas que explican la internacionalización por el valor agregado que ésta aporta a la empresa, representada también por Venon y Hymer (Dunning, 2003).

Es su tesis doctoral Hymer (1960) señala dos posibles causas de la internacionalización: en los casos de inversión extranjera directa en varios países, la inversora busca el control de ciertas empresas para eliminar la competencia entre las mismas en mercados de competencia imperfecta; en los que se realiza en un país determinado, la causa sería la apropiación de ciertas habilidades que ese país extranjero posee.

Para Rialp (1999) el paradigma ecléctico no sería apropiado para explicar los motivos de la internacionalización de una pequeña o mediana empresa o una que esté recién comenzando el proceso de internacionalización, ya que su objeto de estudio se reduce a las empresas de gran tamaño, sin analizar la evolución propia de la PYME ni los modos alternativos con los que estas últimas suelen entrar al mercado extranjero.

Según el **modelo gradualista o de Uppsala** el comportamiento de las firmas se da en un proceso en el cual gradualmente aumenta su desenvolvimiento internacional. En este proceso interactúa el desarrollo del conocimiento acerca de mercados extranjeros y operaciones por un lado y el incremento del compromiso de recursos hacia los mercados extranjeros por el otro. Este modelo implica que los compromisos incrementales con el mercado se darán en pequeños pasos excepto por tres situaciones: cuando las empresas cuentan con muchos recursos, cuando las condiciones del mercado son estables y homogéneas y cuando la firma ya tiene considerable experiencia en el mercado externo (Johanson & Vahlne, 1990).

Según esta teoría, el proceso de internacionalización sería no tanto racional, sino que se daría como un desarrollo lento y evolutivo. La exportación sería la primera opción que debería tomar una empresa que recién comienza el proceso de internacionalización, ya que le permite desarrollar el proceso de aprendizaje (Rialp, 1999). Plantea el autor que el enfoque gradualista es algo indeterminado que no llega a explicar los distintos modos de salida al exterior.

Dentro de las teorías de la internacionalización se puede mencionar el fenómeno denominado “*born global*”. Las empresas así denominadas son aquellas que, desde su nacimiento o cerca del mismo, buscan la internacionalización desde la aplicación de recursos basados en el conocimiento para vender sus productos o servicios en múltiples países. Desde el inicio estas firmas tienen una visión global del mercado (Knight & Cavusgil Source, 2004).

En el trabajo de investigación adoptaremos la postura teórica del modelo gradualista antes descripto, debido a que se considera más apropiado para una empresa cuyo producto agroindustrial aún no fue comercializado en el exterior en forma directa y por tanto requiere llevar a cabo el proceso de aprendizaje del mercado internacional en forma paulatina. Podría aplicarse el enfoque de *born global* si se tratara de una compañía o unidad de negocio nueva y/o su actividad se relacionara con la economía del conocimiento. Por no tratarse de este último caso es que se utiliza el modelo gradualista como fundamento teórico general.

4.2. Definición de capacidad exportadora

La decisión de internacionalizar una pequeña y mediana empresa (PyME) debe basarse en un diagnóstico que evalúe su capacidad exportadora, desde un punto de vista integral y considerando las miradas de distintas disciplinas (Paris, 2010). La capacidad exportadora se determina a través de dos conceptos: la actitud y la aptitud internacionales. Actitud es la visión de la conducción extendida a todos los miembros de la organización (Arese, 2006; Paris, 2010). Aptitud, implica que: las competencias centrales, los procesos, los procedimientos y las tareas en general cuentan con la calidad necesaria (Arese, 2006); que la empresa ha alcanzado cierta medida de éxito en el mercado doméstico, y que el proyecto de internacionalización sea viable económicamente (Paris, 2010). A continuación, se desarrollan los cuatro factores determinantes según Paris (2010).

4.2.1. Contar con los recursos necesarios, que no estén comprometidos con otras actividades

La empresa debe haber tenido cierto éxito en el mercado doméstico (Paris, 2010). Además, el proyecto de internacionalización debe ser viable en términos económicos y financieros. Partir de una base sólida en el mercado local sumado a una adecuada evaluación económica y financiera del proyecto son fundamentales para reducir la incertidumbre lógica del proceso, en línea con lo planteado por el modelo gradualista (Rialp, 1999).

El éxito en el mercado doméstico en términos económicos y financieros puede ser medido a través de los siguientes indicadores:

- 1) Nivel de ventas del último año.
- 2) Participación en el mercado: nivel de ventas del último año / nivel de ventas de la industria (Kerin, Hartley, & Rudelius, 2013).
- 3) Rentabilidad del patrimonio neto: Resultado del Ejercicio / Patrimonio Neto Promedio.
- 4) Apalancamiento financiero: Rentabilidad del Patrimonio Neto / (Rentabilidad de la inversión total * Efecto Fiscal).
- 5) Rentabilidad de la inversión total: (Resultado antes de impuestos – Resultados Financieros Generados por Pasivos) / Activo Promedio.
- 6) Efecto Fiscal: Resultado del Ejercicio / Resultado antes de Impuestos.
- 7) Liquidez corriente disponible: Activo Corriente / Pasivo Corriente.

4.2.2. Disponer del espacio temporal mínimo para desarrollar el negocio internacional hasta su punto de maduración

Surge de un compromiso por parte de los miembros de la organización con el proceso de internacionalización (Paris, 2010). Esto involucra la visión del fundador; los objetivos, valores, metas y creencias de la organización en su conjunto; la conformación de la estructura organizacional y las expectativas de sus miembros.

Los objetivos organizacionales deben ser realistas, claros y realizables y es fundamental realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para determinar la capacidad exportadora (Fratolocchi, 2005). Disponer de tiempo suficiente requiere que exista una estructura organizacional eficiente y eficaz en sus procesos, sistemas, conformación y tareas.

La eficiencia es, para Robbins y Coulter (2014), obtener los mejores resultados posibles con la menor cantidad de recursos o insumos, mientras que la eficacia es la capacidad de realizar las acciones que permitirán el logro de los objetivos organizacionales. Para establecer el grado de eficiencia la empresa debe definir ratios que sean comparables con algún estándar propio, previamente fijado, o de la industria. Para la eficacia, es necesario el desarrollo de objetivos claros, a fin de poder establecer su cumplimiento.

Paris (2010) desarrolla catorce aspectos de la cultura organizacional que deben ser analizados para establecer cuáles llevarán a la empresa al éxito y cuáles lo bloquearán.

1. *Visión del fundador:* es el punto de partida para definir el rumbo de la organización. Las decisiones fundamentales dependen de esta resolución inicial (entrar o no a los mercados internacionales). La internacionalización debe ser considerada como una oportunidad de diversificar mercados y disminuir riesgos; de aumentar su posibilidad de negociación y de jerarquizar la empresa.

2. *Esencia competitiva (core competence):* es “aquello que la organización sabe hacer y es difícil de copiar o imitar por la competencia. (...) Es el eje sobre el que gira toda la organización...” (Paris, 2010, p. 96). La empresa de éxito se centrará en su esencia competitiva ya que le permitirá mantener ventajas competitivas sostenibles.

3. *La coalición dominante:* es el grupo que lleva adelante la organización. Es necesario su análisis porque tienen una importante influencia sobre la cultura organizacional.

4. *Objetivos, metas, valores y creencias:* factores críticos, ya que de ellos surge la cultura y permite a todos los miembros de la organización saber hacia dónde dirigirse.

Además, para alcanzar más eficientemente los objetivos organizacionales, es necesario definir la misión y la visión del ente. La misión es para David (2003) “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar es la ‘razón de ser’ de una empresa” (David, 2003). La visión es, para este autor, lo que la empresa quiere llegar a ser.

5. *Tradición y convenciones internas:* dependiendo de si se trata de una organización poco estructurada, semi estructurada o ya madura, estas tradiciones marcarán lo que se debe hacer y cómo.

6. *Creatividad, libertades e innovación:* para que se desarrolle la creatividad, la cultura organizacional debe ser más flexible, pero evitando el riesgo de excesiva laxitud.

7. *Expectativas y percepciones de la compañía:* el autor se refiere al cliente interno y al cumplimiento de las promesas en relación a éste y lo que se espera de la organización.

8. *Tecnología y know how:* la complejidad tecnológica de la organización requerirá un personal más especializado, con una continua capacitación. Destaca la importancia de la inversión en investigación y desarrollo.

9. *Clientes:* lo que debe analizarse es el grado de exigencia y tamaño de la cartera de clientes. El autor hace mención también a la necesidad de diversificar el riesgo, y para esto la internacionalización de la empresa puede ser útil.

10. *Sistemas de información:* un recurso esencial para todas las áreas, especialmente la de marketing.

11. *Sistemas de control:* los procedimientos de auditoría interna y externa incluyen el análisis del sistema de control interno, su evaluación tanto teórica como práctica y la aplicación de los procedimientos diseñados.

12. *Estructura:* el área de comercio internacional debería contar con por lo menos tres personas (un jefe o gerente, un administrativo y una secretaria bilingüe por lo menos).

Para Arese (2006) existen distintos tipos de estructura organizacional que dependerán de la forma de salida al exterior:

- Sin reconocimiento formal: no tienen un área de comercio exterior, ya que se da generalmente en empresas con acceso indirecto al mercado internacional.
- Bajo reconocimiento formal: existe un departamento de exportación, ya que la empresa comienza a exportar.
- Con mediano reconocimiento formal: ya constituye un área con igual nivel jerárquico con las otras dependientes de la presidencia.

- Con alto reconocimiento formal: se da cuando la empresa atiende a los mercados con estrategias diferenciadas y con presencia en el exterior.

- Estructura global: aplica en las que atienden al mercado internacional como un solo mercado”.

13. *Procesos*: las empresas deberían establecer objetivos de rentabilidad por procesos, y también analizarlas por unidades regionales, productivas, por unidades de estratégicas de negocios (UEN) o de servicios (UES).

14. *Actividades y tareas organizacionales*: debe estimularse al personal especialmente en el caso de organizaciones con tareas repetitivas. El autor considera como un factor de éxito la eliminación y simplificación de las tareas.

Es importante contar con una cultura organizacional fuerte porque los trabajadores suelen ser más leales y porque existe una relación con un alto desempeño organizacional. Una cultura organizacional fuerte es aquella que se basa en valores arraigados y compartidos por la mayoría de los integrantes de la organización (Robbins y Coulter, 2014).

Además de que la estructura organizacional debiera incluir algún tipo de departamento de comercio exterior si desea internacionalizarse, la empresa debe tomar decisiones a la hora de realizar el diseño organizacional en seis elementos: “especialización laboral, departamentalización, cadena de mando alcance del control, centralización y descentralización, y formalización” (Robbins y Coulter, 2014).

La **especialización** laboral se relaciona con la manera en que se dividen las actividades laborales (Robbins y Coulter, 2014). De esta manera, el empleado no realiza una tarea completa sino parte de ella. Así, se puede alcanzar una mayor productividad por repetición, pero con el riesgo de producir estrés, fatiga y alta rotación. Los autores señalan que la **departamentalización** consiste en la manera en que se agrupan las actividades, distinguiendo cinco estilos típicos: funcional, geográfica, por productos, por procesos y por clientes. En la actualidad existen empresas que combinan diferentes criterios de departamentalización creando estructuras como las interfuncionales y matriciales (Robbins y Coulter, 2014).

La **cadena de mando**, que clarifica las líneas de autoridad, tiene tres aspectos clave: la autoridad, la responsabilidad y la unidad de mando. Para Robbins y Coulter (2014) puede ocasionar problemas las fallas en la unidad de mando, que consiste en que cada subordinado sólo responda a un superior o jefe. El **alcance del control** es la cantidad de personas que

están bajo el cargo de un jefe de manera que pueda ejercer su autoridad de manera eficiente. En empresas simples o pequeñas los tramos de control suelen ser cortos: los jefes tienen pocos subordinados (Robbins y Coulter, 2014).

Los dos últimos elementos mencionados por los autores son la **centralización y descentralización** y la **formalización**. Los primeros definen que tan concentrada está la toma de decisiones en la firma: cuanto más centralizada, más poder tendrán los niveles superiores de la estructura organizacional; a más descentralización, más empoderamiento y capacidad de decisión tendrán los subordinados. Robbins y Coulter (2014) señalan que la formalización se vincula con que tan puestos por escrito están los procesos y procedimientos del ente.

4.2.3. Elegir apropiadamente el mercado meta

La elección del mercado meta, en cuanto a país, dependerá del análisis del riesgo y la rentabilidad involucrados (Paris, 2010), involucrando aspectos políticos, económicos, legales, sociales, medioambientales y tecnológicos del país de destino. El estudio del mercado meta en relación al producto es particular es clave para determinar las oportunidades que éste ofrece para el producto en estudio (Fratalocchi, 2005).

El análisis microeconómico, de acuerdo a Porter (2008), incluye en total a cinco fuerzas competitivas, que deben considerarse en función del poder que cada una representa:

- Los competidores actuales: la rivalidad será más intensa cuando son varios o similares en tamaño; cuando es lento el crecimiento del sector y las barreras para salir son altas; si la competencia gravita en torno al precio, porque de esa manera se transfiere la rentabilidad al cliente (Porter, 2008).
- Los clientes: también llamados por el autor como compradores, pueden captar valor exigiendo mayor calidad en productos y servicios u obligando a una disminución en los precios. Los grupos de compradores serán poderosos si: son pocos o compran grandes volúmenes; los productos son estandarizados; pueden amenazar con integrarse hacia atrás (Porter, 2008).
- Los proveedores: los poderosos pueden cobrar precios más altos, restringir calidad de servicios o provisión de productos, en algunos casos transfiriendo aumentos de sus costos. Porter (2008) define a los grupos de proveedores poderosos como aquellos altamente concentrados, los que no dependen en gran medida del sector para obtener ingresos, los que proveen productos

diferenciados y/o sin sustitutos o que pueden ser una amenaza por integración vertical.

- Los posibles entrantes: constituyen una amenaza y limitan la rentabilidad potencial de un sector, ya que incorporan capacidades nuevas y luchan por participar en el mercado. Su ingreso está limitado por las barreras de entrada: economías de escala, costos del cliente para cambiar de proveedor, requerimientos de capital, entre otros (Porter, 2008).
- Los productos sustitutos: conceptualizados como los que cumplen la misma función o similar, constituyen una amenaza si su precio y desempeño es atractivo y si el costo para cambiar de producto para el comprador es bajo (Porter, 2008).

La estructura microeconómica constituida por estas cinco fuerzas explica los niveles de rentabilidad del mercado en cuestión y permite comprender e influir en la competitividad (Porter, 2008). Deben analizarse considerando las características de cada sector.

Por otra parte, el análisis PEST es una herramienta útil para analizar el entorno general de negocios, examinando los factores externos que no están bajo el control de la firma o empresa pero que pueden afectarla (Pedrós y Gutiérrez, 2005). PEST es una sigla que refiere a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno. Los autores ejemplifican estos factores de la siguiente manera:

- Económicos: PBI, demanda del producto, empleo e inflación, costos y eventos especiales.
- Tecnológicos: innovaciones, internet y comercio virtual, políticas del gobierno e incentivos.
- Políticos: cambios previstos; modificaciones en la legislación laboral, incentivos gubernamentales; legislación medioambiental, fiscal y sobre derechos del consumidor.
- Sociales: nivel de riqueza social, rol de la mujer, composición étnica, estilos de vida y envejecimiento poblacional (Pedrós y Gutiérrez, 2005).

Este tipo de análisis también se conoce como PESTEL, en el que se agregan dos factores: el legal y el ambiental o ecológico (Parada Torralba, 2013). Dentro de los factores legales se incluyen las licencias, leyes laborales, de salud, relacionadas con el consumidor, entre otras; dentro de los factores ecológicos, las leyes de proyección del medioambiente, regulaciones

vinculadas al consumo de energía, residuos y sobre el calentamiento global (Parada Torralba, 2013).

4.2.4. Analizar a los compradores

La empresa que comienza su proceso de internacionalización y opta -de acuerdo al modelo gradualista- por comenzar por la exportación tradicional, debe estudiar y seleccionar uno o varios canales de distribución. Pueden ser: indirectos, como los contratos de agencia y de representación; directos, como el canal largo, en el cual se realiza la venta al importador del mercado extranjero y éste realiza la distribución, o el directo de venta entre exportador y consumidor, y formas intermedias entre ambos extremos (Paris, 2008). La diversidad de canales disponibles puede representar tanto una oportunidad como una amenaza, por lo cual se hace necesario estudiar en profundidad los distintos tipos de canales y los compradores involucrados. (Fratalocchi, 2005).

4.3. Plan de negocios internacionales

Paris (2010) divide la confección del plan de negocios en nueve pasos.

4.3.1. *Análisis de producto*

El gerente puede armar una lista de los productos que actualmente ofrece la empresa e indicar cuáles considera o no con potencial para vender en el exterior y por qué. En el caso que ocupa este proyecto se analizará uno sólo de los productos, que es el aceite de girasol alto oleico en bruto.

Se debe realizar un análisis pormenorizado del mismo, con especificaciones técnicas. Por otra parte, Arese (2006) enumera los tipos de estrategia de productos para salir al exterior:

1. Vender el mismo producto que en el mercado doméstico.
2. Realizar adaptaciones a los productos según el mercado de destino.
3. Aplicar herramientas de novedad e innovación.
4. Desarrollar productos globales (estandarizados para todo el mundo)

Además, menciona otras estrategias posibles, a saber: “adaptar la línea de productos; extender la línea de productos: arriba o abajo; completar la línea; desarrollar la línea de productos por marca” (pp. 201-202).

4.3.2. *Análisis del país y determinación del mercado-país*

La elección dependerá del examen de dos variables: riesgo y rentabilidad. Factores de riesgo:

1. El entorno económico: se deben analizar indicadores tales como el PBI, PBI per cápita, crecimiento de la economía en porcentaje del PBI, índice de precios al consumidor (IPC), coeficiente de Gini (indicador de distribución del ingreso), tipos de cambio históricos.

2. Análisis del entorno comercial: análisis de barreras comerciales, acuerdos y tratados internacionales, leyes del país de destino, código aduanero, regímenes de cambio y transferencia de divisas del país de destino. Además, deberán considerarse los siguientes indicadores: coeficiente de Gini y curva de Lorentz de importaciones; gasto de los consumidores por actividad; coeficiente de importaciones (M/PBI); Aranceles/CUCI (Clasificación Uniforme de Comercio Internacional).

3. Análisis del sector:

a. Consumo en el país: analizar la curva de demanda, la elasticidad precio de la demanda y las elasticidades cruzadas con productos sustitutos o complementarios.

b. Producción actual del país, su crecimiento, oferta de productos en ese mercado y crecimiento de la industria.

4. Análisis del entorno político: se analizan cuestiones tales como el riesgo de propiedad (expropiaciones, guerras), operaciones (vandalismo, huelga, terrorismo), y de transferencia de fondos (problemas con bancos, expropiaciones de activos financieros).

5. Análisis del entorno cultural: para “detectar eventuales incompatibilidades entre el mix de marketing a ofrecer y las cuestiones culturales” (p. 367).

Luego de obtenida la información se elabora una matriz en la que se enumeran los riesgos, se les asigna un peso sobre el total y se establecen cinco franjas de riesgo posible: bajo, normal, importante, muy importante y extremo.

4.3.3. Análisis de la competencia

Paris (2010) propone la realización de un análisis FODA de cada competidor actual para establecer similitudes y diferencias en relación al producto de la empresa. Este estudio incluye el análisis del precio (FOB, o sea, en el puerto de embarque) y de la calidad de los productos.

David (2003) señala la dificultad para obtener la información para analizar a los competidores, especialmente las empresas que trabajan con varias divisiones y no están dispuestas a brindar información, que es privada. La inteligencia competitiva es la herramienta, de acuerdo al autor, sistemática y ética para recabar y analizar la información del entorno competitivo. Las tres tareas de un programa de Inteligencia Competitiva son: comprender en forma general la industria; identificar vulnerabilidades de los competidores y aquellas acciones que éstos puedan generar que perjudiquen a la empresa (David, 2003).

4.3.4. Selección del target y elección de la estrategia de entrada

Incluye los siguientes aspectos:

4.3.4.1. Segmentación.

Consiste en el análisis de las características de los consumidores finales y además la estimación de la demanda en términos cuantitativos.

Arese (2006) distingue las formas nacionales de las globales para realizar la segmentación. Ambas son necesarias, ya que las primeras tienen en cuenta las características

de los consumidores y las segundas la forma en la que la empresa decide abordar el mercado internacional.

Entre las formas globales de segmentación, menciona:

Demográfica: relacionada a características particulares de la población (sexo, educación, nivel de renta, etc.).

Psicográfica: por formas de vida, valores y actitudes.

Comportamiento de compra: tiene en cuenta aspectos como la posibilidad, la frecuencia, el uso, la forma de uso que el consumidor realiza de un producto.

Segmentación por utilidad o beneficio: valor que reporta el producto para el consumidor.

Paris (2008) menciona además las siguientes posibilidades de segmentación:

Sociales: según castas, etnias y religiones.

Psicológicas: en este caso recomienda consultar a especialistas en la materia.

Consumo: distingue a los no consumidores, los ocasionales, los moderados y los grandes. Además, señala la necesidad de averiguar cómo se consume el producto, en qué momento, de qué forma y con qué frecuencia.

En cuanto a la segmentación del mercado global Arese (2006) señala dos formas:

Segmentos globales plenos: importa ‘vender las mismas cosas de la misma manera’ de modo tal de apreciar los segmentos como una unidad homogénea.

Segmentos globales fragmentados: es posible realizar la segmentación aún dentro del primer segmento...” (p. 196)

Paris (2008) distingue cuatro estrategias de segmentación internacional:

Por grupos de países homogéneos: por similitudes económicas o culturales.

Universales: por grupos de consumidores con las mismas expectativas de consumo en cada país. El autor los denomina como ‘homo globalis’.

Diversos entre países: se les puede vender el mismo producto en distintos países, pero realizando pequeños cambios.

Definidos: países en donde se encuentren segmentos similares.

4.3.4.2. Formas de entrada al país extranjero

Paris (2008) enumera cuatro grandes formas que tienen a su vez distintas opciones.

1. **Comercial (exportación):** es la forma más simple y difundida. Puede ser:
 - a. Indirecta: se da cuando, por ejemplo, un comprador extranjero le compra el producto para exportarlo, o cuando un intermediario del propio país compre los productos para venderlos al exterior.
 - b. A través de intermediarios: que se encuentran generalmente en el mismo mercado del exportador y revenden el producto.
 - c. Trading: son empresas de exportación que se especializan en los mercados exteriores en los que operan.
 - d. Directas: los fabricantes desarrollan la actividad exportadora.
 - e. Pasivas: cuando el vendedor es encontrado por el comprador a través de una búsqueda específica.
 - f. Comercio electrónico internacional: se realiza a través del armado de una tienda virtual en Internet.
 - g. Activas: el exportador “va en busca de sus clientes a través de una exploración, búsqueda sistemática y presencia en el mercado de destino” (p. 278).
 - h. Representantes de ventas: se realiza un contrato de agencia que, con el tiempo, si se profundiza la relación comercial, se convierte en un contrato de representación.
 - i. Distribuidores: son clientes en el mercado de destino.
 - j. Fuerza de ventas propia: a través de vendedores de la empresa.
2. **Contractual:** se refiere a convenios con otras empresas.
 - a. Alianzas estratégicas: con empresas competidoras o complementarias.
 - b. Alianzas comerciales: “entre competidores de un mismo sector o competidores complementarios, que no adquieren la dimensión y el significado jurídico de una fusión y que se realizan a largo plazo para alcanzar objetivos determinados” (p. 282).
 - c. Piggyback: “un fabricante o abastecedor local utiliza sus propios canales de distribución para comercializar los productos importados de otro productor extranjero junto con los propios” (p. 283).
 - d. Acuerdos de venta cruzada o exportación concertada: colaboración con otro tipo de fabricantes del país de destino.
 - e. Canal de distribución de un socio: en este caso “una empresa utiliza los servicios de otro fabricante que dispone de canales o subsidiarias de distribución en mercados exteriores para vender sus productos de forma conjunta” (pág. 283).

f. Contrato de fabricación: un fabricante del exterior es el que elabora el producto.

g. Subcontratación: se busca que un fabricante en el exterior elabore el producto o una parte del mismo.

h. Licencias: se otorga al licenciataria el acceso una determinada tecnología o proceso productivo, y una marca, a cambio de una compensación.

i. Licencia de fabricación: en éstas “una empresa cede a otra ciertos conocimientos y tecnologías relacionados con la fabricación de productos (p. 285).

j. La franquicia internacional: consiste en ceder a una empresa del mercado de destino marcas comerciales y/o procedimientos para explotarlo en aquellos.

3. **Participativa:** acuerdos de empresas independientes para el desarrollo conjunto de una actividad.

a. De cooperación interempresaria: dos o más empresas se unen para alcanzar economías de escala o acceder al mercado internacional.

b. Consorcios de cooperación: son personas jurídicas independientes de sus integrantes (empresas), que se conforman para aprovechar ventajas de la exportación conjunta.

c. ACE (acuerdo de colaboración empresarial): similares a los consorcios, cuya administración se debe encontrar por fuera de las empresas involucradas.

d. UTE (unión transitoria de empresas): generalmente se utilizan para participar en procesos licitatorios o concursos. Se agotan cuando el propósito por el cual se formaron llega a su fin.

4. **Integrada:** no se da habitualmente en las empresas que recién comienzan su internacionalización. En estos casos, la “empresa asume por sí misma toda la responsabilidad de la inversión en producción, comercialización, servicios o todos” (pp. 268-269).

a. Filial comercial: establecimiento de una dependencia de la empresa en el mercado externo.

b. Fabricación en mercados exteriores o centros productivos.

c. Unidad productiva autónoma: que puede resultar de una inversión directa por parte de la matriz o de una fusión o adquisición.

4.3.4.3. Canales de distribución en el país extranjero.

Su elección dependerá de la clase de productos de la empresa y de la conformación de la estructura comercial del país de destino. Si se realiza a partir de intermediarios ya radicados en el exterior, se utilizan los contratos de agencia y también los representantes comerciales.

Cuando la distribución es directa, existen las siguientes posibilidades:

1. Canal largo tradicional: de la empresa exportadora al importador-distribuidor, y de éste a minoristas y consumidores.
2. Canal corto clásico: a partir de un centro de distribución, se aprovisiona a los minoristas independientes.
3. Canal corto integrado: la empresa exportadora vende a una central de compras, gran almacén o cooperativa de consumidores.
4. Canal corto especializado: desde la empresa hacia un franquiciado.
5. Canal ultracorto: desde la empresa al usuario. En el marketing internacional es fundamental, sería de empresa a empresa.
6. Canal directo: con el cliente.

4.3.5. Desarrollo del mix de marketing y de la estrategia comercial

Debe analizarse con detalle el producto y establecerse si es necesario que se hagan modificaciones. Asimismo, se determinarán las exigencias de embalaje y etiquetado, la estrategia de logística y transporte, tiempos de traslado, cantidades y frecuencia de envío. Además, se establecerá el precio del producto.

Arese (2006) enumera las siguientes técnicas de fijación de precios:

1. Por costo: total o variable.
2. Mediante una posición alta en el mercado: productos insensibles al precio o con mercado cautivo o monopólico.
3. De penetración: precios similares a los de la competencia.
4. Por margen de utilidad.
5. Tamizado: a partir de un precio elevado se va disminuyendo hasta posicionarse.

Paris (2010) explica diferentes estrategias de fijación de precios según la conformación del mercado. El precio alto podría aplicarse en un mercado oligopólico, o bien tratándose de

un producto destinado a sectores de mayor poder adquisitivo. Los commodities o aquellos productos con mercados con muchos oferentes normalmente son precio-aceptantes: adoptan el precio de mercado. Otra posibilidad es determinar un precio bajo, cuando la oferta es pequeña, para penetrar ese mercado. El precio de mercado constituye un menor riesgo, mientras que con un precio bajo “se tiende a asegurar las cantidades vendidas (...) se utiliza para establecer rápidamente presencia en el mercado” (Paris, 2010). Sin embargo, el autor advierte dos peligros de esta última opción: fijación por debajo de la contribución marginal, ya que el negocio dejaría de otorgar flujos positivos para cubrir parte de los costos fijos; posibilidad de llegar a un precio de dumping y ser denunciado por ello por parte de los competidores.

Una vez determinada la estrategia de fijación de precios es necesario establecer la forma en que se llegará a ese precio, a la rentabilidad y al costo. Paris (2010) explica las maneras de establecer el precio de Estados Unidos y Japón, que se diferencian principalmente en el momento en que se determina el costo: Estados Unidos suele hacerlo luego de realizar el diseño, la ingeniería y los precios de proveedores mientras que Japón determina un costo meta y ajusta el diseño, la ingeniería y los precios de los proveedores a este costo. No obstante, propone una metodología específica para Latinoamérica, fundamentada en que en Latinoamérica no se interactúa de la misma forma que los japoneses ni se cuenta con tantos recursos como los países antes mencionados. Esta metodología consiste en:

- Evaluar la calidad y los precios relativos del mercado.
- Determinar el precio de venta planeado menos la utilidad deseada.
- Desarrollar la ingeniería del producto y evaluar la factibilidad de producción, para llegar al costo meta.
- Trabajar en alianzas con los proveedores, controlar y ajustar costes y aplicar métodos de mejora continua en torno a la fabricación (Paris, 2010).

Definida la política de fijación y la estrategia de establecimiento de precios, se buscará el precio FOB (Free on Board), que coincide con el valor de la mercadería y con el valor imponible en la aduana argentina (Fratalocchi, 2002).

La empresa podrá establecer la composición de los costos y la utilidad a través del método de “*costing*”, por el cual se suman, a los costos de producción, los de exportación y la utilidad; o bien por el método del “*pricing*”, que consiste en partir del precio de mercado

para luego definir su composición, lo que puede llevar al sacrificio de utilidades (Dueñas Sanchez, 2021). Lo ideal es combinar ambas técnicas, de manera que se llega a un precio FOB preliminar, para luego comparar con el mercado y la competencia a fin de llegar al precio FOB definitivo. En este último caso deberán hacerse los ajustes necesarios dentro de la estructura de costos/utilidad (Instituto de Capacitación Aduanera, 2023).

4.3.5.1. Estructura de costos y utilidad para llegar al precio FOB y CIF.

A continuación, se expone una planilla de determinación del precio FOB y CIF adaptada al caso que ocupa este trabajo, que se caracteriza por:

- No utilizar materias primas o materiales importados.
- No utilizar embalajes o envases ya que se trata de productos a granel.

Tabla 1

Planilla de cálculo del costo y del precio de exportación

1. COSTOS DE PRODUCCIÓN	Valores
Materias primas y materiales directos	
Mano de obra directa (sueldos y cargas sociales)	
Costos indirectos de fabricación (carga fabril)	
Total de "Costos de producción"	
2. GASTOS DE EXPORTACIÓN	
Etiquetado	
Acondicionamiento	
Marcas y rótulos	
Almacenaje	
Seguros interiores	
Documentación	
Transporte interior	
Gastos no imponibles	
Intereses	
Gastos bancarios	
Total de "Gastos de exportación"	
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS	
Departamento de exportación	
Investigación de mercados	
Publicidad en el exterior	
Intereses	
Créditos	
Avaes y garantías	

Otros gastos	
Total de "Gastos de administración, comercialización y financieros"	
4. UTILIDAD E IMPUESTO A LAS GANANCIAS	
Utilidad neta en unidades monetarias	
Impuesto a las ganancias	
Total de "Utilidad e Impuesto a las Ganancias"	
5. COSTO TOTAL (Suma de rubros 1 a 4)	
6. GASTOS DE EXPORTACIÓN (en porcentaje del FOB)	
Derecho de exportación	
Comisiones bancarias	
Comisiones por intermediación	
Honorarios despachante de aduana	
Garantías	
Gastos no imponibles	
Total de "Gastos de exportación"	
7. UTILIDAD E IMPUESTO A LAS GANANCIAS	
Utilidad neta de Impuesto a las Ganancias	
Impuesto a las Ganancias	
Total de "Utilidad e Impuesto a las Ganancias"	
8. PRECIO FOB A COTIZAR	
9. SEGURO INTERNACIONAL	
10. FLETE INTERNACIONAL	
11. PRECIO CIF	

Nota. Adaptada de: Fratalocchi, A. (2002). *Cómo importar y exportar. Cálculo del Costo y del Precio Internacional*. Buenos Aires: Errepar.

4.3.5.1.1. Costos de producción.

Los costos de producción de un bien industrial tal como el que aborda este trabajo se componen de las materias primas y materiales directos que son las que se consumen en el proceso de producción, la mano de obra directa, que son los sueldos y las cargas sociales a atribuibles al producto y los costos indirectos de fabricación (Esposito, 1995).

Dentro de los costos indirectos de fabricación (también llamados cargas fabriles) Bottaro, Giménez y Cuyumgian (1995) distinguen tres componentes: materiales indirectos, que son aquellos destinados al funcionamiento, reparación y mantenimiento de equipos y maquinarias; mano de obra indirecta, que son los supervisores, personal y operarios no afectados directamente al trabajo específico de producción; otros costos indirectos (servicios públicos, energía, alquiler, amortizaciones, ociosidad, entre otros). Estos costos no pueden ser atribuibles en forma directa al producto (por ejemplo, a una tonelada de aceite de girasol), por lo que es necesario determinar un método de atribución, que se suele expresar en una

cuota normalizada producto de los importes anuales de estos costos dividido una cantidad estimada de volumen de producción anual (Bottaro, Giménez y Cuyumgian, 1995).

Además de distinguir los componentes del costo de producción la empresa debe decidir cuál es el método de costeo a aplicar:

- Por absorción: todos los elementos del costo (fijos y variables) conforman el costo de fabricación.
- Directo o variable: se imputan solamente los que varían según el volumen de actividad. Los costos fijos se atribuyen a cuentas de resultado (Esposito, 1995).

En el estudio de casos de este trabajo, además, existe un subproducto que es el expeller de girasol, el cual, al ser un producto en sí mismo en el mercado, requiere definir su tratamiento desde el punto de vista de la contabilidad de costos. Cuando producto y subproducto poseen un componente o sustancia común (en este caso, la semilla de girasol) es razonable aplicar el criterio de asignación de costos conjuntos (Cascarini et al., 2013). Para ello, se calcula la proporción de material básico en el subproducto y se divide por la cantidad total de material básico en cuestión. Esto dará un porcentaje que luego se aplicará sobre el total de costos conjuntos expresados en moneda (Cascarini et al., 2013).

Otro aspecto a considerar es cómo valorar los precios de transferencia, que son los valores asignados a las transacciones entre unidades de negocios. Cascarini et al. (2013) indica que se pueden valorar a costo más un adicional o bien a valores de mercado, si es posible determinarlos.

4.3.5.1.2. Gastos de exportación.

En esta sección se incluyen aquellos que no están vinculados en forma porcentual con el precio FOB. Incluye gastos tales como: etiquetado y acondicionamiento; almacenaje; seguros; transporte hasta el puerto de origen; gastos bancarios.

También se consideran en este apartado los gastos del departamento de exportación cuyo componente principal serían los sueldos y cargas sociales del personal. Los sueldos para los empleados jerárquicos, como un jefe o responsable de área, se encuentran fuera del alcance del Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 de Empleados de Comercio y Servicios (art. 2). En cambio, un empleado administrativo entraría en la órbita de este convenio. Los sueldos brutos constituyen el costo para el empleador, mientras que los

sueldos netos en mano (luego de realizar las deducciones o aportes) son un pasivo a favor del trabajador.

En ambos casos los salarios están sujetos al depósito de cargas sociales. Éstas están constituidas por los aportes -efectuados por el trabajador- y las contribuciones -por el empleador- al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), a las Obras Sociales, Ley de Riesgos del Trabajo, Seguro de Vida Colectivo Obligatorio y sindicales, de corresponder (Shocrón et al., 2018). Los porcentajes de aportes y contribuciones para una PyME son los siguientes:

Tabla 2

Aportes y contribuciones al SIPA y a la obra social

Concepto	Aporte del trabajador	Contribución patronal
SIPA	11%	10,77%
Asignaciones Familiares	--	4,70%
Fondo Nacional de Empleo	--	0,94%
INSSJP (PAMI)	3%	1,59%
Obra social y ANSSAL	3%	6%

Nota. Adaptada de: Errepar (2024). *Agenda Laboral: Trabajadores en relación de dependencia. Aportes y contribuciones del personal en relación de dependencia con destino al Sistema Único de la Seguridad Social. Desde diciembre de 2019.*

Las cargas sociales a cargo del empleador (contribuciones) serían del 24%, a lo que debe sumarse la alícuota de la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) que dependerá de la actividad y riesgo.

4.3.5.1.3. Gastos de administración, comercialización y financieros.

Fratalocchi (2002) señala que solamente deben imputarse los gastos vinculados a la actividad exportadora, por lo cual deberían prorratearse los gastos que sean comunes a todas las unidades de negocio y a todos los mercados. Los gastos administrativos se relacionarán con sueldos y cargas sociales del departamento de exportación, útiles y librería, amortización de bienes de uso afectados, entre otros. Los gastos de comercialización deberán incluir los de publicidad en el exterior, de corresponder. Los financieros pueden abarcar intereses y resultados por tenencia.

4.3.5.1.4. Utilidad e impuesto a las ganancias y costo total.

La utilidad, en este punto, se expresará en unidades monetarias, y se deberá calcular en forma estimativa (Fratalocchi, 2002). Al total se le calculará un Impuesto a las Ganancias estimativo también, atento a que no constituye un porcentaje fijo, sino que debe aplicarse una escala que dependerá de la utilidad total de la compañía y no solamente de esta unidad de negocio (art. 73, Ley de Impuesto a las Ganancias).

La suma de los puntos anteriores determinará el costo total en unidades monetarias, que será el numerador en la fórmula para obtener el precio FOB (Fratalocchi, 2002).

4.3.5.1.5. Gastos que tienen como base de cálculo el precio FOB.

Incluyen el derecho de exportación “ad-valorem” que es aquel cuyo importe se obtiene en base a un porcentaje, además de otros gastos que también se aplican sobre el FOB (Fratalocchi, 2002).

4.3.5.1.6. Precio FOB.

Es el precio a cotizar al cliente, siempre que se cumpla con las condiciones requeridas con esa cláusula: que la mercadería se entregue directamente en el barco (Fratalocchi, 2002). Caso contrario, podrían usarse otros INCOTERMS que se correspondan con las condiciones de la operación.

Fratalocchi (2002) desarrolla una serie de fórmulas para llegar al precio FOB, concluyendo con la siguiente como la más abarcativa:

$$FOB = \frac{C.T.}{1 + [R (CE.R)] - \{Ac. [R - (CE.R) - U.]\} - CE - Gs. - U}$$

Donde:

C.T.: es el costo total expresado en unidades monetarias, el punto 5 en la Tabla 1.

R: es el porcentaje de reintegros o reembolsos expresado en decimales.

CE: es el porcentaje de comisiones pagaderas en el exterior expresadas en decimales.

Ac: es el porcentaje de acrecentamiento vinculado con el Impuesto a las Ganancias, el cual se obtiene mediante la fórmula “(100 + X) x tasa del Impuesto a las Ganancias”

U: es el porcentaje de utilidad que se calcula sobre el FOB, expresada en decimales.

Gs.: es el porcentaje de gastos de exportación que se calcula sobre el FOB, expresada en decimales.

4.3.5.1.7. Precio CIF.

Es el valor que surge de sumar al FOB el seguro y flete internacional. En caso de que se quisiera conocer el costo total para el importador, podría calcularse el precio DDP, “Delivered duty paid”, el cual incluye los derechos de aduana del país de destino (Paris, 2008).

4.3.6. Elaboración del presupuesto

Se reúne la información de las etapas anteriores y se cuantifica, para “elaborar el presupuesto de capital necesario para poner en marcha el mercado, así como la proyección de ventas, los gastos y las utilidades esperadas...” (Paris, 2010, p. 373).

La herramienta que suele utilizarse es el flujo de fondos o “cash flow”, que sirve de base para posteriores análisis. Sapag Chain (2011) señala que los principales elementos de una estructura de flujo de fondos son los siguientes:

- Ingresos y egresos gravados impositivamente. Los ingresos sumarán y los egresos se restarán, para llegar a un primer subtotal que sería la utilidad antes de impuestos. A esto se le agrega una fila de los impuestos que correspondan (generalmente, el Impuesto a las Ganancias) para arribar a la utilidad neta.
- Ajustes por gastos no desembolsables: son aquellos que se incluyeron previamente como gravados pero que no implican erogaciones de fondos, razón por la cual se deberán sumar, (por ejemplo, las depreciaciones de los bienes de uso).
- Ingresos y egresos no afectados a impuestos.
- Finalmente se llega al total que sería el flujo de caja o flujo de fondos neto (Sapag Chain, 2011).

Las columnas del flujo de fondos constituyen los momentos, que dependerán del plazo y proyección deseada (por ejemplo, cada columna puede ser un mes y efectuar el proyectado por cinco años). El momento cero sería el inicial y en éste se imputan los flujos de inversión necesarios para poner en marcha el proyecto (Sapag Chain, 2011).

4.3.7. Evaluación del proyecto

Para evaluar el proyecto se puede recurrir a un conjunto de herramientas tales como el valor actual neto (VAN) que es la diferencia entre el valor actual o presente del flujo de

fondos esperado y la inversión inicial (López Dumrauf, 2022). El proyecto será viable si el VAN es mayor a cero. Sin embargo, cuando arroja cero, o la cifra se acerca a ese número, habría que analizar si hay opciones para recalcularlo y volver a evaluarlo (López Dumrauf, 2022). La fórmula de valor actual neto es la siguiente:

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

Donde:

VAN = Valor actual neto

V_t = flujos de fondos en cada período de tiempo

I_0 = es el valor inicial de la inversión

n = es el número de períodos

k = es la tasa de costo de capital

Sapag Chain (2011) señala que, para calcularlo, los flujos de fondos deben estar descontados a una tasa denominada “costo de oportunidad” o tasa del costo de capital, que representa el porcentaje de rentabilidad exigido al proyecto. El autor expone tres formas diferentes de calcularla según la fuente de financiación del proyecto: con financiación propia, combinando financiación propia y de terceros y con recursos provenientes de terceros en su totalidad.

Si el proyecto es financiado con recursos propios se deberá calcular el costo de capital desapalancado que será la rentabilidad esperada de una inversión con un nivel de riesgo similar. Se suele utilizar la tasa de licitación de bonos a plazo fijo del Banco Central o la tasa de un plazo fijo de una entidad estatal (Sapag Chain, 2011). En caso de que la fuente de financiación sea tanto capital propio como proveniente de terceros, puede optarse por incluir el costo del endeudamiento en el flujo de fondos o en la tasa de descuento. En este último caso, la tasa de costo de capital será un promedio ponderado entre ambas fuentes (Sapag Chain, 2011).

Para Milanesi (2020) es apropiado aplicar, para una economía emergente, el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) adaptado por Damodaran (2009), por el cuál la fórmula de costo de capital propio sería la siguiente:

$$E(k) = r_{ft} + [r_{pt} + E(r_{mt} - r_{ft})] \times \text{beta}$$

Donde:

$E(k)$ = Costo de capital propio esperado

r_{ft} = Risk-free rate of return (tasa de retorno libre de riesgo)

r_{pt} = riesgo país correspondiente al mercado objetivo

$E(r_{mt} - r_{ft})$ = prima por riesgo de mercado global o de Estados Unidos

$Beta$ = nivel de riesgo de la firma o negocio (sector) desapalancado.

Una herramienta para el análisis del proyecto que compite con el VAN es el índice de rentabilidad (IR), que se obtiene dividiendo el VAN por la inversión inicial. Si es mayor que uno, debe aceptarse (López Dumrauf, 2022).

También puede calcularse el punto de equilibrio, que es la cantidad (o precio) que permite igual los ingresos totales con los costos totales: aquella en la que la utilidad es igual a cero, pero se llegan a cubrir los costos (Sapag Chain, 2014). Desde el punto de vista de las cantidades, la fórmula a aplicar es la siguiente:

$$q = \frac{F}{P - V}$$

Donde:

q = es la cantidad producida y vendida

F = costos fijos totales

P = precio

V = costo variable unitario

5.3.8. Simulación del negocio internacional

Para este propósito se suelen utilizar técnicas como análisis de sensibilidad y de escenarios, donde se van modificando variables condicionantes y ver sus efectos. También aplicar distintas opciones de tasas de financiamiento y formas de pago.

El análisis de sensibilidad consiste en la modificación individual de datos de entrada del flujo de fondos para analizar su impacto en la variable que se está utilizando para el análisis, como el flujo de caja y el valor actual neto (López Dumrauf, 2022).

En la realidad suele ocurrir que las variables no se modifican en forma individual, porque están interrelacionadas, por lo que es recomendable realizar simulación de escenarios (López Dumrauf, 2022). El autor da ejemplos de escenarios para países emergentes, tales como de devaluación, de entrada de un competidor y de entrada de capitales. También señala variables macroeconómicas que pueden impactar en el VAN, tales como el nivel de inflación, del PBI, el tipo de cambio, la tasa de interés y el riesgo país.

4.4. Aspectos formales y tributarios vinculados a las exportaciones en Argentina

4.4.1. Sujetos intervinientes en las operaciones de comercio exterior

Las operaciones de comercio exterior en la República Argentina se encuentran a cargo de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), que, en materia aduanera, tiene las siguientes facultades: aplicación, percepción y fiscalización de tributos; el control del tráfico internacional de mercaderías; la clasificación arancelaria y valoración de las mercaderías, entre otros (Fratalocchi, 2002).

Entre los auxiliares del comercio exterior y del servicio aduanero el principal es el Despachante de Aduanas, quienes “realizan en nombre de otros ante el servicio aduanero trámites y diligencias relativos a la importación, la exportación y demás operaciones aduaneras” (Código Aduanero Argentino, art. 36). Estos agentes se encuentran representados por el Centro de Despachantes de Aduana de la República Argentina, que ejerce su defensa y colaboración, estableciendo un código de ética y reglamentos de la profesión (Centro de Despachantes de Aduana de la República Argentina, 2024).

Hasta la emisión del Decreto de Necesidad y Urgencia N° 70/2023 era obligatoria la contratación de un despachante de aduana. La mencionada norma modifica el Código Aduanero permitiendo que las personas puedan, por sí, también realizar gestiones de comercio exterior (Código Aduanero, nueva redacción del art. 37). Si bien al 16 de enero de 2024 se encuentra vigente el proceso de ratificación por parte del Congreso Nacional definirá su aplicación firme.

De acuerdo al art. 57 del Código Aduanero los agentes de transporte aduanero son quienes “tienen a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y sus cargas ante el servicio aduanero”. Son los autorizados a realizar estos trámites, mientras que el agente de carga y el transportista son quienes realizan la logística. El agente de carga ofrece soluciones de logística de carga: consolidación -reunir varias cargas para que viajen en un solo contenedor marítimo; emisión de documentos de transporte; subcontratación de transportistas, entre otros (Diario del Exportador, 2024).

4.4.2. Trámites relacionados a las exportaciones

Los operadores del comercio exterior (incluyendo a la empresa que exporta) deben inscribirse en los Registros Especiales Aduaneros mediante clave fiscal de AFIP, dentro del micrositio “Sistema Registral”, “Registros Especiales”. El primer paso es declarar un

domicilio especial y vincularlo a una aduana dentro del listado correspondiente (AFIP, Registros Especiales Aduaneros, 2024).

Se deberá consultar dentro de ese micrositio si se cumple con el requisito de solvencia económica accediendo a “Consulta de datos aduaneros”. En caso de no acreditar, puede tramitar un seguro de caución de garantías aduaneras (Ceteri, 2014).

Figura 1

Ejemplo de consulta de solvencia económica



Nota. Fuente: página web de AFIP. Micrositio: sistema registral.

Una vez obtenida la solvencia fiscal se procede al alta del formulario F420/R. El seguimiento del trámite se realiza por “Consulta de datos aduaneros”.

Figura 2

Impresiones de pantalla para el alta como operador del comercio exterior



Nota. Fuente: página web de AFIP. Micrositio: sistema registral.

Los operadores del comercio exterior deberán mantener habilitados los micrositos SICNEA y SITA, que son los que permiten recibir comunicaciones aduaneras y realizar trámites respectivamente (AFIP, Registros Especiales Aduaneros, 2024).

El trámite principal en las operaciones de exportación es la declaración de exportación o permiso de embarque. Se denomina “Formulario OM-1993-A SIM” y se emite desde AFIP por medio del Sistema Informático Malvina (Argentina.gob.ar, 2024). En este se detallan los productos, cantidades y precios en divisa, así como los tributos y gastos vinculados a la exportación. Asimismo, el contribuyente debe emitir una factura tipo “E” que deberá relacionarse a los permisos de embarque (RG AFIP 1415, art. 17).

Existe un plazo límite para liquidar las divisas, es decir, para convertirlas a pesos al tipo de cambio oficial. Para los bienes en general es de 180 a partir del cumplimiento de embarque (BCRA, 2023). El “Programa de Incremento Exportador” permite liquidar el 80% a través del Mercado Libre de Cambios y por el restante 20% puede concretar operaciones de compraventa con valores negociables adquiridos en moneda extranjera y con liquidación en moneda local (Decreto 28/2023).

4.4.3. Aspectos tributarios de las exportaciones

Los residentes en Argentina deberán tributar el Impuestos a las Ganancias por sus rentas tanto nacionales como extranjeras. No obstante, se considera que las exportaciones de bienes producidos, tratados o comprados en el país son totalmente de fuente argentina (Ceteri, 2014). La escala para ejercicios iniciados en 2023 es la siguiente:

Tabla 3

Escala del Impuesto a las Ganancias para sociedades por ejercicios iniciados a partir del 1/1/2023

Ganancia neta imponible acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
\$0	\$14.301.209,21	\$0	25%	\$0
\$14.301.209,21	\$143.012.092,08	\$1.901.237,14	30%	\$14.301.209,21
\$143.012.092,08	En adelante	\$42.188.567,16	35%	\$143.012.092,08

Nota. Fuente: Errepar (20 de agosto de 2023). *Ganancias: escala del impuesto para sociedades.* Obtenido de: <https://documento.errepar.com/actualidad/escala-impuesto-para-sociedades>

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado, las exportaciones se encuentran exentas (Ley del IVA, art. 8). Sin embargo, hay que considerar que las compras de insumos, materias primas y materiales en el mercado interno pueden tener IVA crédito fiscal (IVA por las compras). En ese caso, es posible solicitar reintegros cuando se genera acumulación de saldos a favor. Para ello el contribuyente deberá discriminar los créditos fiscales originados en operaciones de exportación de los que se producen para ventas en el mercado doméstico y declararlos de manera separada en la declaración jurada mensual de IVA (RG AFIP N° 2000). Si los créditos fiscales vinculados a operaciones del exterior no son absorbidos por el saldo técnico a pagar originado en el mercado doméstico es posible solicitar su reintegro.

Las exportaciones se encuentran no gravadas en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos en la Provincia de Buenos Aires (Código fiscal de la Provincia de Buenos Aires, art. 186).

Sobre el tamaño de las empresas, en Argentina se distinguen las empresas grandes de las PyMEs. Una PyME es una empresa que, por su tamaño medido en ventas clasificado por actividad, no es considerada “gran empresa”. De acuerdo al anexo IV de la Resolución (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa) N° 220/2019, modificado por la Resolución N° 121/2023, se establecen los siguientes límites para que una empresa pueda ser considerada PyME en sus diferentes categorías:

Figura 3

Límite de ventas totales anuales expresadas en pesos

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Nota. Recuperado el 14 de enero de 2024 de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Existen parámetros adicionales a ser considerados, como el personal ocupado y la consecución de las actividades comerciales incluidas como posibles para las PyMEs, así como un límite máximo de activos para ciertas actividades.

5.Desarrollo

5.1. La empresa y su desempeño en el mercado interno

5.1.1. Análisis económico

La firma se asienta en una planta de producción agrícola-ganadera en la provincia de Buenos Aires, que además cuenta con una fábrica de aceite de girasol.

Su actividad principal es el cultivo de granos, seguida de la producción de aceite y expeller de girasol. Tiene además otras unidades de negocio de menor importancia en cuanto a ingresos.

Actualmente tanto al mercado interno como al externo en forma indirecta: vende aproximadamente el 85% de la producción de aceite a una empresa nacional que es la que finalmente realiza la exportación. Es una Pequeña y Mediana Empresa (PyME) categorizada como mediana tramo I, sector agropecuario. Tiene una planta permanente de 26 trabajadores y terceriza las labores agrarias, por lo cual tiene una amplia cantidad de proveedores. Se financia mediante inversores privados y bancos.

Según su ejercicio cerrado al 31-3-2023 y ajustado por inflación sus principales ratios y datos relevantes son los siguientes:

- 1) Nivel de ingresos del último año: \$ 2.375.551.869
- 2) Rentabilidad del patrimonio neto: 7,39%.
- 3) Apalancamiento financiero: 1,019
- 4) Rentabilidad de la inversión total: 10,05%
- 5) Efecto Fiscal: 0,68
- 6) Liquidez corriente disponible: 1,35

La rentabilidad del patrimonio neto presentada considera los efectos de la inflación y además incluye períodos de sequía: para marzo de 2023 se contaron 17 meses en la zona central del país, con las consecuencias dañinas sobre cultivos tempranos y tardíos que eso implicó (Mesa Nacional de Monitoreo de Sequías, 2023). En este contexto, y sin tener la información de la rentabilidad promedio de las industrias involucradas, puede considerarse una rentabilidad aceptable, así como la rentabilidad de la inversión total del 10,05%. El apalancamiento financiero superior a uno indica que la compañía utilizó eficientemente los recursos provenientes de terceros, aunque el indicador se encuentra muy cercano a uno, por lo cual sería apropiado analizar las fuentes de financiamiento y sus costos. La liquidez

corriente disponible indica que se cuenta con 1,35 pesos de activo corriente para afrontar cada peso de pasivo corriente.

Su participación en el mercado interno con el aceite de girasol alto oleico específicamente puede realizarse en relación a sustitutos cercanos como el aceite de girasol químicamente refinado -que no es el mismo producto, tal como se explica en el punto 6.2. de este trabajo. Considerando la producción y venta del año 2022 en la firma de 1.687,89 toneladas reales, y que el 85% se termina exportando (a través de un tercero), su presencia efectivamente en el mercado interno fue en ese año del 15%, o sea, 253,19 toneladas. De acuerdo a D'Angelo et al (2023) el consumo promedio por habitante y por año en Argentina de aceite de girasol es de 10,6 litros. Considerando una población de 45 millones, la cantidad total se estimaría en 477.000 toneladas aproximadamente. La participación en el mercado de la empresa estudiada rondaría el 0,05%.

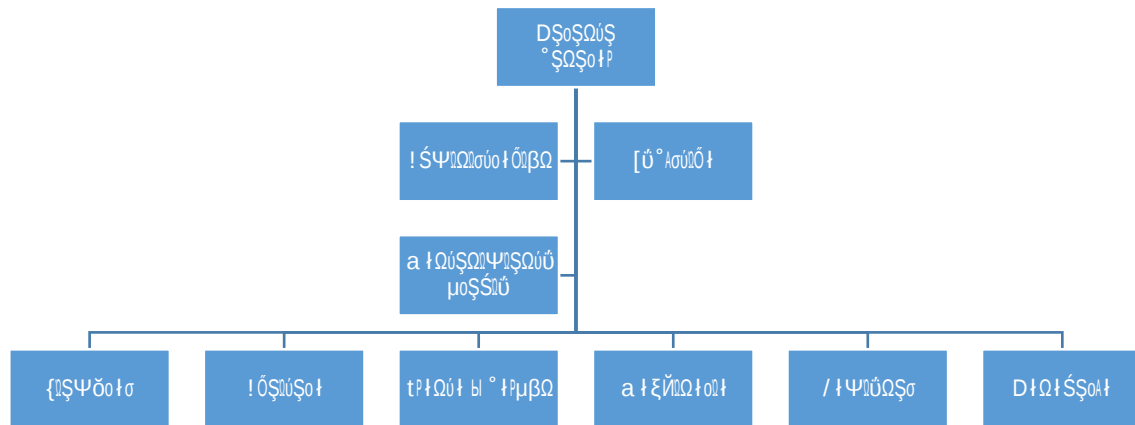
5.1.2. Análisis de la estructura organizacional

La empresa es propiedad de dos socios, uno mayoritario, que ejerce la presidencia del directorio y trabaja diariamente en el desarrollo estratégico como gerente general. La otra socia, minoritaria, es uno de los gerentes de administración. Los dos socios son un matrimonio por lo cual se trata de una empresa familiar.

Bajo la dirección del gerente general se encuentran los jefes de las distintas unidades de negocio, que son: siembras, aceitera, planta de silos y galpón, maquinaria, camiones y ganadería. A la vez existen áreas de soporte dependientes también de la gerencia general que se dividen en: una gerente de logística, dos gerentes de administración y un jefe de mantenimiento del predio. La empresa no cuenta con un departamento de comercio exterior, ya que se han realizado exportaciones de granos esporádicas que pudieron ser conducidas por la gerencia administrativa y porque el aceite se vende a una empresa nacional que es la que finalmente exporta, tal como se señaló anteriormente. Tampoco cuenta con un departamento de marketing, ya que, de acuerdo a lo señalado por el presidente, los contactos suelen darse en forma personal y los clientes suelen ser los corredores o intermediarios.

Figura 4

Organigrama de la empresa



Nota. Fuente: elaboración propia a partir de la información obtenida del ente.

La compañía asigna un alto grado de especialización a los puestos, atento a que cada trabajador realiza una tarea específica y no todos los pasos de un proceso. En el área administrativa una de las personas se encarga de la tesorería y la otra de la carga de comprobantes, solamente reemplazando a la otra en caso de ausencia o vacaciones. Lo mismo sucede en las áreas productivas.

La departamentalización está organizada por función en las áreas de soporte y por producto en el resto de las áreas. Estas divisiones por producto coinciden con las unidades de negocio definidas por la gerencia para el análisis económico y financiero. El tramo de control es corto, ya que cada área tiene como máximo 3 subordinados.

Sobre el grado de centralización, se otorga capacidad de decisión a los gerentes y jefes de área, por lo que podría afirmarse que se encuentra en un punto medio entre centralización y descentralización. No obstante, como se señala más adelante, la coalición dominante está presente y es fuente de consulta permanente. La formalización es media, es decir, existen procesos, están definidos, pero no están puestos por escrito.

Aunque no ha formalizado misión, visión y objetivos, el fundador y actual presidente considera que la agroindustria es el futuro (y de cierta manera, el presente) de la compañía,

ya que une las dos puntas de la cadena: productor y consumidor final a través de la industrialización y la exportación. El presidente considera que la misión de la compañía podría ser producir agroalimentos para Argentina y el mundo. En cuanto a los valores, los considera una fuente de ventaja competitiva, tales como la honestidad, la mejora continua de la calidad de productos y procesos, buen ambiente laboral y retención del personal.

Se observa la influencia de lo que Paris (2010) denomina la “coalición dominante”, representadas por los dos gerentes de administración (uno de los cuáles es la socia minoritaria) y el gerente general. Se trata de gerencias de puertas abiertas, en el sentido de que están disponibles en forma diaria para consultas y resolución de problemas. Existen además tradiciones internas y costumbres que permiten deducir una cultura organizacional mediana o fuerte, lo cual se evidencia en una baja rotación del personal. La empresa cuenta con un sistema de gestión contable en la nube que le permite registrar pormenorizadamente las operaciones, dividir las imputaciones por unidad de negocio y realizar análisis de contabilidad patrimonial y gerencial.

5.1.3. Indicadores de eficiencia y eficacia

Para evaluar la eficiencia se eligieron tres indicadores, dos económicos y uno productivo.

- Rentabilidad del patrimonio neto (RPN): refleja la relación resultados (utilidad o pérdida del ejercicio) y recursos invertidos (los propios, que surgen de los aportes de capital más los resultados acumulados). Como se calculó previamente, la RPN fue del 7,39%. A fin de comparar con un estándar, puede utilizarse la tasa de costo de capital para nuevas inversiones, que será la que pretenda obtener el ente. En el punto 6.8. del presente trabajo se calculó la tasa, la que arrojó un 10,62%. La RPN se encuentra por debajo de la tasa de costo de capital. Sin embargo, dada la crisis antes mencionada derivada de la sequía, es necesario analizar este indicador en conjunto con el siguiente, para un análisis más abarcativo.
- Rentabilidad de la inversión total (RIT): este indicador relaciona resultados sobre activos y su cálculo arrojó un resultado del 10,05%, porcentaje más cercano al costo de capital calculado en el punto 6.8. Consideramos válido este indicador como uno de eficiencia ya que el activo es el conjunto de bienes y derechos producto de la inversión de capital propio y ajeno, y está conformado por determinada cantidad de recursos. Analizando la RPN y la RIT en conjunto y considerando la situación

particular económica derivada de la sequía podría establecerse que la firma ha sido eficiente en el uso de sus recursos.

- Rendimiento de las semillas de girasol: los dos indicadores anteriores se refieren a la compañía en su totalidad, mientras que este indicador se vincula con la planta aceitera. Agroalce (17 de enero de 2024) señala que el rendimiento en aceite de la semilla de girasol debe ser de entre el 35 y el 45% de su peso, prensado en frío, sin solventes. Este porcentaje es el resultado del proceso productivo de prensado e involucra la utilización de diversos recursos: materias primas (semilla de girasol), materiales e insumos (filtros, energía eléctrica, gas) y horas de trabajo, entre otros. En el caso de la firma estudiada el porcentaje de rendimiento para el año 2022 fue del 39%, por lo cual puede considerarse que utilizó eficientemente sus recursos en la producción del aceite en relación al peso de las semillas.

A fin de evaluar la eficacia es necesario establecer previamente los objetivos. En el caso de la firma analizada, no ha expresado un objetivo determinado, económico o productivo, razón por la cual no es posible determinar si ha sido eficaz en sus procesos productivos, administrativos, comerciales y financieros. Algunos indicadores que podrían plantearse para luego comparar con los efectivos son:

- Cantidad de toneladas de aceite a producir.
- Cantidad de toneladas de aceite a vender.
- Cantidad de horas hombre a utilizar en el proceso productivo.

5.2. Análisis del producto

Aunque la empresa desarrolla varios productos es el aceite de girasol alto oleico, virgen, sin refinar y prensado en frío el objeto de este trabajo. Es un aceite apto para consumo humano, sin refinar, obtenido del doble prensado en frío de los granos. No se utilizan solventes para su obtención ya que es un proceso mecánico. Por su grado de composición de ácidos grasos, se lo considera por el Código Alimentario Argentino como alto oleico. Estas características lo convierten en un producto sano, dentro de los mejores estándares. De acuerdo a la Federación Española de Sociedades de Nutrición, Alimentación y Dietética (Ros et al., 2015), el aceite de girasol alto oleico es rico en ácidos grasos poliinsaturados y bajo en saturados. Tiene efectos beneficiosos sobre los factores de riesgo asociados a enfermedades cardiovasculares, control del índice glucémico y reducción del riesgo de desarrollar diabetes. Por otra parte, el aceite virgen prensado en frío, en el que no se han

utilizado solventes para su decantación, conserva más nutrientes y antioxidantes que los refinados, considerado así más saludable por sus efectos antiinflamatorios (Crouch, 2022).

Sus principales sustitutos son el aceite de oliva y otros aceites vegetales que sean también alto oleico, como el de canola o soja (Lim, 2018). Sin embargo, los aceites vegetales suelen comercializarse refinados, al contrario de este que es virgen, apto para el consumo humano.

El aceite de girasol se produce a partir de sus semillas, que se encuentran en el fruto de la planta:

El nombre común –girasol- y el botánico –*Helianthus* del griego helios, sol y anthos, flor- se debe a la propiedad que tiene la planta de volverse hacia el sol durante el día. El movimiento heliotrópico de la cabeza se produce por la torsión del tallo y se denomina nutación.

(...) La cabeza recibe el nombre de capítulo, formado por cientos de flores pequeñas, llamadas flores tubuladas, distribuidas en espiral. En la parte externa, al borde del capítulo, están las estructuras radiales, típicas hojas amarillas que semejan pétalos y se denominan lígulas o flores liguladas.

(...) Las flores fecundadas desarrollan un fruto, llamado aquenio o cispela, que contienen en su interior la semilla o pepa (Melgarejo, 2002, p. 12).

Según Melgarejo (2002), se pueden obtener tres productos de la semilla industrializada:

Aceite crudo: es el aceite obtenido por prensado y extracción por solvente de la materia grasa contenida en la semilla.

Aceite refinado: es el aceite que se ha sometido a procesos químicos y/o físicos para dotarlo de sabor, aroma y color adecuados para su consumo.

Harinas proteínicas: es la parte de la semilla que queda después de extraerle el aceite. Este producto está compuesto principalmente por proteínas, materia grasa, fibras, minerales y celulosa. Se lo comercializa compactado (p. 14).

En el Código Alimentario Argentino (1969), en su artículo 528, se puede encontrar una clasificación de los diferentes tipos de aceite de girasol:

Según su forma de obtención:

- Aceite de girasol virgen: es aquel obtenido por medios mecánicos.
- Aceite de girasol refinado: se obtiene por un proceso de presión y sometido a proceso de refinación.

Según su composición en cuanto a ácidos grasos:

- Aceite de girasol: como máximo un 54.9% de ácido oleico sobre el total de ácidos grasos.
- Aceite de girasol medio oleico: cuando el contenido de ácido oleico se sitúa entre el 55% y el 74.9% sobre el total de ácidos grasos.
- Aceite de girasol alto oleico: cuando el contenido de ácido oleico sea igual o mayor al 75% sobre el total de ácidos grasos.
- Aceite de girasol alto esteárico-alto oleico: cuando el contenido de ácido oleico sea igual o mayor a 60% y de ácido esteárico sea igual o mayor al 10% sobre el total de ácidos grasos.

De acuerdo a Subsecretaría de Programación Microeconómica del Ministerio de Hacienda de la Nación Argentina (2017), “la Cadena Oleaginosa abarca la producción de granos oleaginosos -soja, girasol, maní, colza, lino y cártamo - y su industrialización” (p. 4). El organismo señala que en Argentina lidera la soja (93%) seguida por el girasol (5%) y el perfil de ventas es hacia el mercado externo. Prosigue señalando que “en la etapa industrial existe una alta concentración, 5 de las 33 empresas productoras de aceites concentran el 54% de la capacidad instalada de molienda, que actualmente asciende a las 200 mil toneladas diarias” (p. 4). La elaboración de aceite en crudo corresponde a la etapa industrial de la cadena.

El producto en estudio en el presente trabajo es un aceite de girasol alto oleico virgen, que es apto para el consumo humano ya que su materia grasa se decanta físicamente en un borrero, sin utilizar solventes químicos. Esto lo distingue del aceite de girasol alto oleico más difundido comercialmente, el cual es sometido a un proceso de refinamiento químico en el que se lo desodoriza, se le quita parte del sabor intenso del girasol y su color se aclara, tal como se caracteriza al aceite refinado en el Código Alimentario Argentino, descripto anteriormente.

5.2.1. Proceso de producción

Según la información recabada mediante las entrevistas realizadas al principal socio de la empresa y al jefe de la planta aceitera (Anexos 2 y 3), el proceso comienza con el pase de los granos de girasol por la máquina llamada “quebrador”. Esta rompe el grano o bien lo aplasta (con la cáscara incluida). De ahí pasa a un horno rotativo en el cual se lleva a 85 grados. Luego pasa por la “prensa N° 1” para el primer prensado, del que se obtiene la mayor parte del aceite. Luego pasa por la prensa N° 2 en la que se termina de extraer el aceite generándose un subproducto llamado expeller de girasol. El grano viene con un promedio de 50% de aceite y se termina obteniendo entre un 38 y 39% de peso específico del grano.

Luego el aceite transita por espiras (conductos) hacia el borrero decantador en el que se terminan de separar los sólidos que pudieran quedar. La borra gruesa vuelve a la prensa N° 1 sumándose a una nueva tanda de molienda.

Del tanque decantador, el aceite pasa al filtro de placas y de ahí al tanque de almacenamiento.

El expeller (cáscara y pulpa) pasa de la prensa 2 al enfriador y ahí ya va a los silos de almacenamiento.

Diariamente se controla el residual de materia grasa al expeller, calidad de la materia grasa del grano, humedad, temperaturas y acidez del aceite.

5.2.2. Materias primas, materiales e instalaciones

El girasol es de propia producción y de terceros. En ambos casos la oleaginosa es no GMO, que significa “no genéricamente modificada”.

La capacidad de producción de la planta aceitera es de 11500 kilogramos, que equivalen aproximadamente a 12500 litros. De todas formas, la comercialización a granel se mide por kilos.

Los materiales e insumos son de origen nacional y, de acuerdo al jefe de la planta aceitera no presentaron inconvenientes para su abastecimiento. Éstos son: papel y telas para filtrado, gas para calentar en el horno rotativo, energía eléctrica e insumos para el análisis de laboratorio. El problema puede surgir con las limitaciones de almacenamiento en casos de períodos con baja demanda. Actualmente la capacidad es de 250 toneladas de aceite y 200 toneladas de expeller. Se podrían agregar más tanques.

5.2.3. Embalaje, transporte internacional y posición arancelaria

El aceite se exportaría a granel en containers llamados “flexitank” con una capacidad de 21,5 toneladas. Agentes de carga traen los containers a las aceiteras y realizan su armado y transporte. Es utilizado también para la industria del mosto o del vino.

Figura 5

Imagen de contenedor tipo “flexitank”



Nota. Recuperado el 22/7/2023 de <https://www.cacsaflexitanks.com/>

La posición arancelaria según la Nomenclatura Común del Mercosur es 1512.11.10.911P, “Aceite de girasol. En bruto. Con un contenido de ácido oleico superior al 75% sobre el total de ácidos grasos (alto oleico). El derecho de exportación para el aceite de girasol en bruto es del 7% (VUCE, 2023). Al 19 de enero de 2024 está en tratamiento parlamentario la denominada “Ley Ómnibus” que podría otorgar facultades al poder ejecutivo para incrementar el derecho de exportación al 15% (Ámbito, 27 de diciembre de 2023); si esto sucediera cambiaría la estructura de costos y precios del proyecto.

Para poder exportar productos de origen vegetal es necesario tramitar un certificado fitosanitario ante el SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria). A fin de realizarlo se deberá presentar:

- Inscripción en AFIP como operador del comercio exterior.

- Solicitud de trámite de exportación y de certificado fitosanitario.
- Copia del permiso de embarque
- Documentos oficiales donde se detallen los requisitos fitosanitarios del país de destino.
- Boleta de pago del arancel correspondiente (SENASA; 2024).

Mediante el certificado el SENASA declara que se cumplieron los requisitos sanitarios del país de destino y que el envío no generaría propagación de plagas reglamentadas.

5.3. El mercado meta

El mercado objetivo elegido para el análisis es Estados Unidos de América (EEUU), al que actualmente se exporta el aceite a través de la intermediaria. Es la primera economía del mundo, que puede considerarse como 50 mercados diferentes, ya que en cada estado existen normas, reglas y requisitos distintos entre sí (Embajada de la República Argentina en los EEUU, 2020).

Con una población de más de 333 millones de personas, tiene un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.915/1, por lo que es un mercado propicio para consumo de alimentos de mayor calidad y precio como los aceites alto oleico. Tuvo una caída del PBI durante la crisis por el COVID-19 pero se espera un incremento del 1% para el 2023 y del 1.2% para 2024. Aunque su actividad agrícola es una de las más importantes del mundo, sólo representó el 0.9% del PBI, siendo su sector predominante el de servicios seguido del industrial (Santander Trade, 2023).

Es el mayor importador del mundo, especialmente en el área de productos, manteniendo una balanza comercial deficitaria en forma permanente. Sus principales socios comerciales en el 2020 fueron Canadá, México, China y Japón, entre otros. Su moneda, el dólar estadounidense, tiene una inestabilidad baja y se rige por el régimen cambiario flotante (Santander Trade, 2023).

Los motivos por los cuales se eligió este país como mercado meta son:

- El índice de desarrollo humano que lo hace propicio para la venta de productos premium como el que se estudia en el presente trabajo, además de su poder adquisitivo.
- De acuerdo al índice de Mercados Atractivos o IMA (Agencia Argentina de Inversores y Comercio Internacional, 2024) los principales países de destino

para el aceite de girasol en bruto son: India, Irán, Nepal, Chile, Brasil, Costa Rica, Malasia, Colombia, Estados Unidos y Perú. De estos, el de mayor poder adquisitivo es Estados Unidos, y como el IMA no distingue el aceite alto oleico virgen del tradicional es razonable elegir el mercado de mayor poder adquisitivo de todos los mencionados.

- Del análisis de oferentes del producto estudiado, la mayoría de los fabricantes son estadounidenses (ver punto 6.4. del presente trabajo). Esto permite inferir la existencia de un mercado para este producto premium, lo cual se refuerza con el conocimiento de que Argentina ya exporta a este mercado porque lo hace la empresa intermediaria, como se mencionó anteriormente.

Para la exportación de productos alimenticios deben cumplirse los Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos (Conserjería Agroindustrial en los Estados Unidos, 2023) aplicables al producto:

Registrar la instalación alimenticia en la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés). Las extranjeras deben designar un agente que los represente en el país de destino.

Utilizar los parámetros de etiquetado y envases en caso de que el producto fuese envasado. En el caso de análisis se vende a granel por lo cual no aplicarían.

De acuerdo a Argentina Trade Net (2023) la única barrera no arancelaria para este producto y mercado de destino que afecta a nuestro país es este conjunto de normas antes mencionado.

La nomenclatura del aceite de girasol en bruto para el país de destino es 1512.11.00.35 y el derecho de importación 1.7 centavos por kg. más el 3.4% (Harmonized Tariff System of the US, 2023).

De las importaciones estadounidenses de aceite de girasol en 2021, el 50.88% provino de Ucrania, seguido de Francia (21.3%) (Trade Map 2023). Estos son los principales competidores para Argentina que, actualmente representa el 14.61% de las importaciones. En cuanto al mercado del producto específico que es el aceite de girasol alto oleico virgen de prensión en frío no se encontró información detallada sobre las importaciones desde Estados Unidos o la estructura de mercado mundial. Sin embargo, dado que la empresa ya exporta en forma indirecta, entendemos que existe un mercado atractivo para dicho producto. No existen acuerdos comerciales preferenciales con Argentina ni con Ucrania, por lo cual

ambos estarían en las mismas condiciones para exportar a Estados Unidos, por lo menos en el aspecto arancelario (Organización Mundial de Comercio, 2023). El producto no se encuentra en el listado del Sistema Generalizado de Preferencias. Actualmente se encuentra abierto el mercado estadounidense para que Argentina pueda exportar aceite de girasol (Senasa, 2023).

Las siguientes son algunas medidas estadísticas relevantes sobre la economía estadounidense (Banco Mundial, 2023):

Coeficiente de Gini (2020): 39,7

PBI per cápita (2022): 76398,6 (USD a precios actuales)

Inflación anual (2022): 8%

Coeficiente de importaciones de mercaderías (M/PBI, 2022): 0,13

Gasto en bienes y servicios (sobre el total del gasto, 2021): 6,2%

Un estudio realizado por Cain, Kojima y Parcell (2014) concluye que el aceite de girasol es, para los estadounidenses, un sustituto del de soja; que, aunque el consumo per cápita es menor con respecto al resto de los aceites vegetales -y su precio superior- ha habido un incremento de su consumo desde el año 2000. El consumo del de girasol supone el 2% sobre el total de aceites vegetales, según este estudio. Estudios recientes corroboran esta tendencia, pronosticando un crecimiento del mercado de norteamericano de aceites del 3,2% anual hacia 2029, derivado de la demanda de alimentos más saludables frente a la toma de conciencia acerca de la obesidad y enfermedades derivadas (Mordor Intelligence, 2024). El consumo de aceite de semilla de girasol para uso doméstico en Estados Unidos ha crecido en forma constante desde el año 2018, observándose un leve decrecimiento en 2023 (IndexMundi, 2024).

Es necesario considerar las características particulares de los estadounidenses para una óptima negociación. De acuerdo a Paris (2010) prefieren ir al grano, buscando la maximización de las ganancias. Se puede conversar en un clima informal, pero son impersonales en su trato. Como ante cualquier conflicto tienen preferencia por resolverlo legalmente, el autor sugiere la contratación de una oficina de abogados estadounidense para la redacción de contratos y solución de problemas.

5.3.1. Análisis PESTEL

Tabla 4

Análisis PESTEL de Estados Unidos como mercado meta del producto

Políticos Cambios de gobierno. Modificaciones en política exterior. Medidas proteccionistas a la agricultura e industrias locales.	Económicos Inflación. Reducción del PBI. Política monetaria. Aumento del desempleo.	Legales Normas sanitarias. Legislación ambientales.
Sociales Poder adquisitivo de los estadounidenses. Preferencias de consumo sobre los aceites vegetales. Guerra en Ucrania.	Medioambientales Requerimientos de trazabilidad y preferencia por orgánicos. Factores climáticos.	Tecnológicos Procesos de decante del aceite. Producción sustentable de girasol.

Nota. Fuente: elaboración propia a partir de Santander (2023), (Ros et al., 2015)

Los *factores políticos* que pueden afectar el negocio en Estados Unidos pueden ser el cambio de gobierno, tanto argentino como estadounidense, que modifique la política exterior comercial desde ese país hacia el nuestro y también los posibles acuerdos comerciales que favorezcan a Ucrania en el contexto de la guerra. Los *económicos* son: la inflación, en alza a nivel internacional; la reducción progresiva estimada del PBI norteamericano, que puede afectar el consumo; la política monetaria aplicada para paliar la inflación, que puede generar desequilibrios en los flujos de capitales y el aumento del desempleo como consecuencia de la crisis económica (Santander, 2023). Las normas sanitarias y legislaciones ambientales actualmente no operan como una barrera paraarancelaria para el aceite de girasol argentino;

sin embargo, son factores que deben ser vigilados porque cualquier cambio en los *factores* legales puede generar una modificación del negocio internacional.

Como el aceite de girasol alto oleico es considerado un producto *premium* - especialmente si no es refinado- (Ros et al., 2015), un cambio en el poder adquisitivo de los estadounidenses puede afectar la preferencia hacia aceites vegetales refinados o de otra composición; la guerra en Ucrania como realidad *social* podría afectar por completo el negocio ya que es uno de los principales productores mundiales de aceite de girasol. En cuanto a los factores *medioambientales*, los objetivos de desarrollo sostenible enunciados por las Naciones Unidas (2015) señalan la tendencia a la búsqueda del mejoramiento en la utilización de los recursos para la producción de alimentos. Esto podría afectar los requerimientos de los países desarrollados en la trazabilidad de los granos que se utilizan para la producción del aceite de girasol -por ejemplo, podría surgir un requerimiento de que sean orgánicos-. Los cambios climáticos también pueden afectar el mercado de aceites, ya que las sequías e inundaciones derivadas afectan los cultivos y el precio internacional de estos bienes (Organización Meteorológica Mundial, 2022).

Los factores *tecnológicos* asociados a la producción de aceite de girasol y su comercialización en Estados Unidos se vinculan a modificaciones o mejoras en los procesos de decante del aceite en bruto; el que lleva adelante la empresa estudiada es de tipo artesanal. El surgimiento de mejoras en este tipo de procesos mecánicos podría ser beneficioso para la empresa (si lo utiliza) o perjudicial si es logrado por sus competidores. Por otra parte, los requerimientos de producción sustentable podrían incrementar los costos de obtención del girasol o bien del aceite.

5.4. La competencia

A continuación, se detallan los principales competidores detectados para el aceite de girasol alto oleico, proveniente de una semilla no genéticamente modificada (no GMO), sin refinar, virgen (apto para consumo humano), de prensión en frío. Si bien el principal exportador mundial de aceite de girasol es Ucrania, no se encontró un productor de ese país que fabrique el tipo de aceite objeto de este trabajo, antes descripto, por ello no se incluye ningún competidor ucraniano en el cuadro. El análisis FODA se concentró en este caso en los aspectos internos -en las fortalezas y debilidades-, relacionados con el producto de la empresa bajo análisis en este trabajo: cuando se planea una fortaleza ésta se relaciona con

una ventaja superadora en relación con la empresa objeto de esta tesis. Lo mismo aplica para el análisis de las desventajas.

Tabla 5

Análisis de la competencia

Nombre	País de origen	Fortalezas	Debilidades
Campo Claro	Argentina	Producto orgánico certificado	Comercialización en el mercado interno únicamente. Faltantes de stock sostenidos en página web.
Stony Brook	Estados Unidos	Producto orgánico certificado	La oferta al por mayor parece ser en pequeñas cantidades. No producen sus propias semillas.
Seitenbacher	Alemania	Producto orgánico certificado	Página web en inglés en construcción. Página principal en alemán.
Fresh Press Farms	Estados Unidos	Integrado verticalmente (contiene todos los eslabones de su cadena de valor)	No detectadas.
Petroagro	Argentina	Producto certificado orgánico	Página web con idioma mezclado (inglés y español). Enlaces “rotos”.

Nota. Elaboración propia en base a la información publicada en los sitios web:

<https://www.campoclaro.com.ar/productos/aceites>, <https://www.wholeheartedfoods.com/>,

<https://www.seitenbacher.com/Catalog.pdf>, <https://freshpressfarms.com/> y <https://petroagro.com/>.

5.4.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos entrantes: no representa en la actualidad una fuerza peligrosa debido a que el establecimiento de una planta aceitera de prensión mecánica implica superar barreras de entrada vinculadas a los costos de infraestructura, maquinaria y capacitación del personal.

- Poder de negociación de los proveedores: como la empresa en análisis se encuentra integrada verticalmente -produce el grano que muele para elaborar el aceite-, el poder de negociación de los proveedores no representaría una amenaza. Sin embargo, existen algunos insumos sensibles que deben estar disponibles, tales como telas para filtros, gases para calentar y electricidad. En el caso del gas y la electricidad no existe una negociación individual con los usuarios, sino que se establecen tarifas generales que, en todo caso, pueden afectar los costos de producción.

- Amenaza de productos o servicios sustitutos: el sustituto superador de este aceite es el de oliva extra virgen, ya que contiene como ventaja un alto contenido en omega 3, que se considera saludable por encima del omega 6. El precio será un factor decisivo para mitigar esta amenaza, ya que por lo general el aceite de oliva tiene un mayor precio.

- Poder de negociación de los compradores: este es el factor más amenazante, ya que los compradores son pocos, ya que se trata de refinadoras o fraccionadoras. Si bien la oferta no es tan abundante como en el caso del aceite de girasol refinado, una decisión por parte del comprador de cambiar de proveedor en forma temporal o permanente puede afectar seriamente la rentabilidad del negocio, ya que peligra la cobertura de los costos fijos. Otra cuestión vinculada es que, en caso de que se disminuyan las ventas, los depósitos de aceite de la empresa pueden verse colapsados y ser necesario parar la producción hasta conseguir nuevas ventas. Por estas razones es que los compradores tienen un gran poder de negociación. Para mitigar esta amenaza la empresa deberá contar con un departamento de comercio exterior que fortalezca el vínculo con el cliente atendiendo sus necesidades, así como también lograr diversificar las ventas entre la mayor cantidad de clientes posibles.

- Rivalidad entre los competidores existentes: como resultado de las cuatro fuerzas antes descriptas, la rivalidad puede ser considerada baja, ya que, si bien los competidores son pocos, cuentan con fortalezas (descriptas en el punto anterior) que les pueden otorgar un buen posicionamiento en el mercado, especialmente la certificación de orgánico. Para poder mejorar la situación de la empresa frente a esta rivalidad se deberá fortalecer la calidad del producto y de los procesos de la empresa.

5.5. Target y estrategia de entrada

Es necesario distinguir, en este caso, el cliente del consumidor. El cliente serán refinadoras/fraccionadoras de aceite de los Estados Unidos a las que se le vendería a granel. Son las empresas las que importan directamente, ya que, de acuerdo a la entrevista realizada al presidente de la empresa (Anexo 2), son pocos compradores y grandes. Algunos posibles clientes:

Adams Group (California): <https://www.adamsgrp.com/>

Es una compañía familiar con más de 100 años de antigüedad que se encuentra situada en Arbuckle, California. Tiene las siguientes unidades de negocio: aceites vegetales, lecitina, granos, semillas y maquinaria. Dentro de los aceites vegetales producen y comercializan aceites mezcla, de girasol, de soja, de canola, así como alimento para animales derivado de la producción de los aceites. Tiene una filial en Australia.

Jedwards International INC (Baintree, Massachusetts):
<https://bulknaturaloils.com/about-us>

Es una empresa que vende al por mayor que es continuadora de una empresa familiar. Sus principales productos son aceites vegetales y otros ingredientes a granel utilizados en diversas industrias, tales como la alimentaria y la cosmética.

Por otra parte, el consumidor objetivo serían personas que aspiran a un tipo de alimentación sano, incorporando grasas no saturadas como el aceite de oliva. Éstos podrían utilizar el aceite de girasol alto oleico conjuntamente con este otro aceite, o en su reemplazo. En este caso, la segmentación es psicográfica (Arese, 2006) atento a que se considera la forma de vida del grupo social relacionada a sus hábitos de salud y alimenticios.

En Estados Unidos de América el principal tipo de aceite consumido en 2022 fue el de soja (65%), seguido del de canola (16%). El aceite de girasol tuvo un menor consumo proporcional (1.95%), pero similar al de aceite de oliva (2.15%) (Shahbandeh, 2020).

Al tratarse de un reducido grupo de clientes potenciales es posible recurrir a un canal directo corto -entre la empresa y el cliente. Para esto sería necesario contar con un departamento de comercio exterior dentro de la empresa o bien tercerizar este trabajo con una agencia especializada en el tema, en cuyo caso se alargaría el canal ya que se incluiría un eslabón intermedio.

La forma de entrada al mercado extranjero sería la exportación directa activa, ya sea a través de la fuerza de ventas de la misma empresa o de un representante de ventas. El motivo

de esta elección de entrada es que se trata de un mercado con pocos y grandes compradores a los que se puede acceder de manera directa y que suelen importar de esta forma, de acuerdo a lo informado por el presidente de la compañía (Anexo 2).

5.6. Desarrollo del mix de marketing y de la estrategia comercial.

No se requiere modificaciones o adaptaciones del producto para su exportación al mercado meta. Como se exporta a granel tampoco se aplican los requerimientos de etiquetado de la FDA (Conserjería Agroindustrial de la Embajada Argentina en los Estados Unidos de América, 2023).

La estrategia de logística, tal como se explicó en el punto 6.2.3., es el transporte a granel en containers llamados “flexitank” con una capacidad de 21,5 toneladas. Empresas nacionales traen los containers a las aceiteras y realizan su armado y transporte. El costo de este servicio se detallará en el presupuesto que se desarrollará en el próximo punto.

La estrategia de fijación de precio podría ser la de precio bajo, con el objetivo de ganar participación en el mercado. La cuestión a determinar es si esto es factible: si, con ese precio, se cubren los costos y se obtienen ganancias razonables.

Para realizar un primer análisis se aplicará tanto la técnica de *costing* como la de *pricing*: se desarrollará a continuación la estructura de costos para llegar al precio FOB vía costo + utilidad, luego se extenderá al precio CIF a fin de estimar el costo para el comprador, para luego comparar con los precios de los competidores.

Tabla 6

Determinación del precio CIF

1. COSTOS DE PRODUCCIÓN	Valores
Materias primas y materiales directos	1.198,50
Mano de obra directa (sueldos y cargas sociales)	-
Costos indirectos de fabricación (carga fabril)	95,73
Total de "Costos de producción"	1.294,23
2. GASTOS DE EXPORTACIÓN	
Acondicionamiento	10,05
Gastos SENASA	8,60
Almacenaje (flexitank + gastos del armador y agencia de carga)	95,23
Documentación (logística de turnos, preembarque, certificados, digitalización aduana)	28,46
Transporte interior	34,03
Costo terminal portuaria	13,02

Gastos bancarios y alta permiso de embarque	2,07
Total de "Gastos de exportación"	191,46
3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y FINANCIEROS	
Departamento de exportación	25,88
Investigación de mercados	5,22
Gastos generales de administración y financieros	3,68
Total de "Gastos de administración, comercialización y financieros"	34,78
4. UTILIDAD E IMPUESTO A LAS GANANCIAS	
Utilidad neta en unidades monetarias	
Impuesto a las ganancias	
Total de "Utilidad e Impuesto a las Ganancias"	
5. COSTO TOTAL (Suma de rubros 1 a 4)	1.520,47
6. GASTOS DE EXPORTACIÓN (en porcentaje del FOB)	
Derecho de exportación	145,07
Arancel Aduanero (SUSE)	20,72
Comisiones por intermediación (corredor)	41,45
Honorarios despachante de aduana	15,54
Seguros	10,36
Gastos no imponibles	
Total de "Gastos de exportación"	233,15
7. UTILIDAD E IMPUESTO A LAS GANANCIAS	
Utilidad neta de Impuesto a las Ganancias	318,83
Impuesto a las ganancias	- 111,59
Total de "Utilidad e Impuesto a las Ganancias"	207,24
8. PRECIO FOB A COTIZAR	2.072,45
9. SEGURO INTERNACIONAL	3,60
10. FLETE INTERNACIONAL	191,71
11. PRECIO CIF	2.267,76

Nota. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detalla el contenido de la planilla precedente.

• **Materias primas y materiales directos:** la única materia prima que se puede considerar directa por su significatividad es la semilla de girasol. La cantidad aproximada de toneladas de girasol a moler para obtener una tonelada de aceite es de 2,55. Si bien la mayor cantidad de girasol se obtiene de la misma compañía, para valorizar este precio de transferencia se opta por el precio FOB, que se puede obtener la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios. El precio en dólares por tonelada de Girasol ascendió a 470 para de enero de 2024 (Subsecretaría de Mercados Agropecuarios, 10 de enero de 2024). La unidad de costeo será de una tonelada, para facilitar su análisis, aunque al momento de calcular los precios

normalmente se suelen cotizar por 4 o 5 contenedores de 21,5 cada uno de capacidad. A un valor de USD 470, el costo de materias primas por tonelada de aceite ascenderá a USD 1.198,50.

- **Mano de obra directa:** no existe, ya que los trabajadores de la planta aceitera son permanentes y su costo no depende del nivel de producción.

- **Carga fabril:** está compuesta principalmente por gastos de almacenaje, sueldos y cargas sociales del personal permanente afectado a la producción del aceite, energía eléctrica y gas, insumos de fabricación tales como telas para filtros y material de laboratorio, ropa de trabajo y gastos del personal y gastos de mantenimiento. A los fines de determinar la cuota normalizada de cargas fabriles y ante la continua fluctuación de estos precios en términos tanto reales como nominales se consideraron los gastos reales del año 2022 (último análisis disponible de la empresa) expresados en USD, los cuáles arrojaron un total de USD 412.169,60. Este importe se multiplicó, en primer lugar, por el porcentaje correspondiente a la producción de aceite, ya que de la molienda de girasol y las cargas fabriles se produce tanto aceite de girasol como expeller. Para ese año el porcentaje fue del 39,2% por cada tonelada molida de girasol, parámetro razonable para atribuir los costos indirectos. Por tanto, si multiplicamos los USD 412.169,60 x 39.2% arroja un total de USD 161.570,49. Ahora bien, este valor corresponde al total de toneladas de aceite producidas en 2022, que fueron 1.687,89, por lo que puede establecerse una cuota normalizada de USD 95,73 por cada tonelada de aceite en concepto de cargas fabriles. Esta cuota debe ser revisada y ajustada en forma periódica para mejorar su precisión.

- **Gastos de exportación que no son un porcentaje del FOB:** están compuestos por el acondicionamiento, que es el armado de los contenedores; los gastos de certificado fitosanitario del SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria); almacenaje, que incluye el costo del contenedor en sí mismo (flexitank) y los demás gastos y honorarios del agente de carga; documentación relativa a los trámites aduaneros; el transporte interior -desde la planta aceitera hasta el puerto de salida-; costos de la terminal portuaria; gastos bancarios provenientes de diferentes pagos y gastos del permiso de embarque. Los valores fueron obtenidos mediante entrevistas a la empresa que realiza la exportación, vigentes a principios de enero de 2024.

- **Departamento de exportación:** la empresa aún no cuenta con este sector, pero sería necesario que lo tenga ya que resulta imprescindible para la internacionalización directa. Suponiendo la creación de un pequeño departamento con un responsable más un empleado

administrativo es necesario cuantificar los sueldos y las cargas sociales. Para el responsable del sector se trata de un puesto para el que, en principio, no hay un convenio colectivo vigente, ya que se trata de personal de dirección relacionado al comercio exterior. De acuerdo a Esquivel (2022) el sueldo de un gerente de comercio exterior ganaba en enero de 2022 \$ 387.700. Podría reexpresarse este monto para obtener un valor aproximado para enero 2024. La inflación según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) elaborado por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) entre enero de 2022 y noviembre 2023 fue del 365%, con un coeficiente de reexpresión del 4,65 (INDEC, 2024). Aplicándolo a los \$ 387.700 arrojaría un resultado de \$ 1.802.805. Considerando que este sería el sueldo bruto y no el neto, podrían calcularse un 28 % de contribuciones patronales sobre algunas de las cuáles aplican topes, como las contribuciones al SIPA que son el 18% para una PyME. El tope a enero de 2024 asciende a \$ 1.157.112,83 (Res. ANSES N° 220/2023). El resto de contribuciones (obra social y ART) se calculan sobre el bruto. Se estima un 4% de alícuota de ART y la contribución a la obra social sería del 6%. De esta manera, las contribuciones patronales sobre el sueldo del gerente o responsable de comercio exterior serían de \$ 388.560,81, y el costo total relacionado a este trabajador (sumando el sueldo) sería de \$ 2.191.365,81. Por otra parte, el empleado administrativo cobraría su sueldo conforme al Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/75 de Empleados de Comercio y Servicios, categoría “Administrativo B”. El sueldo bruto para enero 2024 sería de \$ 437.061,73. Las contribuciones patronales serían también de aproximadamente el 28%, aunque podrían sumarse algunas contribuciones sindicales, en su caso. De esta manera, las contribuciones serían de \$ 100.524,19 y el costo total del empleado administrativo sería de \$ 537.585,92. El costo por ambos trabajadores ascendería a \$ 2.728.951,73, que expresados en dólares al tipo de cambio oficial de \$ 812,12 (BCRA, 7 de enero de 2024) serían USD 3.360,28. Esto es un costo mensual, que debiera proporcionarse para llegar a la atribución a una tonelada de aceite de girasol. Para ello puede tomarse como cantidad de referencia las 1687,89 toneladas de aceite fabricadas en 2022 y considerar que, durante un año, serían 13 sueldos (los doce meses y el aguinaldo), totalizando USD 43.683,65. Dividiendo esta cifra por el volumen producido se arriba a USD 25,88 por tonelada de aceite.

- Otros gastos de administración, comercialización y financieros: los gastos de investigación de mercados incluyen una suscripción anual a un servicio de información de inteligencia comercial como puede ser Trade Atlas, cuya suscripción Deluxe asciende a USD 9.750 anuales (Trade Atlas, 7 de enero de 2024). Dividiendo esta cifra por 1.687,89 toneladas de aceite anual se arriba a USD 5,22 por tonelada. Por otra parte, se atribuyó la parte

proporcional de los gastos de administración de la empresa en general que apoyan a todas las unidades de negocio. Para ello se multiplicaron los USD 22.184,15 del año 2022 por el porcentaje de peso de las ventas de aceite de ese año sobre el total que fue del 28% y a la vez ese resultado se dividió por 1.687,89 para llegar al costo en USD por tonelada. El resultado fue de USD 3,68.

- Utilidad en unidades monetarias e Impuesto a las Ganancias: no se calculará en este caso ya que se aplicará directamente un porcentaje sobre el FOB.

- Precio FOB a cotizar: primero debemos calcular este precio para luego arribar a los gastos y utilidades vinculados al FOB. Para aplicar la fórmula de FOB se deben valorizar los componentes:

$$FOB = \frac{C.T.}{1 + [R (CE.R)] - \{Ac. [R - (CE.R) - U.]\} - CE - Gs. - U}$$

Donde:

C.T.: es el costo total, que serían USD 1.520,47

R: es el porcentaje de reintegros, los cuáles no existen.

CE: es el porcentaje de comisiones pagaderas en el exterior, sobre las cuáles no se cuenta con datos.

Ac: es el porcentaje de acrecentamiento vinculado con el Impuesto a las Ganancias, el cual se obtiene mediante la fórmula “ $(100 + X) \times \text{tasa del Impuesto a las Ganancias}$ ”. Por tanto, sería $35 / (1 - 0,35) = 53,84\%$, o en decimales 0,5384.

U: es el porcentaje de utilidad que se calcula sobre el FOB, expresada en decimales. Se aplicará un 10 % en principio como porcentaje deseable.

Gs.: es el porcentaje de gastos de exportación que se calcula sobre el FOB, expresada en decimales. Los gastos de exportación vinculados que se calculan sobre el FOB son: comisión del corredor, 2%; derechos de exportación, 7%; honorarios del despachante de aduanas, 0,75%; seguros, 0,5%; arancel aduanero (SUSE), 1%. Total: 11,25%, en decimales 0,1175.

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$FOB = \frac{1.520,47}{1 - 0,1125 - 0,10 - 0,10 \times 0,5384} = 2.072,45$$

- Gastos de exportación cuya base de cálculo es el precio FOB: son los antes mencionados comisión del corredor, 2%; derechos de exportación, 7%; honorarios del despachante de aduanas, 0,75%; seguros, 0,5%; arancel aduanero (SUSE), 1%. Total: 11,25%, en decimales 0,1175.

- Seguro y flete internacional: de acuerdo a una cotización realizada en IContainers el 9 de enero de 2024 el flete internacional desde el puerto de Buenos Aires al puerto de Los Ángeles para un container de 20 pies asciende a USD 4.121,60. Dividiendo este monto por las 21,5 toneladas de aceite llegamos a USD 191,71 por tonelada. El seguro cotizado asciende a USD 77,38 y USD 3,60 por tonelada. De esta manera se llega a un valor CIF de USD 2.267,76.

Si al precio CIF le agregamos los gastos en concepto de derecho aduanero de importación, deberíamos adicionar 1,7 centavos de dólar por kg. más el 3,4% de CIF, lo cual arrojaría una suma de USD 94,10. De esta manera, se llega al valor aproximado que desembolsaría el importador, que serían USD 2.361,86.

Obtenido el precio aproximado de costo para el importador en Estados Unidos, es necesario realizar algunas comparaciones, aplicando el concepto de *pricing*.

Lo ideal sería compararlo con precios a granel del mismo tipo de producto -de aceite de girasol alto oleico en bruto apto para consumo humano-, un producto que no necesita ser refinado para ser consumido, lo cual se diferencia del aceite en bruto que no ha tenido este proceso de decante mecánico y necesita de un refinamiento (normalmente químico, lo que representa un producto de menor valor para el mercado). Se consultaron a las dos principales competidoras en Estados Unidos para obtener este precio, sin éxito. El precio que se puede consultar es minorista.

Alternativamente, se consultó con la distribuidora Jedwards International que no elabora, sino que comercializa al por menor y también a granel aceite de girasol alto oleico, aunque se trata de un producto refinado químicamente. Cotizó el 9 de enero de 2024 un precio por 200 kg. de USD 530. Llevando este precio a una tonelada ascendería a USD 2.650. Ahora bien, este precio es el del distribuidor -un posible cliente de la empresa-, no de un competidor, por tanto, lo razonable es que la empresa haya agregado valor y un margen de utilidad por sobre el precio que pagó al productor. Si bien esta estimación es subjetiva, podría suponerse una remarcación del 30% por sobre el precio al que compró el aceite al productor, estimando USD 2.038,47 por tonelada. Si realizamos esta comparación, el precio arribado

anteriormente (USD 2.361,86) sería mayor a éste. Sin embargo, se trata de una estimación que puede ajustarse, ya que, por un lado, no se trata del mismo producto, y, por el otro, la remarcación del 30% constituye un supuesto.

Sobre los precios minoristas, podría tomarse como parámetro que este mismo aceite de Jedwards International valuado por 3,5 kg. asciende el 11 de enero de 2024 a USD 23,38, mientras que por la misma medida el aceite de girasol alto oleico orgánico de Stony Brook asciende a USD 65. El producto objeto de este trabajo se encontraría, en cuanto a calidad, entre estos dos, ya que está decantado mecánicamente, sin solventes, pero no está certificado como orgánico. Este análisis permite inferir que es posible establecer un precio mayor al estimado para el producto de Jedwards International.

Otro parámetro a considerar es el precio internacional del aceite de girasol en bruto, en la puerta de la planta aceitera (EX WORKS): para enero de 2024 asciende a USD 940. El precio calculado en este trabajo para este Incoterm sería el costo de producción más los gastos administrativos, comerciales y financieros, o sea USD 1.329,01, sin considerar utilidad. Si bien se encontraría por encima de los USD 940, este último precio corresponde al del aceite en bruto, sin refinar, no apto para el consumo humano, sino que requiere de un refinamiento. Por este motivo es que resultaría lógico que el producto estudiado tuviese un precio mayor.

Para sintetizar este apartado, el precio FOB arribado podría resultar competitivo, aunque si se desea entrar al mercado a bajo precio podría hacerse disminuyendo la utilidad pretendida. En el siguiente punto se calculará el flujo de fondos con el precio antes calculado.

5.7. Presupuesto: flujo de fondos

A continuación, se presenta el flujo de fondos calculado y sus criterios.

Tabla 7

Flujo de fondos del proyecto expresado en dólares estadounidenses

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	1.015	1.117	1.229	1.351
Precio FOB		2.072	2.010	1.950	1.891	1.835
Ingresos totales en USD		1.912.871	2.041.034	2.177.783	2.323.694	2.479.382
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	1.216.837	1.338.521	1.472.373	1.619.610
Cargas fabriles		88.359	98.167	109.063	121.169	134.619
Gastos de exportación		176.718	196.333	218.126	242.338	269.238
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	35.665	39.624	44.022	48.909
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	229.616	245.001	261.416	278.930
Total de egresos		1.618.592	1.776.618	1.950.335	2.141.318	2.351.306
Flujo neto		294.280	264.415	227.448	182.376	128.076
Impuesto a las ganancias		102.998	92.545	79.607	63.832	44.827
Flujo neto final		191.282	171.870	147.841	118.545	83.249

Nota. elaboración propia.

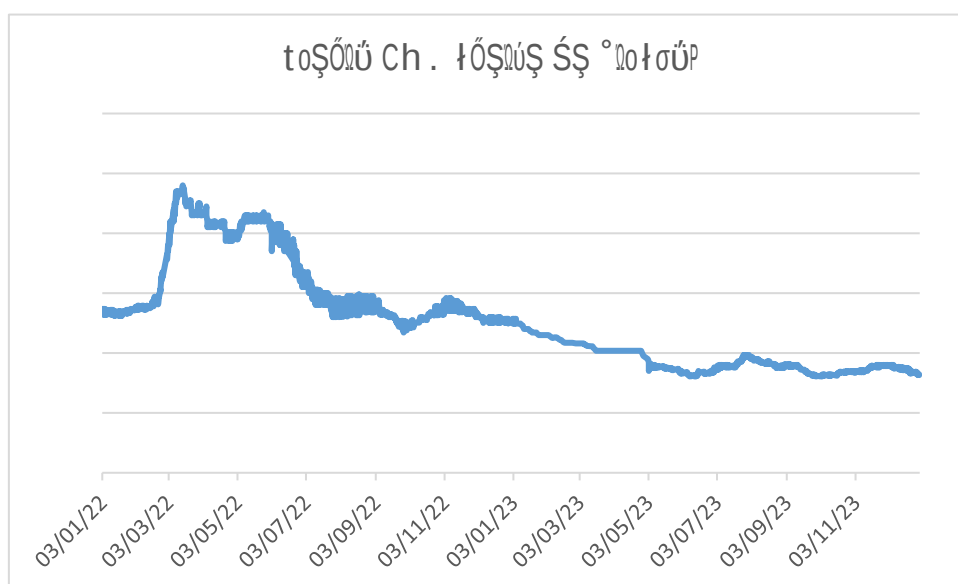
La cantidad de toneladas de aceite vendidas responden a la cantidad enajenada en el año 2023 por parte de la empresa a la compañía que es finalmente la exportadora en la actualidad, realizando una inferencia acerca de que podría colocarse al menos la misma cantidad en forma directa. Esto sería para el año 1. A partir de allí, se realiza una proyección por los próximos 5 años de incremento anual de las exportaciones. En este punto se encontraron análisis de principios de 2023 que señalaban una oportunidad de crecimiento para Argentina: podría más que duplicar sus exportaciones de aceite de girasol debido a las circunstancias generadas por la guerra en Ucrania para el año 2027 (Ingaramo, 2023). Sin embargo, un informe reciente de la FAO (4 de enero de 2024) señala una disminución del precio de los aceites vegetales como consecuencia de la menor demanda de importación mundial. Por tal motivo, se intentará combinar una estimación creciente de cantidades, producto de la oportunidad de aumentar el volumen ante la reducción de la oferta, con una disminución del precio FOB inicialmente calculado, acompañando posibles disminuciones tanto del aceite de girasol como de la semilla de girasol, que es la principal materia prima.

Se supuso un incremento del 10% de la producción por cada año en cantidad. Para estimar la disminución del precio FOB y la variación del valor de la semilla de girasol (materia prima) se consideró la evolución de ambos en los últimos dos años.

De acuerdo a la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios de la Nación, la disminución del aceite de girasol en bruto comienza en marzo de 2022 y se mantiene relativamente estable desde mayo de 2023. En diciembre 2023 experimentó una disminución del 9% respecto del mes anterior. En el año 2023 disminuyó un 35% interanual.

Figura 6

Evolución del precio FOB del aceite de girasol en bruto



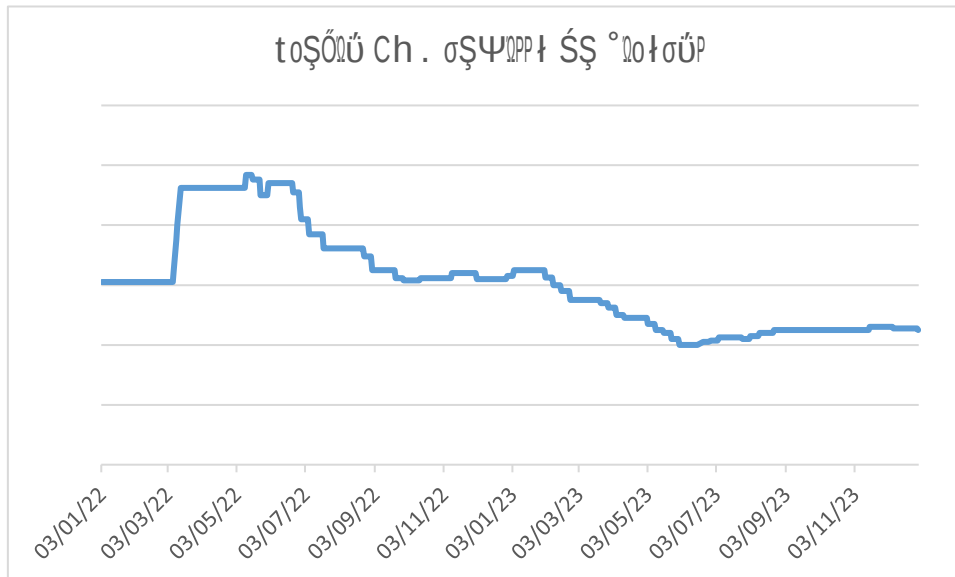
Nota. Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida de la Secretaría de Mercados Agropecuarios de la Nación Argentina.

Como en los últimos meses se mantiene relativamente estable, se estimará una disminución anual del 3% en el precio FOB.

La semilla de girasol tuvo un comportamiento similar, aunque a partir de 2023 no hubo disminuciones en su valor, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:

Figura 7

Evolución del precio FOB de la semilla de girasol



Nota. Fuente: elaboración propia en base a la información obtenida de la Secretaría de Mercados Agropecuarios de la Nación Argentina.

Como se trata de un costo para el análisis se aplicará un criterio de prudencia, no estimando variaciones de este precio.

Por tratarse de un negocio que se suele desarrollar y analizar en dólares, el flujo de fondos se expresó en esa moneda. Sobre la variación de las cargas fabriles, gastos de exportación que no son un porcentaje del FOB, gastos de administración, comercialización y financieros, es posible que se mantengan constantes en dólares. Estos costos en realidad se dan en pesos, pero es posible inferir que, a largo plazo, en Argentina el valor del dólar acompaña la inflación: el Índice de Precios Internos Mayoristas (IPIM) se incrementó en un 3.840% desde enero de 2016 (INDEC, 2024) mientras que el aumento del dólar oficial en el mismo período fue del 4.862% (BCRA, 2024). Si bien existe una diferencia, al modificarse las políticas cambiarias de manera imprevista es complejo realizar estimaciones al respecto. Por un criterio de prudencia se aplicará un incremento del 1% anual de los gastos mencionados en dólares. Gastos de exportación que se vinculan al precio FOB: se aplicó un 11,25% sobre éste.

No se incluyó la amortización de las maquinarias de la aceitera ya que se encuentran totalmente amortizadas desde el punto de vista impositivo, por tanto no afectan en el cálculo del Impuesto a las Ganancias ni en el flujo de fondos, ya que las amortizaciones no implican erogaciones. Cabe destacar que la empresa, desde la contabilidad de gestión, le otorga a las prensas una mayor vida útil basada en el uso, no coincidiendo con el criterio impositivo. Los gastos de mantenimiento y reparaciones se incluyeron dentro de los costos como cargas fabriles. El impuesto a las Ganancias se estableció en un 35%, aunque, como ya se señaló anteriormente, se aplica una escala que incluye montos fijos. No se consideró una inversión inicial atento a que la planta aceitera ya se encuentra trabajando y vendiendo a los volúmenes señalados como ya se explicó anteriormente -de lo contrario debería contemplarse esto en la inversión inicial, disminuyendo el valor actual neto. Es lógico que, en caso de que se decidiera comenzar a exportar directamente, surgirían algunos gastos previos tales como inteligencia comercial o eventualmente un viaje de negocios, pero éstos pueden ser absorbidos por la administración de la empresa temporariamente, y su cuantía no resulta significativa para el análisis.

Por otra parte, existe una potencial brecha temporal que podría afectar la disponibilidad de fondos para afrontar gastos, ya que el girasol debe cosecharse, molerse y procesarse para elaborar el aceite, que luego debe venderse. Esto podría generar una necesidad de financiación; sin embargo, como esto dependerá de la periodicidad y oportunidad de las ventas, no se incluyó, teniendo en cuenta además que el análisis del flujo de fondos es anual.

5.8. Evaluación del proyecto

Se realizó mediante el cálculo del valor actual neto. No se utilizó el índice de rentabilidad atento a que, en este caso, no existe una inversión inicial determinada. Para calcular el valor actual neto es necesario determinar la tasa de costo de capital, la cuál será del propio, ya que no será necesaria la financiación externa, en principio. Para ellos se utilizará el modelo desarrollado por Damodaran (2009).

A los efectos de calcular la tasa de costo de capital se utilizaron los siguientes datos:

- Tasa libre de riesgo: 5,44% anual (S&P Global, 13 de enero de 2024).
- Riesgo país del mercado objetivo: se considerará el de Argentina, ya que si bien se exportará a Estados Unidos la producción se realiza en el primero. Ascende a 19,04 puntos porcentuales (Ámbito, 14 de enero de 2024).

- Prima por riesgo de Estados Unidos: 3,2 % - Último dato correspondiente a 2021 (Banco Mundial, 14 de enero de 2024).

- Beta desapalancado: el último dato encontrado corresponde a 2010 para la industria alimentaria argentina y es del 23,30% (Ponzo Florimonte, 2010).

Reemplazando los datos en la fórmula:

$$E(k) = r_{ft} + [r_{pt} + E(r_{mt} - r_{ft})] \times beta$$

$$E(k) = 0,0544 + [0,1904 + 0,032] \times 0,2330 = 0,1062$$

La tasa de costo de capital asciende a 10,62%. Aplicando la fórmula de valor actual neto se obtiene:

$$\frac{191.282}{(1 + 0,1062)^1} + \frac{171.870}{(1 + 0,1062)^2} + \frac{147.841}{(1 + 0,1062)^3} + \frac{118.545}{(1 + 0,1062)^4} + \frac{83.249}{(1 + 0,1062)^5} = 552.015,87$$

El proyecto sería viable atento a que el VAN es mayor a cero. Puede agregarse el análisis del punto de equilibrio para establecer las cantidades mínimas a exportar para poder cubrir los costos totales. Para ello es necesario discriminar los costos fijos de los variables, para llegar al costo fijo total y al costo variable unitario. En el caso de estudio, los costos fijos corresponden a las cargas fabriles, los gastos del departamento de exportación y los gastos generales de administración y financieros, por la parte que se atribuye a la aceitera. Los costos variables son la materia prima y los gastos de exportación. Se calcularon los siguientes puntos de equilibrio para cada período:

Tabla 8

Punto de equilibrio para el flujo de fondos base

Período	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio (toneladas)	492	564	657	782	959
Costos fijos totales	221.216	221.216	221.216	221.216	221.216
Cargas fabriles	161.570	161.570	161.570	161.570	161.570
Departamento de exportación	43.684	43.684	43.684	43.684	43.684
Gastos generales de administración y financieros	15.962	15.962	15.962	15.962	15.962
Precio	2.072	2.010	1.950	1.891	1.835
Costo variable unitario	1.623	1.618	1.613	1.609	1.604

Nota. Cantidades expresadas en toneladas y precios en dólares estadounidenses. Fuente: elaboración propia.

Por tanto, la empresa deberá asegurar unas cantidades de 492, 561, 657, 782 y 959 toneladas mínimas para los años 1 a 5 respectivamente de manera de cubrir la totalidad de sus costos.

5.9. Simulación del negocio internacional

Se plantearon dos escenarios probables y su impacto sobre el flujo de fondos y el valor actual neto.

5.9.1. Escenario pesimista

En este escenario se espera un incremento de la inflación mundial de manera que se reduzca en un 10% anual el precio del aceite de girasol por disminución de su demanda, ante la preferencia por productos de menor precio. Además, se prevé una disminución de la demanda del aceite argentino por fin de la guerra en Ucrania y surgimiento de nuevos competidores en un 10%. En Argentina, un aumento de los costos locales en unidades monetarias por hiperinflación en un 5% anual (por sobre los incrementos del dólar) y una suba del riesgo país a 2500 puntos básicos. Las modificaciones en las variables se aplican sobre el flujo de fondos, excepto por la suba del riesgo país, que afecta al cálculo de la tasa de costo de capital, siendo la esperada en el escenario pesimista de:

$$E(k) = 0,0544 + [0,2500 + 0,032] \times 0,2330 = 0,1201$$

El flujo de fondos quedaría de la siguiente manera:

Tabla 9

Flujo de fondos del proyecto: escenario pesimista

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	831	748	673	606
Precio FOB		2.072	1.865	1.679	1.511	1.360
Ingresos totales en USD		1.912.871	1.549.426	1.255.035	1.016.578	823.428
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	995.594	896.035	806.431	725.788
Cargas fabriles		88.359	81.909	75.929	70.386	65.248
Gastos de exportación		176.718	163.817	151.859	140.773	130.496
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	29.758	27.586	25.572	23.706
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	174.310	141.191	114.365	92.636
Total de egresos		1.618.592	1.445.389	1.292.600	1.157.528	1.037.874
Flujo neto		294.280	104.037	- 37.565	- 140.950	- 214.446
Impuesto a las ganancias		102.998	36.413			
Flujo neto final		191.282	67.624	- 37.565	- 140.950	- 214.446

Nota. Fuente: elaboración propia.

El valor anual neto del escenario pesimista sería negativo por USD 13.226,70, tornando, en principio, no viable el proyecto. Sin embargo, existe la posibilidad de corregir esta situación, revisándose las variables involucradas para realizar ajustes. Por ejemplo, se está considerando que la materia prima (semilla de girasol) no modifica su valor FOB. Suponiendo que sea cierto, cabe recordar que este valor es un precio de transferencia ya que la mayor parte de esta semilla es producida por la propia empresa. Por tal motivo, es posible cambiar el criterio de precio de transferencia por el de, por ejemplo, costo más utilidad (*costing*), y si éste es menor, disminuir el precio FOB para retener al cliente y evitar el desplazamiento por parte de un competidor. Además, es analizar completa la estructura de costos a fin de optimizarla.

El punto de equilibrio quedó planteado de la siguiente manera:

Tabla 10

Punto de equilibrio para el flujo de fondos en el escenario pesimista

Período	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio (toneladas)	492	852	2.508	- 3.308	- 1.068
Costos fijos totales	221.216	221.216	221.216	221.216	221.216
Cargas fabriles	161.570	161.570	161.570	161.570	161.570
Departamento de exportación	43.684	43.684	43.684	43.684	43.684
Gastos generales de administración y financieros	15.962	15.962	15.962	15.962	15.962
Precio	2.072	1.865	1.679	1.511	1.360
Costo variable unitario	1.623	1.606	1.590	1.578	1.567

Nota. Fuente: elaboración propia.

Como se observa, en los años 4 y 5 el punto equilibrio es negativo, ya que el precio es inferior a los costos variables unitarios. En imperioso, en este caso, replantear la viabilidad del negocio si no se ajustan los costos variables, especialmente los de la materia prima (semilla de girasol).

5.9.2. Escenario optimista

En este escenario se espera la estabilización de la situación inflacionaria mundial, que mantiene constante el precio FOB del aceite de girasol. El precio de la semilla de girasol se sigue suponiendo constante como en el escenario de base. Se prevé un aumento de las cantidades vendidas en un 5% anual aprovechando las oportunidades de disminución de la competencia. Disminución del riesgo país argentino a 1.500 puntos básicos.

Tabla 11

Flujo de fondos del proyecto: escenario optimista

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	969	1.018	1.068	1.122
Precio FOB		2.072	2.072	2.072	2.072	2.072
Ingresos totales en USD		1.912.871	2.008.515	2.108.941	2.214.388	2.325.107
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	1.161.526	1.219.603	1.280.583	1.344.612
Cargas fabriles		88.359	93.704	99.374	105.386	111.762
Gastos de exportación		176.718	187.409	198.747	210.771	223.523
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	34.044	36.104	38.288	40.604
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	225.958	237.256	249.119	261.575
Total de egresos		1.618.592	1.702.642	1.791.083	1.884.147	1.982.076
Flujo neto		294.280	305.873	317.858	330.241	343.032
Impuesto a las ganancias		102.998	107.056			
Flujo neto final		191.282	198.818	317.858	330.241	343.032

Nota. Fuente: elaboración propia.

El VAN quedaría en USD \$ 1.024.885,80, siendo viable el proyecto, y las cantidades de equilibrio serían:

Tabla 12

Punto de equilibrio para el flujo de fondos en el escenario optimista

Período	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio (toneladas)	492	494	497	499	501
Costos fijos totales	221.216	221.216	221.216	221.216	221.216
Cargas fabriles	161.570	161.570	161.570	161.570	161.570
Departamento de exportación	43.684	43.684	43.684	43.684	43.684
Gastos generales de administración y financieros	15.962	15.962	15.962	15.962	15.962
Precio	2.072	2.072	2.072	2.072	2.072
Costo variable unitario	1.623	1.625	1.627	1.629	1.631

Nota. Cantidades expresadas en toneladas y precios en dólares estadounidenses. Fuente: elaboración propia.

5.9.3. Análisis de sensibilidad

Se evaluó la modificación de cuatro variables suponiendo una situación que empeore el escenario base manteniendo el resto de las variables iguales respecto del planteo inicial.

1. Disminución en la demanda en cantidad en un 5% anual.

Tabla 13

Flujo de fondos del proyecto: modificación de la variable “ventas (TN)”

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	831	748	673	606
Precio FOB		2.072	2.010	1.950	1.891	1.835
Ingresos totales en USD		1.912.871	1.669.937	1.457.855	1.272.707	1.111.073
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	995.594	896.035	806.431	725.788
Cargas fabriles		88.359	80.318	73.009	66.365	60.326
Gastos de exportación		176.718	160.636	146.018	132.731	120.652
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	29.181	26.525	24.111	21.917
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	187.868	164.009	143.180	124.996
Total de egresos		1.618.592	1.453.597	1.305.596	1.172.818	1.053.679
Flujo neto		294.280	216.340	152.259	99.889	57.394
Impuesto a las ganancias		102.998	75.719	53.291	34.961	20.088
Flujo neto final		191.282	140.621	98.968	64.928	37.306

Nota. Fuente: elaboración propia.

El VAN calculado para este flujo de fondos asciende a USD 426.830,29, resultando inferior al original (USD 552.015,87), pero aún positivo.

2. Disminución en el precio FOB del aceite de girasol en un 10% anual.

Tabla 14

Flujo de fondos del proyecto: modificación de la variable “Precio FOB” del aceite de girasol

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	1.015	1.117	1.229	1.351
Precio FOB		2.072	1.865	1.679	1.511	1.360
Ingresos totales en USD		1.912.871	1.893.743	1.874.805	1.856.057	1.837.497
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	1.216.837	1.338.521	1.472.373	1.619.610
Cargas fabriles		88.359	98.167	109.063	121.169	134.619
Gastos de exportación		176.718	196.333	218.126	242.338	269.238
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	35.665	39.624	44.022	48.909
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	213.046	210.916	208.806	206.718
Total de egresos		1.618.592	1.760.048	1.916.250	2.088.709	2.279.094
Flujo neto		294.280	133.694	- 41.445	- 232.652	- 441.597
Impuesto a las ganancias		102.998	46.793	- 14.506	- 81.428	- 154.559
Flujo neto final		191.282	86.901	- 26.939	- 151.224	- 287.038

Nota. Fuente: elaboración propia.

El VAN calculado para este flujo de fondos asciende a USD -\$ 50.247,73, resultando negativo. Nótese que el precio FOB del aceite baja, pero el de la materia prima (girasol) se mantiene constante, suponiendo una situación en que, frente a la estabilidad del precio del grano disminuya el del aceite de girasol. Esto podría suceder en una situación en la que se siga incrementando la inflación mundial y esto disminuya la demanda del producto por preferencia hacia sustitutos de menor precio.

3. Aumento del precio FOB de la semilla de girasol en un 5% anual.

Tabla 15

Flujo de fondos del proyecto: modificación de la variable “Precio FOB” de la semilla de girasol.

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	1.015	1.117	1.229	1.351
Precio FOB		2.072	2.010	1.950	1.891	1.835
Ingresos totales en USD		1.912.871	2.041.034	2.177.783	2.323.694	2.479.382
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	1.277.679	1.475.719	1.704.456	1.968.646
Cargas fabriles		88.359	98.167	109.063	121.169	134.619
Gastos de exportación		176.718	196.333	218.126	242.338	269.238
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	35.665	39.624	44.022	48.909
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	229.616	245.001	261.416	278.930
Total de egresos		1.618.592	1.837.460	2.087.533	2.373.401	2.700.342
Flujo neto		294.280	203.573	90.250	- 49.706	- 220.960
Impuesto a las ganancias		102.998	71.251	31.587	- 17.397	- 77.336
Flujo neto final		191.282	132.323	58.662	- 32.309	- 143.624

Nota. Fuente: elaboración propia.

En este caso el VAN asciende a USD 216.104,98 inferior en USD 335.910,89. Sigue siendo positivo, pero nótese que en los últimos dos ejercicios el flujo comienza a ser negativo.

4. Aumento del derecho de exportación a un 15%

Tabla 16

Flujo de fondos del proyecto: modificación de la variable “Derechos de exportación” que está incluida en “Gastos de exportación”

Año calendario	0	1	2	3	4	5
Ventas (TN)		923	1.015	1.117	1.229	1.351
Precio FOB		2.072	2.010	1.950	1.891	1.835
Ingresos totales en USD		1.912.871	2.041.034	2.177.783	2.323.694	2.479.382
Egresos						
Materia prima (girasol)		1.106.216	1.216.837	1.338.521	1.472.373	1.619.610
Cargas fabriles		88.359	98.167	109.063	121.169	134.619
Gastos de exportación		329.747	359.616	392.349	428.234	467.588
Gastos de administración, comercialización y financieros		32.102	35.665	39.624	44.022	48.909
Gastos de exportación como porcentaje del FOB		215.198	229.616	245.001	261.416	278.930
Total de egresos		1.771.622	1.939.901	2.124.557	2.327.214	2.549.657
Flujo neto		141.250	101.133	53.226	- 3.519	- 70.275
Impuesto a las ganancias		49.437	35.396	18.629	- 1.232	- 24.596
Flujo neto final		91.812	65.736	34.597	- 2.288	- 45.679

Nota. Fuente: elaboración propia.

El VAN asciende a USD 133.171,99, inferior en USD 418.843,88. Sigue siendo positivo, pero en los últimos dos ejercicios el flujo comienza a ser negativo.

En síntesis, de las variables analizadas, a la que es más sensible el proyecto es a la disminución internacional del precio FOB del aceite de girasol, seguida por el aumento en el derecho de exportación.

5.10. Análisis FODA

Se analizaron los factores externos e internos conforme el modelo de FODA de David (2003). A continuación, se presenta un resumen de la matriz FODA con sus cuatro dimensiones para luego desarrollarlas en los puntos 6.10.1 y 6.10.2.

Tabla 16

Matriz FODA (resumen)

Oportunidades		Fortalezas	
1	Mercado objetivo estable y con alto poder adquisitivo	1	Actividades diversificadas
2	Disminución de la competencia internacional	2	Coalición dominante fuerte

3	Aumento de la preferencia por productos saludables	3	Cultura organizacional fuerte
4	Disminución de requerimientos de liquidación de divisas	4	Sistemas y procesos de gestión organizados
5	Simplificación de trámites y gestiones aduaneras	5	Producto de alta calidad
Amenazas		Debilidades	
1	Aumento de la inflación mundial que disminuye la demanda de productos alimenticios premium	1	Poca participación en el mercado interno
2	Aumento en los derechos de exportación	2	Inexistencia de departamento de comercio exterior
3	Desplazamiento por competidores con productos orgánicos	3	Inexistencia de departamento de marketing
4	Desplazamiento por competidores con productos refinados químicamente	4	Baja formalización de los procesos
5	Caída abrupta del negocio por el poder de compra de los proveedores	5	Baja formalización de los aspectos culturales

Nota. Fuente: elaboración propia en base al modelo de David (2003).

5.10.1. Evaluación de los factores externos (EFE).

Tabla 17

Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos)

	Valor de importancia relativa (0.0 a 1.0)	Clasificación (de 1 a 4)	Valor ponderado
Oportunidades			
1 Mercado objetivo estable y con alto poder adquisitivo	0,3	3	0,9
2 Disminución de la competencia internacional	0,3	3	0,9
3 Aumento de la preferencia por productos saludables	0,1	3	0,3
4 Disminución de requerimientos de liquidación de divisas	0,02	3	0,06
5 Simplificación de trámites y gestiones aduaneras	0,02	3	0,06
Amenazas			
1 Aumento de la inflación mundial que disminuye la demanda de	0,1	3	0,3
2 Aumento en los derechos de exportación	0,02	1	0,02
3 Desplazamiento por competidores con productos orgánicos	0,02	2	0,04
4 Desplazamiento por competidores con productos refinados	0,02	1	0,02
5 Caída abrupta del negocio por el poder de compra de los	0,1	2	0,2
Total	1		2,8

Nota. Fuente: elaboración propia en base al modelo de David (2003).

La empresa tiene una capacidad por encima del promedio de responder ante las oportunidades¹. Las más relevantes son: el acceso a un mercado estable y con alto poder adquisitivo y la disminución de la competencia internacional. Éstos pueden ser afrontados por la empresa ya que tiene la suficiente capacidad de producción y almacenamiento. El

¹ Ver explicación de la ponderación de la matriz EFE en la pág 11 de este trabajo. El valor promedio según David (2003) es 2,5.

aumento de la preferencia por productos saludables también constituye una oportunidad, pero se le otorgó menos importancia dado que su ocurrencia depende de factores de difícil predicción, tal como el comportamiento del poder adquisitivo de los estadounidenses frente a la inflación mundial.

La disminución de los requerimientos de liquidación de divisas y la simplificación de trámites son oportunidades con media probabilidad debido a la asunción de un nuevo gobierno nacional en Argentina que tiene un discurso desregulador. Sin embargo, dado que de momento no hay una normativa específica, se les otorgó menor importancia en el análisis.

Las amenazas más relevantes son: la disminución de la demanda y/o del precio del producto como consecuencia del aumento de la inflación mundial; la caída abrupta del negocio por el poder de compra de los proveedores. Para la primera amenaza, la empresa tiene una capacidad por encima del promedio para afrontarla, ya que tiene la posibilidad de revisar y optimizar su estructura de costos para arribar a un precio más competitivo. En cuanto a la segunda, la capacidad de respuesta es menor ya que, al no tener una fuerte presencia en el mercado doméstico -el 85% de su producción se vende a la empresa que finalmente lo exporta- corre el riesgo de que sus depósitos se ocupen totalmente lo cual ocasionaría un problema de logística, además de hacer peligrar la cobertura de los costos fijos. La empresa debería procurar diversificar el riesgo expandiéndose en el mercado doméstico y buscando variedad de clientes en el exterior.

Frente a las otras amenazas, aunque de menor importancia, tiene una baja o deficiente capacidad de respuesta. La empresa tiene poco margen para responder frente al incremento del derecho de exportación si éste es llevado a un 15%, a menos que resigne utilidades o mejore la estructura de costos. Tampoco puede afrontar el desplazamiento de la demanda hacia aceites refinados ya que no está previsto en su misión ni en su visión producir un aceite de inferior calidad (producto de la aplicación de solventes químicos). Podría responder a la mayor demanda de productos orgánicos en caso de que pueda gestionar su certificación y realizar los ajustes necesarios.

Al haber obtenido una puntuación en el EFE de 2,8 la empresa tiene una capacidad por encima del promedio para aprovechar las oportunidades responder a las amenazas.

5.10.2. Evaluación de los factores internos (EFI).

Tabla 18

Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos)

	Valor de importancia relativa (0.0 a 1.0)	Clasificación (de 1 a 4)	Valor ponderado
Fortalezas internas			
1 Actividades diversificadas	0,1	4	0,4
2 Coalición dominante fuerte	0,05	3	0,15
3 Cultura organizacional fuerte	0,05	3	0,15
4 Sistemas y procesos de gestión organizados	0,1	4	0,4
5 Producto de alta calidad	0,2	4	0,8
Debilidades internas			
1 Poca participación en el mercado interno	0,2	1	0,2
2 Inexistencia de departamento de comercio exterior	0,1	2	0,2
3 Inexistencia de departamento de marketing	0,1	2	0,2
4 Baja formalización de los procesos	0,05	2	0,1
5 Baja formalización de los aspectos culturales	0,05	2	0,1
Total	1		2,7

Nota. Fuente: elaboración propia en base al modelo de David (2003).

Las fortalezas mayores que posee la firma son: actividades diversificadas, sistemas y procesos de gestión organizados y producto de alta calidad. La existencia de varias unidades de negocio que llevan adelante diferentes actividades puede ser una fuente de respaldo frente a situaciones temporales adversas, de contactos en diferentes áreas y experiencia ganada en los ámbitos comerciales y productivos. El tamaño en términos económicos que deviene de esta diversificación le da acceso al crédito y a la inversión privada.

Los sistemas y procesos se encuentran organizados, aunque no puestos por escrito. Utilizan un sistema de gestión que permite registrar los movimientos de stock, contables y financieros clasificándolos por unidad de negocios y centros de costos. Emite reportes detallados y flexibles en cantidades y unidades monetarias útiles para la toma de decisiones. Se puede reportar en tanto en moneda nacional como extranjera.

Se consideró como una fortaleza mayor y a la vez como la más importante la calidad del producto. La utilización del sistema innovador de prensado en frío y decantación permiten obtener un producto sano y apto para el consumo humano que constituye una fuente de diferenciación. La empresa cuenta con las condiciones materiales, tecnológicas e intelectuales para producirlo.

La coalición dominante y la cultura organizacional fuertes son factores clave en el desempeño de la organización ya que generan incentivos para los esfuerzos en las actuales y nuevas actividades que desarrolle en el futuro el ente. Se les otorgó una calificación de fortaleza menor atento a que es necesario un estudio más profundo de la cultura organizacional que excede a las incumbencias de este trabajo.

La debilidad más importante es la poca participación en el mercado interno, lo que le da un poder al comprador del exterior que puede peligrar el negocio, tal como se señaló anteriormente. Sin embargo, sería posible ampliar su llegada en el mercado doméstico mediante acciones de marketing, que hasta ahora la empresa no realizó.

Las debilidades calificadas como menores son la inexistencia de departamento de marketing y de comercio exterior, así como la baja formalización de los procesos y de las definiciones de cultura organizacional. Es posible subsanarlas mediante la organización de los sectores y la sistematización de manera escrita de procesos; para ello debiera realizarse un presupuesto de tiempo y costos. Puede afirmarse, por la puntuación obtenida en el EFI de 2,7, que la firma goza de una posición interna sólida.

6. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue establecer si la firma estudiada se encuentra en condiciones de internacionalizarse: si posee la capacidad exportadora, tal como es definida en el marco teórico.

El principal hallazgo es que la empresa en la situación actual no posee capacidad exportadora, considerando que para hacerlo debería cumplir con todos los requisitos señalados, debido a las siguientes razones: no tiene una presencia fuerte en el mercado doméstico, no cuenta en su estructura con departamentos de exportación y de marketing y carece de la formalización necesaria de sus procesos y procedimientos, así como de sus valores, objetivos, misión y visión.

En caso de proponerse alcanzar esta capacidad exportadora en su plenitud -cumpliendo todos los requisitos, a fin de minimizar los riesgos- debería corregir o modificar solamente los factores antes mencionados ya que el resto de las condiciones ya las posee: fuerte estructura organizacional, procesos y procedimientos estandarizados -aunque no formalizados por escrito, vocación exportadora por parte de sus fundadores y eficiencia económica y productiva. Además, el proyecto resulta viable, de acuerdo al análisis del valor actual neto y a la competitividad del precio FOB determinado, aunque es necesario tener en cuenta que el valor actual neto se calculó sin inversión inicial ya que la planta se encuentra en pleno funcionamiento mientras que si tuviese que instalarse una nueva planta disminuiría sensiblemente el VAN por efecto de la inversión inicial.

Se detectó que el proyecto es altamente sensible a los cambios en el precio internacional del aceite de girasol, situación a la que debe estar atenta la firma para gestionar, de allí que sea necesario elegir el momento de comenzar a exportar, haciéndolo coincidir con un período de alza de los precios, por lo que el momento de realizar la inversión es tan importante como la decisión de hacerlo. Podría requerir, además, asistencia financiera por la brecha temporal entre la cosecha, la molienda, la producción y la venta del aceite. También resultó sensible al incremento del derecho de exportación, aunque en menor medida que a la modificación en el precio internacional del aceite de girasol.

Otro hallazgo derivado del último objetivo específico fue la detección de problemáticas vinculadas a la internacionalización de las PyMEs. La investigación requerida para este trabajo se asemejó, en parte, a la que debería realizar un departamento de exportación a fin de calcular costos y precios, buscar clientes, detectar canales de

comercialización, entre otros. Durante el proceso se identificó como principal dificultad la de obtener información sobre los precios de los competidores, esencial para determinar el precio FOB a cotizar mediante *pricing* y que éste resulte competitivo. Incluso si se obtuviera la información, ésta es volátil y cambiante. Por esto resulta esencial contar con un departamento de exportación y fuentes de información comercial para definir correctamente el precio del producto.

Las hipótesis planteadas en la introducción a este trabajo de investigación fueron confirmadas, excepto por la primera de ellas, que fue refutada parcialmente.

La primera hipótesis planteaba el supuesto de que la empresa reúne los requisitos internos necesarios para considerar que posee capacidad exportadora -desde el concepto abordado en el marco teórico-, ya que logró conseguir cierto éxito en el mercado interno y cuenta con una estructura organizacional eficiente y eficaz. Mediante el análisis cuantitativo de su participación en el mercado por cantidades producidas y vendidas en el año 2022 se pudo establecer que asciende aproximadamente al 0.05% del total del aceite de girasol que se estima consumido por los argentinos. Por tal motivo se considera baja su participación en el mercado doméstico, exportándose la mayor parte de su producción en forma indirecta a través de una empresa nacional. Se confirmó la condición de eficiencia mediante tres indicadores; en el caso de la eficacia, la hipótesis no ha podido ser refutada ni confirmada atento a que se carece de la información necesaria para analizar los indicadores.

La segunda hipótesis fue confirmada: la firma debe adecuar su estructura interna para la internacionalización ya que no cuenta con un departamento de comercio exterior. La tercera hipótesis vinculada a la necesidad de formalizar misión, visión y objetivos -y su transmisión a los miembros de la organización- también fue confirmada.

Los alcances el presente trabajo se limitaron al análisis de la empresa en su grado de aptitud para la internacionalización y eligiendo un solo mercado meta para la elaboración de un plan de negocios internacionales tentativo. No se realizó un detalle exhaustivo de los aspectos técnicos de la producción del aceite de girasol alto oleico por considerar que exceden al propósito del trabajo.

En cuanto al análisis del sistema de control interno y auditoría de procesos explicados en el marco conceptual, no se realizó un análisis pormenorizado del mismo, atento a que este trabajo implicaría una tesis independiente, sino que se limitó al relevamiento del

funcionamiento de acuerdo a lo informado por los responsables de cada área y por la dirección.

Finalmente, podría recomendarse a la firma la realización de las siguientes acciones previas a un emprendimiento de internacionalización:

- Expandir su presencia en el mercado interno, para lo que sería importante contar con un departamento de marketing.
- Agregar al diseño organizacional un área de comercio exterior.
- Evaluar el estado de la planta aceitera para determinar si es necesario realizar inversiones extraordinarias en bienes de uso e instalaciones.
- Fortalecer la estructura organizacional mediante la formalización de procesos, procedimientos y aspectos culturales.

7. Bibliografía

- Administración Federal de Ingresos Públicos (16 de enero de 2024). *Registros Especiales Aduaneros*. Obtenido de: <https://www.afip.gob.ar/registroAduanero/registro/concepto.asp>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2024). *Attractive Markets*. Obtenido de: <https://inversionycomercio.exportargentina.org.ar/mercados>
- Agroalce (17 de enero de 2024). *Producción de girasol, tipos de semillas y rendimiento*. Obtenido de: <https://www.agroalce.es/girasol/produccion-de-girasol/#:~:text=Rendimiento%20de%20las%20semillas%20de%20girasol&text=En%20general%2C%20se%20puede%20estimar,del%20peso%20de%20las%20semillas>
- Ámbito (14 de enero de 2024). *Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan)*. Obtenido el 14 de enero de 2024 de: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Ámbito (27 de diciembre de 2023). *"Ley omnibus": Javier Milei podría subir las retenciones a la industria*. Obtenido de: <https://www.ambito.com/economia/ley-omnibus-javier-milei-quiere-poder-subir-las-retenciones-la-industria-n5908991>
- Arce, M. (2005). *Proyecto de exportación de cobre a Japón (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Arese, H. F. (2006). *Introducción al comercio exterior*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Argentina.gob.ar (16 de enero de 2024). *Generar y presentar declaración de exportación*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/generar-y-presentar-declaracion-de-exportacion>
- Argentina Trade Net (9 de enero de 2023). *Buscador de Barreras. Ley de Modernización Alimentaria de los Estados Unidos de América*. Obtenido de: <https://cancilleria.gob.ar/es/argentinatradenet/inteligencia-comercial/sibea/buscador-de-barreras>

Banco Central de la República Argentina (7 de enero de 2024). Cotizaciones por fecha.

Obtenido el 7 de enero de 2024 de

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp

Banco Central de la República Argentina (12 de enero de 2024). *Evolución de una moneda*. Obtenido el 12 de enero de 2024 de:

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Evolucion_moneda_2.asp

Banco Central de la República Argentina (7 de diciembre de 2023). *Exterior y Cambios*.

Texto ordenado al 07/12/2023. Obtenido de:

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Texord/t-excbio.pdf>

Banco Mundial (14 de enero de 2024). *Prima de riesgo por préstamo: Estados Unidos*.

Obtenido de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US>

Banco Mundial (23 de julio de 2023). *Datos: Estados Unidos*. Obtenido de:

<https://datos.bancomundial.org/pais/estados-unidos>

Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2014). La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación en la Argentina. *Perspectivas de Políticas Públicas*, 43-75.

Benítez, E., Medina, C., Pirraglia, A., & Rivera, R. (2014). *Plan de exportación. Servicio de Ingeniería para la Industria del Aluminio (trabajo de investigación final de grado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.

Bolsa de Cereales (4 de enero de 2024). *Cámara arbitral. Cotizaciones*. Obtenido de:

<https://www.bolsadecereales.com/camara-arbitral>

Bolsa de Cereales (8 de enero de 2024). *Precios internacionales*. Obtenido de:

<https://www.bolsadecereales.com/precios-internacionales>

Bottaro, O., Giménez, C. M. y Cuyumgian, E. (1995). Capítulo VII. Costos indirectos de fabricación o cargas fabriles ABC. *Costos para empresarios*. Buenos Aires: Macchi.

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (Julio de 2018). *Las PyMEs: antídoto contra la pobreza*. Recuperado el 13 de septiembre de 2019, de <https://fecoi.org.ar/wp-content/uploads/2018/07/Documento-CAC-Pyme-2018.pdf>

- Cascarini, D.C, Peralta, J.A., Sardi, J.C., Mangano, N. y Gómez, G. A. (2013). *Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos*. Buenos Aires: La Ley.
- Centro de Despachantes de Aduana de la República Argentina (16 de enero de 2024). *Institucional*. Obtenido de: <https://www.cda.org.ar/institucional.php>
- Ceteri, J.L. (2014). *Aspectos tributarios en el Comercio Exterior. Importaciones y exportaciones*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.
- Código Aduanero Argentino. Ley N° 22415.
- Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires. Ley N° 26552.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (2023). *Monitor de Exportaciones PyMEs de Productos Industriales*. Obtenido de: <https://www.redcame.org.ar/advf/documentos/2023/07/64b98987aeb70.pdf>
- Conserjería Agroindustrial de la Embajada Argentina en los Estados Unidos de América (22 de enero de 2023). *Requisitos Generales de Inocuidad de Alimentos*. Obtenido de: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.consejeria-usa.org/PDFs/Requisitos%2520FDA.pdf&ved=2ahUKEwjol7aSuNz8AhVgFLkGHU1uCQAQFnoECCQQAQ&usg=AOvVaw1ILFOhSOU9KWyaiEJ1EQxV>
- Convenio Colectivo de Trabajo N° 130/1975 de Empleados de Comercio y Servicios.
- Crouch, M. (2022). *Aceites de cocina saludables: ¿cuál es el mejor para ti?* Fundación AARP. Obtenido de: <https://www.aarp.org/espanol/salud/vida-saludable/info-2022/aceites-para-cocinar-saludables.html>
- Damodaran, A. (2009). *Volatility Rules: Valuing Emerging Market Companies*. Working Paper, <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/papers/emergmks.pdf>, 1-38.
- D'Angelo, G. et.al (2023). *¿Qué aporta el girasol a la economía argentina?* Bolsa de comercio de Rosario. Informativo Semanal N° 2084. Obtenido de: https://cdi.mecon.gob.ar/bases/doc/bcr/info_sem/2084.pdf
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Decreto (PEN) N° 28/2023.
- Decreto (PEN) N° 70/2023.

- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Education.
- Diario del Exportador (16 de enero de 2024). ¿Qué son los agentes de carga? Obtenido de: <https://www.diariodelexportador.com/2015/07/que-son-los-agentes-de-carga.html>
- Dini, M. y Stumpo G. (coord.). (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dueñas Sánchez, J. D. (2021). Método Costing en el comercio exterior para fijar precios. *Revista Economía*. Obtenido de: <https://www.revistaeconomia.com/metodo-costing-en-el-comercio-exterior-para-fijar-precios/>
- Dunning, J. H. (2003). Some antecedents of internalization theory [Algunos antecedentes de la teoría de internacionalización]. *Journal International Bussines Studies*. Vol. 34. N° 2., 108-115.
- Embajada de la República Argentina en los Estados Unidos de América (2020). *Guía de Negocios de los Estados Unidos*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://exportaciones.cancilleria.gob.ar/sitios/bajar/2067/guia-negocios&ved=2ahUKEwj2gZ_mt9z8AhWdILkGHVuSD-IQFnoECA0QAQ&usg=AOvVaw2DDC0Ecuf-kVBwq3xixLln
- Eguillor Galán, N. (2016). *Proyecto de producción y exportación de nueces pecán a Carolina del Norte, USA (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Errepar (2024). *Agenda Laboral: Trabajadores en relación de dependencia. Aportes y contribuciones del personal en relación de dependencia con destino al Sistema Único de la Seguridad Social. Desde diciembre de 2019*.
- Errepar (20 de agosto de 2023). *Ganancias: escala del impuesto para sociedades*. Obtenido de: <https://documento.errepar.com/actualidad/escala-impuesto-para-sociedades>
- Esposito, W. O. (1995). Capítulo 1. Introducción al estudio de la contabilidad de costos. *Costos para empresarios*. Buenos Aires: Macchi.
- Esquivel, M. (6 de enero de 2022). Trabajar en comercio exterior: sueldos, desafíos y perspectivas. *Diario La Nación*. Obtenido de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/trabajar-en-comercio-exterior-sueldos-desafios-y-perspectivas-nid06012022/>

FAO – Naciones Unidas (4 de enero de 2024). *Situación Alimentaria Mundial. Índice de Precios de la FAO*. Obtenido de: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>

Fassio, A., Pascual, L. y Suárez F.M. (2004). *Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Buenos Aires: Macchi.

Ferrara, D. E. (2004). *Exportación de rodillos de cuero ovino a la Unión Europea (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Fratalocchi, A. (2005). *Comercio exterior. Temas fundamentales del comercio internacional de mercaderías*. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.

Fratalocchi, A. (2002). *Cómo exportar e importar. Cálculo del costo y del precio internacional*. Buenos Aires: Errepar.

Gattas, F., González, I. A., Peña, N. I., & Santaella, M. E. (2019). *Plan de exportación de calentadores solares portátiles argentinos al mercado brasileño (tesis de grado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.

Harmonized Tariff System of the US (9 de enero de 2023). *Chapter 15: animal, vegetable o microbial fats and oils and their cleavage products*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/current>

Hymer, S. H. (1960). *The international operation of national firms. A study of direct foreign investment*. [Las operaciones internacionales de firmas nacionales. Un estudio de la inversión extranjera]. (Tesis doctoral). Massachusetts Institute of Technology.

IndexMundi (2024). *Consumo doméstico para uso alimentario de Aceite de Semilla de Girasol*. Obtenido de: <https://www.indexmundi.com/Agriculture/?pais=us&producto=aceite-de-semilla-de-girasol&variable=consumo-domestico-para-uso-alimentario&l=es>

Ingaramo, J. (2023). Aceite de girasol: proyección de mercados mundiales. La oportunidad de Argentina. *Boletín informativo de la Bolsa de Comercio de Rosario*. Año XL,

- Edición N° 2084. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/aceite-de>
- Instituto de Capacitación Aduanera (9 de mayo de 2023). *Charla sobre costos y precios para la exportación*. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=YaGOrWBoe8o>
- Instituto de Estrategia Internacional (CERA). (2019). *Las Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras de manufacturas (PyMEX) en la Argentina 2009-2018. "Una década inestable"*. Buenos Aires. Obtenido de https://www.cera.org.ar/new-site/contenidos.php?p_seccion_sup_id=167
- Instituto de Estrategia Internacional. (2019). *Las PyMEs argentinas. Mapa Regional 2019*. Buenos Aires: Cámara de Exportadores de la República Argentina. Recuperado el 29 de diciembre de 2020, de https://www.cera.org.ar/new-site/contenidos.php?p_seccion_sup_id=167
- Instituto de Estrategia Internacional de la CERA. (mayo de 2019). *Las PyMEX argentinas. Mapa Regional 2018*. Obtenido de Cámara de Exportadores de la República Argentina: https://www.cera.org.ar/new-site/contenidos_o.php?language=es&p_seccion_sup_id=291
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (s.f.). *Sistema de consulta de comercio exterior de bienes*. Recuperado el 30 de 06 de 2020, de <https://comex.indec.gob.ar/search/exports/2020/Y/15121110/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (7 de enero de 2024). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido el 7 de enero de 2024 de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (12 de enero de 2024). *Precios Mayoristas*. Obtenido el 12 de enero de 2024 de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-32>
- Johanson, J., & Vahlne, E. (1990). The mechanism of internationalisation [El mecanismo de internacionalización]. *International Marketing Review*. Vol. 7, 4.
- Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2013). *Marketing*. México: McGraw-Hill.

- Knight, G. A., & Cavusgil Source, T. (2004). Innovation, organizational capabilities and ther Born-Global firm. *Journal of International Business Studies*. Vol. 35., 124-141.
- Lamami, E., Mendoza, M., & Ojeda, N. (2015). *Ropa orgánica para bebés con destino a Alemania (trabajo de investigación final de grado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.
- Ley de Impuesto a las Ganancias. Texto ordenado Decreto (PEN) 824/2019 (2019, 5 de diciembre). Boletín oficial N° 34255 del 6 de diciembre de 2019.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado. Texto ordenado Decreto (PEN) 280/97.
- López Dumrauf, G. (2022). *Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Buenos Aires: Alfaomega.
- Lim, S. (2018). *Drivers for high oleics*. Ofi Magazine. Obtenido de: https://www.ofimagazine.com/content-images/news/High_oleic_oils.pdf
- Mesa Nacional de Monitoreo de Sequías (1° de abril de 2023). *Informe de sequía. Marzo 2023*. Obtenido de: https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/d_eda/sequia/_archivos//230000_Informes%202023/230300_Informe%20Sequ%C3%ADa%20-%20Marzo%202023.pdf
- Milanesi, G.S. (2020). Descuento de flujos de fondos, inflación, tipo de cambio y COVID-19: un modelo aplicado en el mercado argentino. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas - UNNE, Argentina*. Volumen 25 Núm. 2, julio-diciembre 2020. ISSN 1668 - 6365 | DOI: <http://dx.doi.org/i0.30972/rfce.2524564>
- Ministerio de Agroindustria. (2015). Protocolo de calidad para el aceite de girasol. Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Sello/sistema_protocolos/SAA021_Aceite_Girasol.pdf
- Mora Vargas, A. I. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. *Educación vol. 29, núm. 2*, 67-97.
- Morales Viana, J. F. (2014). *Plan de exportación de filete fresco de tilapia roja al mercado de Estados Unidos desde Colombia (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

- Mordor Intelligence (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado de grasas y aceites de América del Norte tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/north-america-fats-and-oil-market>
- Moreno López, A. (2015). *El proceso de internacionalización: entre la realidad y la visión tradicional. Estudio de caso de una empresa del sector tecnológico en Córdoba (tesis de maestría)*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Naciones Unidas (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/#>
- Organización Meteorológica Mundial (2022). *Cambio climático: una amenaza para el bienestar de la humanidad y la salud del planeta*. Obtenido de: <https://public.wmo.int/es/media/comunicados-de-prensa/cambio-clim%C3%A1tico-una-amenaza-para-el-bienestar-de-la-humanidad-y-la>
- Organización Mundial del Comercio (9 de enero de 2023). *Consulta de acuerdos comerciales – signatario Estados Unidos de América*. Obtenido de: <http://rtais.wto.org/UI/PublicSearchByCrResult.aspx>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos – OCDE (2016). *La ayuda para el comercio en síntesis 2015: reducir los costos del comercio con miras a un crecimiento inclusivo y sostenible*. Capítulo 1: por qué son importantes los costos del comercio para un crecimiento inclusivo y sostenible. Obtenido de: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/aid4trade15_chap1_s.pdf
- Paris, J. A. (2008). *Marketing Internacional desde la óptica latinoamericana*. Buenos Aires: Errepar.
- Paris, J. A. (2010). *Negocios Internacionales desde Latinoamérica*. Buenos Aires: Errepar.
- Parada Torralba, Pascual (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de: <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

- Pedros, D. M. y Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Ponzo Florimonte, R. M. (2010). *Determinación del Riesgo de Mercado para Empresas Argentinas de Capital Cerrado [Tesis de doctorado]*. Universidad Nacional de Córdoba. Obtenido de:
<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2186/Ponzo%20Florimonte%2C%20Rafael%20Marcelo.%20Determinaci%C3%B3n%20del%20riesgo%20de%20mercado%20para%20empresas%20argentinas%20de%20capital%20cerrado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard business review*.
- Resolución (ANSES) N° 220/2023.
- Resolución (Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo) N° 121/2023.
- Resolución General (AFIP) N° 1415.
- Rialp I Criado, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa. Una revisión y síntesis de la literatura. *Información comercial española ICE 781*.
- Robbins S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson.
- Ros, E., López-Miranda, J., Picó, C., Rubio, M. C., Babio, N., Sala-Vila, A., Pérez-Jiménez, F., Escrich, E., Bulló, M., Montserrat Solanas, A., Hernández, G. y Jordi Salas-Salvadó en nombre de la FESNAD (2015). *Consenso sobre las grasas y aceites en la población española adulta*. Federación Española de Sociedades Nutrición, Alimentación y Dietética. Obtenido de:
<https://scielo.isciii.es/pdf/nh/v32n2/01articuloespecial01.pdf>
- Sabino, G. J. (2002). *Proyecto de exportación a Chile (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Santander Trade (23 de julio de 2023). *Información sobre países: Estados Unidos*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/presentacion-general>

- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y evaluación*. Santiago de Chile: Pearson Educación
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. y Sapag P., J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. McGraw Hill.
- Sarandria, A. (2004). *Proyecto de exportación de etiquetas autoadhesivas raspadita (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- SENASA (14 de enero de 2024). *Tabla de mercados de exportación abiertos al 11/12/2023*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/exportaciones-importaciones-estadisticas-y-relaciones-internacionales/relaciones-internacionales/pasos-para-la-exportacion/tabla-exportaciones>
- SENASA (14 de enero de 2024). *Productos de origen vegetal. Certificación Fitosanitaria de Exportación*. Obtenido de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/productos-de-origen-vegetal-certificacion-fitosanitaria-de-exportacion>
- S&P Global (13 de enero de 2024). S&P U.S. Treasury Bond Floating Rate Index. Obtenido el 13 de enero de 2024 de <https://www.spglobal.com/spdji/es/indices/fixed-income/sp-us-treasury-bond-floating-rate-index/#data>
- Shahbandeh, M. (2023). *U.S. consumption of edible oils by type 2022*. Statista. Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/301044/edible-oils-consumption-united-states-by-type/>
- Shocrón, M. L., Adef, Y., Pérez, G. A., & Gilabert, M. (2018). *Práctica Profesional Contable. Herramientas de Facturación, Registración, Sueldos y Estados Contables*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: EDICON.
- Subsecretaría de Mercados Agropecuarios (10 de enero de 2024). *Precio FOB*. Obtenido de: https://dinem.magyp.gob.ar/dinem_fob.wp_consultamensual.aspx
- Subsecretaría de Programación Microeconómica del Ministerio de Hacienda de la Nación Argentina. (2017). *Informes de Cadenas de Valor. Oleaginosas*. Recuperado el 3 de enero de 2021, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadena_de_valor_oleaginosas.pdf

- Tassarolli, A. (2013). *Internacionalización de una PyME (tesis de grado)*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo.
- Tingting, W. (2016). *Plan de exportación de langostinos a Shangai de China (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Trade Atlas (7 de enero de 2023). *Precio*. Obtenido el 7 de enero de 2024 de <https://www.tradeatlas.com/es/soluciones>
- Trade MAP (9 de enero de 2023). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América. Producto: 1512110020*. Obtenido de <https://www.trademap.org>
- UCEMA (2023). *Evolución de las pymes en argentina y su impacto en el empleo. Universidad del CEMA*. Obtenido de: <https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2023-06/IndicadoresCDPymes062023.pdf>
- Ventanilla Única de Comercio Exterior – VUCE (9 de enero de 2023). *Consulta de derechos de exportación según producto y nomenclatura*. Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/>
- Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 16. Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600331>
- Yapura, P. (2004). *Exportación de monitores de concentración de O2 ambiental a Venezuela (tesis de posgrado)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

8.Anexos

8.1. Anexo 1: modelo de cuestionario de diseño de puestos para los trabajadores de la empresa.

OBJETIVO E INSTRUCCIONES

Debido a que nadie conoce mejor el trabajo que la persona que lo realiza, le pedimos que responda este formulario. El objetivo consiste en obtener información actualizada sobre su puesto, con base en la revisión de sus responsabilidades. Las preguntas no se refieren a su desempeño laboral, sino a lo que el puesto requiere.

DATOS DEL EMPLEADO (POR FAVOR, ESCRIBA CON LETRA IMPRENTA):

Su nombre: _____

Fecha de hoy: _____

Lugar/departamento/Área: _____

Nombre de su puesto: _____

Cuanto tiempo ha ocupado su puesto actual: _____

Nombre del supervisor (de quien recibe órdenes directas): _____

Puesto del supervisor: _____

RESUMEN DE RESPONSABILIDADES

Proporcione una breve descripción de las principales funciones u objetivos de su puesto de trabajo. Ésta debe ser un resumen de las responsabilidades que se listan en la siguiente sección.

Lista de las responsabilidades del puesto

¿Qué hace en su trabajo? Por favor, haga una lista de las responsabilidades específicas de su puesto en el espacio de abajo. Para ello:

Por favor, liste primero las responsabilidades más importantes. Redacte un párrafo separado para cada obligación/responsabilidad. Al final de cada frase, indique por favor el porcentaje aproximado de su día laboral (25 por ciento, 7 por ciento, etc.) que dedica a esa obligación. Por favor, anote un asterisco (*) junto a las responsabilidades que considere que son absolutamente esenciales para este puesto.

(Agregue responsabilidades en caso necesario)

¿Hay actividades que realice actualmente que no estén incluidas en la descripción de su puesto? Si es así, por favor, lístelas a continuación.

Nivel académico mínimo (o experiencia equivalente) requerido por este puesto

¿Cuál es el nivel mínimo de educación necesario para realizar su trabajo? Seleccione sólo una opción:

1. Educación primaria
2. Educación secundaria
3. Carrera técnica

4. Carrera universitaria (licenciatura o título de grado).

5. Idioma extranjero

6. Requiere de una licencia o certificado para realizar su trabajo? Sí _ No _ ¿De qué tipo?

RESPONSABILIDADES DE SUPERVISIÓN

¿Supervisa a otras personas como parte de su trabajo? De ser así, describa brevemente la naturaleza de sus responsabilidades de supervisión. Indique nombre y apellido de las personas que supervisa.

COMENTARIOS DEL EMPLEADO

¿Hay alguna otra información que sería importante para entender su puesto de trabajo? De ser así, anote sus comentarios abajo.

REVISIÓN DEL SUPERVISOR

Con base en sus conocimientos del puesto como es en la actualidad, por favor, revise las respuestas del trabajador y anote sus propios comentarios abajo. Por favor, no modifique las respuestas del empleado.

8.2. Anexo 2: entrevista al presidente de la compañía estudiada

Pregunta 1: ¿qué tipo de aceite produce la planta? Esto es importante para poder encuadrarlo dentro de la clasificación arancelaria y analizar el mercado de destino.

Según el Código Alimentario Argentino existen tres clasificaciones:

- a) Aceite virgen o refinado**
- b) Aceite vendido a granel o fraccionado**
- c) De girasol tradicional, medio oleico, alto oleico o alto esteárico-alto oleico.**

Respuesta: El aceite es alto oleico y virgen porque no se desodoriza ni se saca el olor. No se usan solventes. Se realiza una doble prensión es en frío, pero se calienta el grano.

Pregunta 2: ¿cómo lo exporta actualmente la empresa intermediaria? El nomenclador arancelario distingue las siguientes modalidades:

- A granel**
- Envases de 10 Kg.**
- Otros**

¿Cuál sería en este caso?

Respuesta: en este caso se realiza a granel, utilizando un container llamado flexitank, que es armado en la planta. La vejiga contiene alrededor de 21,5 toneladas. Se exporta igual que el mosto o el vino.

Pregunta 3: ¿cuál es la misión de la empresa? La misión de una entidad es el rol que desempeña actualmente en la sociedad. Es su razón de ser. Responde a las preguntas: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿para qué, quien y donde lo hacemos? ¿qué buscamos? Es algo concreto y específico.

Respuesta: no está definida, nunca la planteamos, pero podría ser: “producir agroalimentos para Argentina y el mundo”.

Pregunta 4: ¿cuál es la visión de la empresa? La visión es el sueño de una entidad. Es un deseo a mediano y largo plazo.

Respuesta: agroindustria. El agro sólo es muy árido. La industria con el agro es una buena combinación. Productos primarios con valor agregado, convertidos en alimento, con un certificado de origen. Unir las dos puntas: productor y consumidor final a través de la industrialización y exportación.

Pregunta 5: ¿cuál es la estrategia principal para la obtención de clientes? Por ejemplo, ¿es por contactos personales, asistencia a eventos, publicidad? ¿Cómo negocian con esos clientes? Especialmente, cómo se ajustan a los cambios de circunstancias.

Respuesta: para el aceite los clientes los generan los traders (empresa intermediaria). La estrategia principal fue por contactos personales. No suelen ir a eventos o hacer publicidades. Ellos tienen el perfil comercial. La empresa no tiene un perfil comercial. La participación en organizaciones genera contactos pero el principal propósito es la colaboración.

Pregunta 6: ¿cómo es el diseño organizacional? ¿Tienen armado un organigrama? ¿Existe un área de exportación?

Respuesta: sí, existe un organigrama diseñado. No hay un área de exportación específica, sino que en logística se articula la relación con la intermediaria para las cargas.

Pregunta 7: ¿considera que en el staff hay algún hueco que llenar, es decir, alguna especialidad que no esté representada? Por ejemplo, un especialista en algún área en particular que no tengan en este momento. ¿Considera que el staff actual cumple con lo que busca la compañía?

Respuesta: no existen huecos para la actividad como se desarrolla actualmente, aunque me gustaría poder delegar, contar con alguien que tome decisiones para resolver en las diferentes áreas con un perfil más gerencial.

Pregunta 8: ¿qué habilidades considera que tiene la compañía en relación con la competencia?

Respuesta: podrían ser los valores de la compañía (honestidad, perfeccionismo, búsqueda de un buen producto con uso eficiente de recursos). También la negociación de los precios de los insumos y servicios, aunque la empresa no tiene marcado perfil comercial. Otras habilidades son la retención del personal, el trabajo en un buen ambiente y la filosofía de la mejora continua.

Pregunta 9: sobre el actual mercado de destino del aceite ¿hay algún segmento de clientes y/o zona en especial donde se distribuya? Por ejemplo, puede que el cliente sea una fraccionadora, o directamente un hipermercado, o esté pensado para tiendas minoristas, etc.

Respuesta: el mercado actual del aceite es Estados Unidos, concretamente una gran distribuidora que fracciona a supermercados con la cuál existe un contacto directo. Lo que busca es la trazabilidad: producto virgen, alto oleico, prensado en frío, todo del mismo origen. Es un nicho de exportación, ya que es un mercado con pocos compradores.

9.3. Anexo 3: entrevista al jefe de la planta aceitera

Pregunta 1: ¿podría describir el proceso de producción del aceite?

Respuesta: la primera máquina de proceso por la que pasa el grano es, desde el silo de almacenamiento del girasol, el quebrador. Lo que hace es, al grano que no lo rompe, lo aplasta (con la cáscara incluida). De ahí pasa a un horno rotativo (ya la temperatura del grano sube pero lo llevamos a 85 grados). Luego pasa al primer prensado (prensa 1), la que le saca la mayor parte del aceite. Luego va al prensado 2, donde el expeller queda con un 12 % de aceite. La semilla viene con un promedio de 50% de aceite. Se saca un 38, 39% de peso específico del grano.

El aceite va por espiras (conductos) va al borrero, luego a tanques decantadores. La borra gruesa vuelve a la prensa 1 sumándose a una tanda de molienda.

Del tanque decantador va al filtro de placas y de ahí al tanque de almacenamiento. El expeller (cáscara y pulpa) pasa de la prensa 2 al enfriador y ahí ya va a los silos de almacenamiento.

En la mayoría de los procesos industriales se usa solvente. El nuestro no llega a ser artesanal pero no se usan químicos. El proceso en molienda en frío (es similar al de oliva).

La planta tiene 11500 kilos diarios de capacidad. Siempre se mide en kilos el aceite para su comercialización.

En cuanto al control de calidad, diariamente se controla el residual de materia grasa al expeller, calidad de la materia grasa del grano, humedad, temperaturas y acidez del aceite. Se toma una muestra con reactivos de origen nacional.

Pregunta 2: ¿qué conocimientos o capacidades considera que deben tener los operarios de la planta?

Respuesta: al momento del ingreso puede ser estándar. Luego requiere un proceso de aprendizaje de control de las máquinas. Para quien dirige la planta se requiere conocimiento técnico relacionado con el proceso de producción.

Pregunta 3: ¿cuáles son los principales insumos y materias primas utilizados? ¿Son nacionales o importados? ¿Considera que puede haber alguna dificultad para el abastecimiento?

Respuesta: la principal materia prima es la semilla de girasol no modificada genéticamente (no GMO) y los insumos son papel filtro, telas para el filtro, gas para calentar (horno rotativo), electricidad.

Los insumos son nacionales y no hay problemas de abastecimiento. En cuanto al personal, se necesita un operario por turno, y son tres turnos.

La principal dificultad es el almacenamiento si se produce una acumulación del aceite por baja en las ventas. La planta tiene una capacidad de 250 toneladas de aceite y 200 toneladas de expeller. Sin embargo, existe espacio para agregar más tanques.

9.4. Anexo 4: entrevista al presidente de la compañía intermediaria exportadora

Pregunta 1: ¿cómo suelen estimar el precio FOB del producto, considerando la dificultad en la obtención de información proveniente de la competencia?

Respuesta: justamente lo que consultas (Precio FOB) es en lo que pasamos gran parte del día trabajando. Se trata más bien de una construcción. Dudo que alguien ofrezca algo en esa relación. Es información de difícil acceso. Se pueden tomar algunos precios de referencia del aceite crudo. Desde la Web de la Secretaría de Agricultura se puede obtener la actualización diaria del aceite Crudo de Girasol. Es una información bastante cabal del día a día dado que esa información se nutre de negocios hechos y/o de información fidedigna de los diferentes actores de la cadena. En la Web de la Bolsa de Cereales encontrarás el valor del Aceite Crudo de Girasol en posición FCA (lo que sería un aceite listo para exportar en la tranquera de la empresa). Mayormente la información detallada está en plataformas pagas para acceder y *trade*ar posiciones.

Pregunta 2: en la construcción del precio FOB, ¿podría indicarme los costos actuales de la exportación del aceite?

Respuesta: a enero de 2024 son la comisión del corredor, 2%; derechos de exportación, 7%; honorarios del despachante de aduanas, 0,75%; seguros, 0,5%; arancel aduanero (SUSE), 1%.

Valores por tonelada en USD:

Acondicionamiento	10,05
Gastos SENASA	8,60
Almacenaje (flexitank + gastos del armador y agencia de carga)	95,23
Documentación (logística de turnos, preembarque, certificados, digitalización aduana)	28,46
Transporte interior	34,03
Costo terminal portuaria	13,02
Gastos bancarios y alta permiso de embarque	2,07