



UNIVERSIDAD DE CONCEPCION DEL URUGUAY

CENTRO REGIONAL GUALEGUAYCHÚ

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTO

“DULCE DE SOJA SABORIZADO – JIMA S.A.”

PROFESOR

LIC. FALCON, GUSTAVO

ALUMNA

FONZO, MAGALI JENNIFER

AÑO DE PRESENTACIÓN

2023



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1.....	7
1.1 Marco de Desarrollo.....	7
1.2 Antecedentes	7
CAPÍTULO 2.....	8
2.1 Concepción de la idea inicial.....	8
2.2 Análisis FODA.....	9
2.2.1 Estrategias.....	10
CAPÍTULO 3.....	11
3.1 Análisis sectorial.....	11
3.1.1 Variedades de semilla de soja.....	13
CAPÍTULO 4.....	16
4.1 Estudio de mercado a nivel nacional e internacional.....	16
4.1.1 Comercio exterior argentino de granos.....	16
4.1.1.1 Principales importadores y exportadores de soja en toneladas....	17
4.1.2 Exportaciones argentinas.....	18
4.1.3 Principales compradores de productos con soja a Argentina.....	19
4.1.4 Regulación del comercio.....	19
4.1.5 Países con mayor cantidad de habitantes vegetarianos y veganos.....	20
4.1.6 Países con mayor cantidad de habitantes celíacos.....	20
4.2 Estudio de mercado a nivel internacional.....	21
4.2.1 Descripción del producto.....	21



4.2.2 Beneficios.....	21
4.2.3 Identificación del mercado.....	22
4.2.3.1 Principales exportadores.....	22
4.2.3.2 Principales importadores.....	23
4.2.4 Matriz de Atractividad.....	23
4.2.4.1 Descripción del país seleccionado – Chile.....	26
4.2.4.2 Proceso Logístico.....	27
4.2.4.2.1 Imágenes sobre el contenerizado de la mercadería.....	28
4.2.4.2.2 Descripción sobre el consolidado de la mercadería.....	29
4.2.4.2.2.1 Contenerizado en envases de 500g.....	29
4.2.4.2.2.2 Contenerizado en envases de 250g.....	30
4.2.4.3 Costeo de exportación de la cadena elegida.....	33
4.2.5 Análisis del consumidor.....	34
4.2.5.1 Proyección de la demanda.....	35
4.2.5.2 Proyección de la oferta.....	36
4.2.5.2.1 Sector al cual va dirigido el proyecto.....	36
4.2.5.2.2 Segmentación de mercado.....	36
4.2.6 Análisis de precios.....	37
4.2.6.1 Competencia Internacional.....	37
4.2.6.2 Barreras de acceso a Chile.....	38
4.2.6.2.1 Barreras Arancelarias y no Arancelarias.....	39
4.2.6.2.1.1 Barreras Arancelarias.....	39
4.2.6.2.1.2 Barreras no Arancelarias.....	39



4.2.7 Distribución Física Internacional.....	40
CAPÍTULO 5.....	42
5.1 Estudio Técnico.....	42
5.1.1 Ubicación del campo a arrendar.....	45
5.1.2 Ubicación de la planta de silos.....	46
5.1.3 Ubicación de la fábrica.....	46
5.1.4 Diseño de la planta de producción.....	47
5.1.5 Materia prima.....	48
5.1.6 Proceso productivo.....	49
5.1.6.1 Proceso de elaboración.....	51
5.1.6.2 Maquinarias, Equipos y mano de obra.....	51
5.1.7 Proveedores.....	52
5.1.8 Edificios e instalaciones.....	53
5.1.8.1 Diseño de los galpones a construir.....	54
5.1.8.2 Reglamentos de la empresa.....	56
5.1.8.3 Construcción VS Alquiler.....	57
CAPÍTULO 6.....	59
6.1 Estudio organización.....	59
6.1.1 Función de producción.....	59
6.1.1.1 Seguridad Industrial.....	60
6.2 Función Financiera.....	61
6.2.1 Inversiones.....	61
6.2.2 Presupuesto.....	61



6.3 Función Recursos Humanos.....	63
6.4 Función de Mercadeo.....	64
6.4.1 Canal de Distribución.....	64
6.4.1.1 Distribución Física del Producto.....	65
6.4.2 Canal de Comunicación.....	65
6.4.2.1 Método de Inserción en el mercado meta.....	65
6.4.2.2 Contacto con el Exterior.....	65
6.4.3 Publicidad y Promoción.....	66
6.4.4 Requerimientos y costos del personal.....	66
6.4.5 Organigrama.....	67
6.4.6 Subcontratación.....	67
CAPÍTULO 7.....	68
7.1 Estudio Legal.....	68
7.1.1 Organización Jurídica – Tipo de Empresa.....	68
7.1.2 Requisitos Legal.....	68
7.1.3 Manejo de contratos.....	69
CAPÍTULO 8.....	69
8.1 Inversiones.....	69
8.2 Flujos de Fondos Proyectados.....	70
8.3 Estado de Resultados.....	70
8.4 Indicadores Financieros: VAN / TIR / PRO.....	70
CONCLUSIÓN.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72



INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe un mundo totalmente globalizado y uniforme, cada vez son más creciente las necesidades de las personas en adquirir diversos productos saludables debido al aumento del veganismo, vegetarianismo y a causa de la aparición creciente de diversas enfermedades como por ejemplo la celiacía.

Es por este motivo que en el presente proyecto se presenta el desarrollo de un novedoso producto llamado “Dulce de Soja” el cual será presentado en cuatro sabores diferentes; sabor dulce de leche, sabor chocolate, sabor arándanos y sabor avellanas. El nombre de la empresa que lo comercializa es “JIMA S.A.” quien será la encargada de elaborar el producto para expandirlo en el mercado nacional e internacional.

Es un producto 100% natural debido a la materia prima utilizada y al proceso de elaboración que se le realiza. A causa de esto, se elabora un producto apto para veganos, vegetarianos, celíacos, personas con diabetes, entre otras.

Por el momento la empresa solamente se dedicará al mercado interno, pero se encuentra la posibilidad de realizar una exportación a Chile la cual se encuentra plasmada en el desarrollo del proyecto.

Este novedoso producto surgió como una hipótesis a una resolución de problemas y debido al gran crecimiento de vegetarianismo y veganismo que existe en el país. Además, en este último tiempo ha aumentado un gran porcentaje de enfermedades relacionadas con el consumo de azúcar, conservantes artificiales, glucosa, entre otros.

Finalmente, “JIMA S.A.” se encuentra interesada en satisfacer la necesidad de un determinado nicho de consumidores, a expandir su portfolio de clientes y aumentar el reconocimiento de su marca a nivel nacional e internacional.



CAPÍTULO 1

1.1 MARCO DE DESARROLLO

En el presente proyecto de inversión se desarrollará un producto novedoso llamado “Dulce de Soja”, cuya función principal es actuar como sustituto del Dulce de Leche argentino, pero con un tratamiento de elaboración diferente adaptándose a las necesidades del mercado. Para que pueda ser consumido por una mayor cantidad de personas se utilizarán diversos tipos de ingredientes como, por ejemplo, en vez de endulzar el producto con azúcar común se utilizará estevia. Además, cabe destacar que el grano utilizado será orgánico lo que produce un alto aumento de calidad y valor agregado.

JIMA S.A. es una empresa que se encuentra destinada a comercializar productos derivados de la soja como un sustituto al maíz o al sorgo. El objetivo principal de esta empresa es poder satisfacer las necesidades de un determinado grupo de personas que se encuentran insatisfechas en el mercado doméstico debido a diversas circunstancias provenientes de la alimentación y de los ingredientes empleados.

1.2 ANTECEDENTES

El Dulce de Soja es un producto innovador al cual le pertenece la posición arancelaria número 1517.90.90 con la siguiente descripción: las demás. Mezclas y preparaciones de origen vegetal que contengan aceite de soja.

Esta idea surgió debido a la existencia de personas las cuales desean consumir diversos tipos de productos, pero no pueden hacerlo a causa de diversas cuestiones de salud, gustos, preferencias, cultura o religión.

Este producto beneficiará a personas veganas, vegetarianas, celíacas y aquellas que desean inculcar en su vida diaria un método de alimentación saludable. Además, se debe tener en cuenta que no solo beneficiará a la salud, sino que también al cuidado del medio ambiente, animales; ya que en muchos países se prohíbe el consumo de carnes debido a



la ley de protección animal y a la religión que conllevan, y contaminación de ríos, porque en este caso la empresa no desechará productos tóxicos.

Estas son algunas de las cuestiones existentes en el mundo a nivel general, sin embargo, se debe tener en cuenta que en cada país existen diversas necesidades debido a las situaciones climáticas, religiosas, culturales y demográficas.

Durante el transcurso del proyecto se demostrará la factibilidad de producir dicho producto en el mercado nacional debido a las grandes ventajas que posee Argentina con el resto del mundo en cuanto a la producción del insumo principal que es la soja.

De acuerdo a lo establecido por el SISA el cual es un organismo que registra a los productores, intermediarios y comercializadores que forman parte de las cadenas de cereales, oleaginosas y legumbres; la soja es un producto que se cosecha en grandes cantidades en Argentina y que la mayoría es exportada para alimento animal o para producir aceite, pero en general no se le realiza un valor agregado al grano. Esto quiere decir que sería una buena oportunidad para el mercado argentino comenzar a producir productos con valor agregado y así poder comercializarlos en el mercado exterior para ser más competitivos.

CAPÍTULO 2

2.1 CONCEPCIÓN DE LA IDEA INICIAL

Como se mencionó anteriormente la idea de este producto es satisfacer las necesidades de un determinado nicho de mercado el cual posee serios problemas para encontrar productos alimenticios especiales y a precios medianamente accesibles, ya que generalmente los productos veganos y demás insumos especiales poseen precios elevados en el mercado interno lo que hace que se dificulte su adquisición.

La idea también surgió porque Argentina es un país cuya actividad principal es la ganadería y la agricultura. Esto significa que es un gran productor de cereales porque posee buenas condiciones climáticas, fertilidad de suelos en donde se pueden producir



una gran variedad de granos, buen acceso de agua y una gran riqueza de minerales. Todas estas ventajas que posee el país son sumamente importantes y se debe comenzar a aprovechar todo lo que la naturaleza brinda ya que en otros países esta situación no ocurre y por ese motivo importan de Argentina grandes cantidades de grano.

Lo importante de esta idea es aportar un pequeño incentivo a las diversas áreas de producción para que comiencen a vender productos con valor agregado y no tantos productos de origen primario.

2.2 ANÁLISIS FODA

Es importante realizar un análisis FODA sobre el producto demostrando todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee para desarrollar óptimas estrategias de inserción en el mercado nacional e internacional.

A continuación, se muestran una imagen que representa el análisis realizado:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">* Producto único en el mercado argentino* Bajos costos de producción* Producto orgánico e innovador* Producto saludable* Apto para un mayor número de personas* Suelos fértiles para la producción de soja* Cultivo propio del grano para garantizar un producto orgánico	<ul style="list-style-type: none">* Gran aumento de consumo de productos orgánicos* Posibilidad de acceder a nuevos mercados* Crecimiento del consumo frente a productos veganos* Baja competencia en el mercado internacional

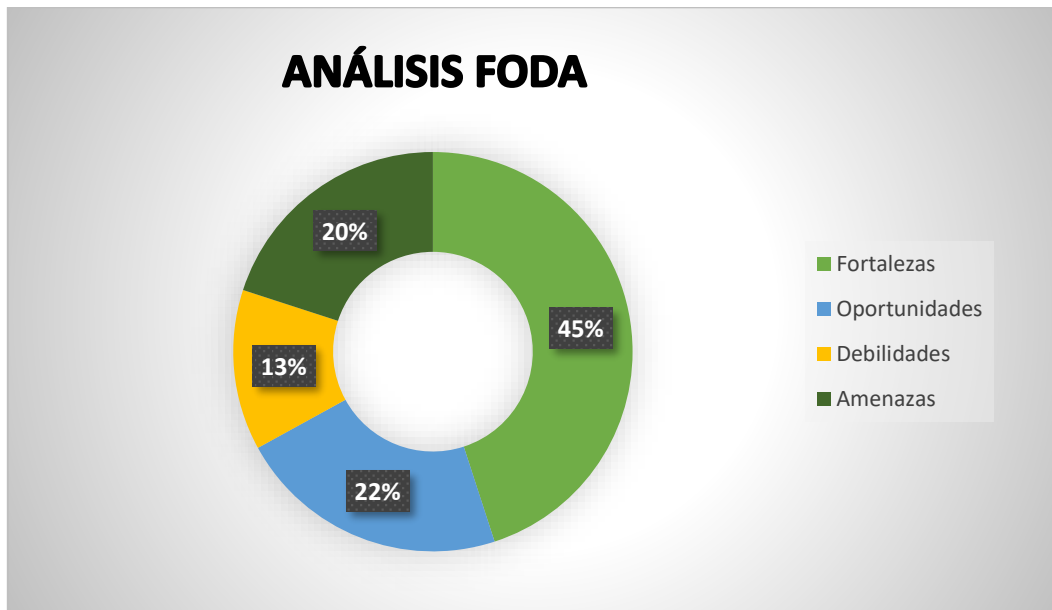


Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">* Producto poco conocido en el mercado* Conocimiento erróneo sobre el consumo de soja (debido a la contaminación de glifosato)* Gran cuidado en el cultivo de la soja	<ul style="list-style-type: none">*Personas que rechazan el consumo de productos nuevos por falta de información* Personas que no se adaptan al cambio y prefieren lo tradicional* Elevada contaminación en la zona por el uso de pesticidas e insecticidas.

Fuente: elaboración propia

2.2.1 ESTRATEGIAS

- FO:
 - Aprovechar un producto único, orgánico, innovador y saludable para competir en el mercado internacional y conquistar nuevos mercados.
 - Debido a la existencia de suelos sumamente fértiles para la producción de soja hace que se produzca mayor cantidad de producto y se ofrezca a un mayor número de personas debido al aumento de consumo de productos orgánicos.
- FA:
 - Aprovechar que la soja cultivada es orgánica y libre de insecticidas para informar a las personas sobre la contaminación que existe en demás granos y como se puede diferenciar una soja orgánica de una tradicional.
- DO:
 - Existe un gran aumento de consumo de productos orgánicos lo que se podría aprovechar para hacer conocido el Dulce de Soja y sus propiedades beneficiosas para la salud, actuando como producto sustituto.
- DA:
 - Contactar con todos los competidores indirectos que posee el producto para establecer un acuerdo de precios y competencia leal en el mercado.
 - Informar y realizar encuestas para brindar conocimiento sobre los beneficios y aportes que realiza este producto en la vida de las personas.



Fuente: elaboración propia

Cabe aclarar que el producto no previene enfermedades, sino que ayuda a reducir diversas cuestiones cambiando el consumo de productos tradicionales por productos que contengan soja o sus derivados.

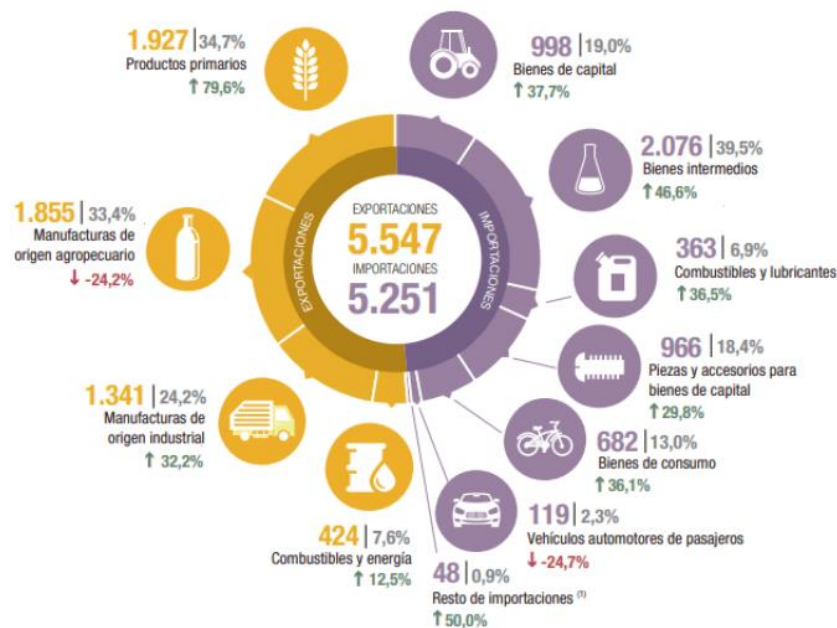
CAPÍTULO 3

3.1 ANÁLISIS SECTORIAL

Con respecto a la balanza comercial Argentina según el INDEC se puede observar que, gracias a la evolución de la agroindustria, se generó una balanza comercial favorable debido a que las exportaciones agroindustriales alcanzaron más del 68% de las ventas al exterior causando mayor protagonismo aquellos productos provenientes del nivel primario, mostrando así un crecimiento elevado del casi un 80%.



Exportaciones por grandes rubros e importaciones por usos económicos.
En millones de dólares, participación y variación porcentual

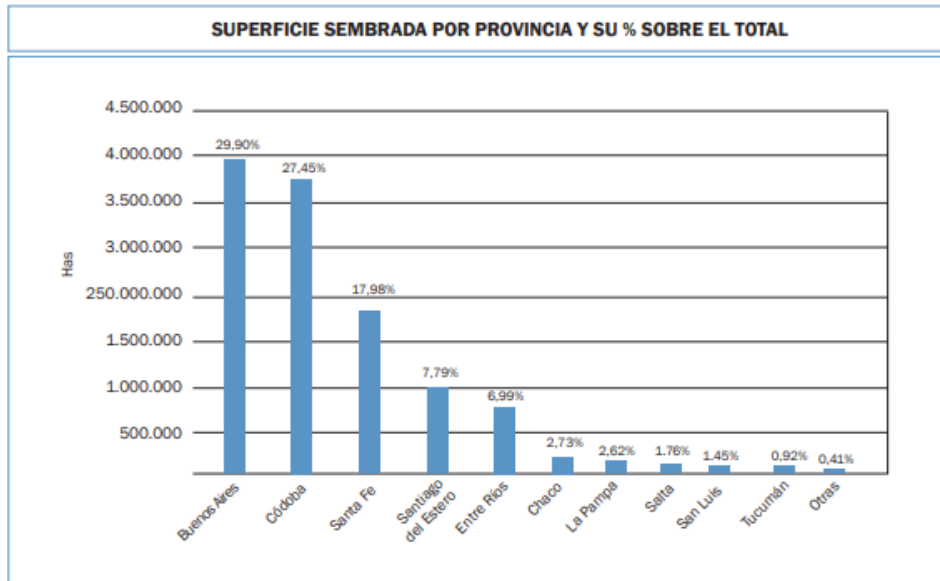


Fuente: infocampo

En cuanto a la producción de grano a nivel nacional si se tiene en cuenta un promedio durante los últimos 5 años, la soja se encuentra en el primer lugar como producto mayor producido y comercializado a nivel mundial, teniendo en cuenta que la mayoría de este producto proviene de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos y Santiago del Estero.

A su vez se debe tener en cuenta que, durante los últimos años, no solamente la soja de primera es considerada como un buen cultivo, sino que los rendimientos de la soja de segunda han demostrado en este último tiempo que ha evolucionado tanto en Entre Ríos como en Santa Fe. Según el INTA Paraná y el INTA Oliveros la superficie de soja sembrada de segunda creció hasta en un 40% y los rindes alcanzaron hasta un 78% en comparación con la soja de primera.

De hecho, diferentes estudios demuestran que la soja de segunda es considerada mayormente sustentable porque permite obtener dos cosechas seguidas durante una misma superficie en un mismo año. Lo importante de esto es que se permite la rotación con trigo, lo que reduce en gran medida la aplicación de agroquímicos para el control de malezas como también la aplicación de fertilizantes.



Fuente: Sistema de Información Simplificado Agrícola (SISA)

3.1.1 VARIEDADES DE SEMILLA DE SOJA

En Argentina, durante el periodo 2021-2022 los productores declararon en el SISA que se utilizaron 781 cultivos diferentes de soja.

La variedad más utilizada fue la semilla llamada “DON MARIO 46R18” la cual representó el 10,41% de la superficie sembrada en Argentina.

A continuación, se pueden observar dos cuadros sobre la evolución porcentual de la semilla:

Campaña agrícola	Bolsas 40 kgs (1)	Ton de Semillas (1)	Sup. Sembrada teórica en Has*	Superficie Declarada (2)	% Sup. Sembrada con semilla Fiscalizada	Sup. Estimada (3)	% Sup. Estimada con semilla Fiscalizada
2019/20	8.158.887	326.355	4.501.455	14.920.053	25,64%	16.900.000	22,64%
2020/21	7.515.069	300.603	4.146.245	13.809.328	25,52%	16.650.000	21,17%
2021/22	7.812.504	312.500	4.310.347	12.930.240	28,34%	16.100.000	22,76%

Fuente: Sistema de Información Simplificado Agrícola (SISA)



N° Orden	VARIEDAD	Año Variedad	Superficie Sembrada	Cantidad Productores	% Superficie	% Acumulado	Grupo de Madurez
1	DON MARIO 46R18	2018	1.345.579	11.699	10,41%	10,41%	IV
2	DON MARIO 40R16	2016	1.022.162	8.429	7,91%	18,31%	IV
3	NIDERA A 5009 RG	2007	754.156	6.322	5,83%	24,14%	V
4	DON MARIO 46I20 IPRO	2020	657.401	5.976	5,08%	29,23%	IV
5	60I62 RSF IPRO	2017	604.324	2.584	4,67%	33,90%	VI
6	DON MARIO 46I2 RSF	2012	589.728	5.015	4,56%	38,46%	IV
7	DON MARIO 46I5	2015	257.650	2.439	1,99%	40,46%	IV
8	DON MARIO 50I17 IPRO	2017	256.799	2.136	1,99%	42,44%	V
9	67I70 RSF IPRO	2018	235.344	874	1,82%	44,26%	VI
10	NS 5028 STS	2018	233.186	2.419	1,80%	46,07%	V
	FUERA DE CATALOGO		5.491	55	0,04%	46,11%	
	OTRAS 771 VARIETADES		6.968.420	62.976	53,89%	100,00%	
	TOTAL GENERAL		12.930.240	110.924	100%		

Fuente: SISA y Catalogo de Cultivares INASE

Por otro lado, se realizó un breve análisis comparando los periodos totales entre las campañas 2016-2017 a las de 2021-2022, de las primeras 10 variedades de semilla con respecto a las últimas cinco campañas.

Cuadro 8: Comparación entre campañas de variedades utilizadas como % de superficie.

VARIEDAD	Campaña 2016/17	Campaña 2017/18	Campaña 2018/19	Campaña 2019/20	Campaña 2020/21	Campaña 2021/22	Variación entre campañas
DON MARIO 46R18	0,00%	0,00%	0,40%	4,56%	9,96%	10,41%	↑
DON MARIO 40R16	0,68%	4,65%	8,10%	9,11%	9,33%	7,91%	↑ ↓
NIDERA A 5009 RG	10,29%	8,32%	10,97%	8,90%	7,13%	5,83%	↔ ↓
DON MARIO 46I5	2,61%	3,72%	5,20%	4,25%	2,74%	4,56%	↑ ↓ ↑
60I62 RSF IPRO	0,00%	0,33%	0,84%	2,09%	3,38%	4,67%	↑
DON MARIO 46I2 RSF	9,18%	9,69%	10,47%	9,11%	6,59%	5,08%	↑ ↓
DON MARIO 46I20 IPRO	0,16%	0,47%	1,15%	1,70%	1,95%	1,99%	↑
NS 5028 STS	0,00%	0,02%	0,87%	1,47%	1,90%	1,99%	↑
DON MARIO 50I17 IPRO	1,21%	1,54%	1,64%	1,70%	1,85%	1,82%	↑ ↓
67I70 RSF IPRO	0,08%	0,23%	0,71%	1,16%	1,62%	1,80%	↑
Total Has campaña	7.289.493	5.619.364	15.328.655	14.920.053	13.809.328		

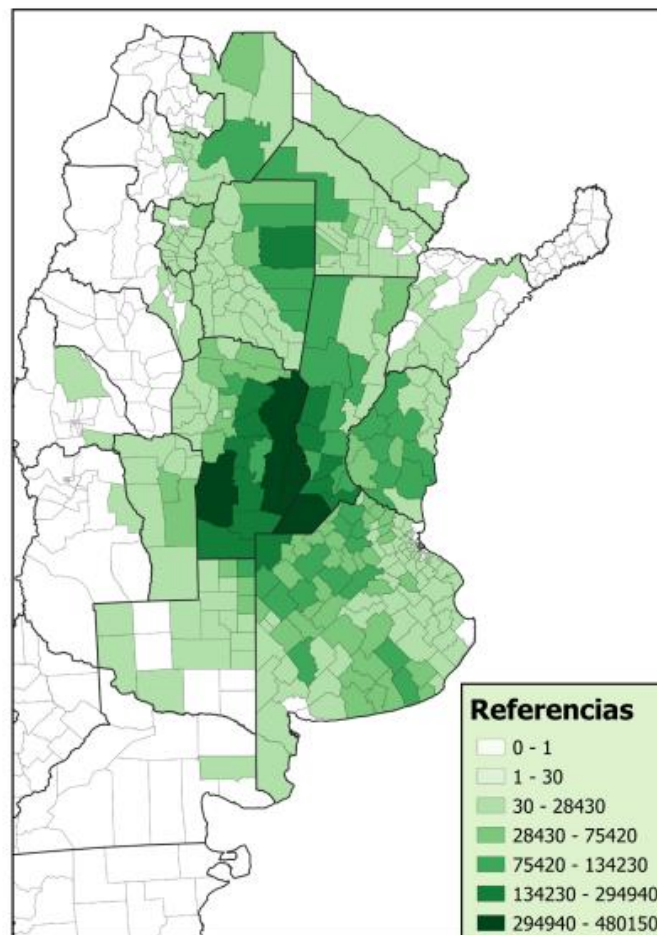
Fuente: SISA e INASE

Del cuadro anterior se puede confirmar que las variedades de semillas más utilizadas durante las últimas seis campañas son las DON MARIO 46R18 y 60I62 RSF IPRO. Las demás variedades como las DON MARIO 46I2 RSF y NIDERA A 5009 RG son utilizadas, pero en menor proporción, con altibajos en las anteriores y campañas y con una leve tendencia al descenso. En cambio, las variedades NS 5028 STS y DON MARIO 50I17 IPRO, si bien tienen un bajo porcentaje de uso, se encuentran en pleno crecimiento.



Cabe aclarar que la variedad de semillas depende del proceso de elaboración y del lugar en el cual se produce, es por este motivo que se le asigna un nombre en particular junto a un código para poder distinguirla del resto y así ser reconocida a nivel nacional.

Como se menciona anteriormente, la mayor producción de soja en Argentina se encuentra en la región centro debido a todas las condiciones favorables que posee. En el siguiente gráfico se puede apreciar la distribución geográfica de siembra de soja en Argentina:

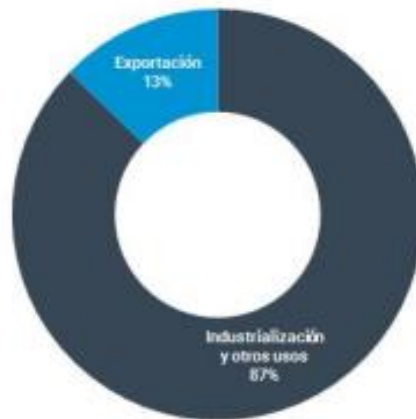


Fuente: Argentina.gob.ar

Como se puede observar la mayor actividad que se produce con el grano de soja es la molienda, aunque también en la parte industrial se la utiliza para elaborar aceites, harinas y actualmente biodiesel.



Todos estos productos pre-elaborados son destinados a la exportación sin un gran proceso de valor agregado. Como se puede apreciar en la siguiente imagen, el destino del grano en porcentaje promedio durante las últimas tres campañas fue:



Fuente: Argentina.gob.ar

CAPÍTULO 4

4.1 ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

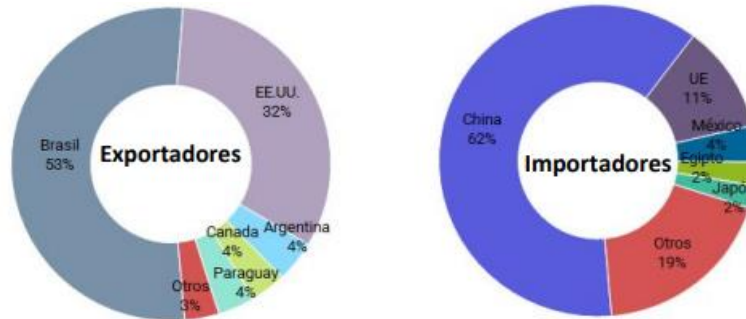
4.1.1 COMERCIO EXTERIOR ARGENTINO DE GRANOS

En 2017-2018 se comercializaron alrededor de 150 millones de toneladas de porotos de soja. Los principales importadores de este producto fueron China, UE, México, Egipto y Japón. En cambio, los principales exportadores son Brasil, EE.UU., Argentina, Canadá y Paraguay.

A diferencia de otros granos Argentina se caracteriza por industrializar gran parte de la producción dadas las ventajas que posee con respecto a la cercanía de la producción primaria al complejo industrial aceitero y al tamaño de las plantas procesadoras, las cuales son extremadamente competitivas a nivel mundial.



4.1.1.1 PRINCIPALES IMPORTADORES Y EXPORTADORES MUNDIALES DE SOJA EN TONELADA



Fuente: Comtrade y SSPMicro con base en USDA

Como se menciona anteriormente este proyecto es una gran oportunidad para el mercado argentino para comenzar a exportar productos con valor agregado y no tanta producción de productos primario. Es por este motivo que en el siguiente cuadro se puede afirmar y observar los principales productos exportados por Argentina en millones de dólares durante los últimos cinco años:



Fuente: SSPMicro con base en INDEC.

En cuanto a las exportaciones de poroto de soja se puede observar que tienen origen en las tres principales provincias productoras, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

En el caso de aceite y otros subproductos como la harina y biodiesel sobresale en la provincia de Santa Fe con el mayor volumen de exportaciones durante los últimos cinco años.



4.1.2 EXPORTACIONES ARGENTINAS

En el caso de Argentina es un país que se constituye como un importante exportador de productos derivados de la soja a nivel mundial. Durante los últimos años se puede observar que China y la UE fueron los principales destinos de las exportaciones, en menor medida fueron India, Egipto, Indonesia, Países Bajos, Vietnam, Argelia, Chile, Paraguay e Irán.

En cuanto al movimiento de granos se puede destacar que la mayor parte del cultivo de soja se produce a menos de 300km de distancia con las plantas procesadoras y con los puertos.

En el siguiente cuadro se mencionan los embarques realizados por los puertos y provincias de granos:

Provincia	Puerto	Soja		Aceite de soja		Pellets de soja	
		Ton	%	Ton	%	Ton	%
Buenos Aires	Bahía Blanca	883.901	21,5%	16.731	0,4%	424.885	1,6%
	Necochea	991.402	24,1%	9.000	0,2%	95.946	0,4%
	Ramallo	-	0,0%	9.351	0,2%	385.378	1,4%
	San Nicolás	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
	Zárate	292.452	7,1%	-	0,0%	-	0,0%
Total Buenos Aires		2.167.755	52,8%	35.082	0,7%	906.209	3,3%
Santa Fe	Rosario	698.373	17,0%	475.463	10,0%	3.221.301	11,9%
	Villa Constitución	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
	San Lorenzo	1.242.409	30,2%	4.221.156	89,2%	22.942.897	84,8%
Total Santa Fe		1.940.782	47,2%	4.696.619	99,3%	26.164.198	96,7%
Total General		4.108.537	100%	4.731.700	100%	27.070.407	100%

Fuente: SSPMicro con base en Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Cuadro tomado de Ministerio de Transporte, Matrices origen t destino de cargas.



4.1.3 PRINCIPALES COMPRADORES DE PRODUCTOS CON SOJA A ARGENTINA

Rubro	Oct-Set. 2018/19	Participación % en el total
1 India	2,32	44,6%
2 Confidencial	1,11	21,3%
3 Bangladesh	0,71	13,7%
4 Perú	0,43	8,2%
5 China	0,17	3,4%
6 Marruecos	0,15	3,0%
7 Argelia	0,15	2,9%
8 Egipto	0,07	1,3%
9 Mozambique	0,05	1,0%
10 Paquistán	0,03	0,6%
Importaciones Mundiales	5,20	100%

Fuente: INDEC

4.1.4 REGULACIÓN DEL COMERCIO

“● Reducción de alícuotas de derechos de exportación a productos regionales y agropecuarios. (Dec. 133/2015). En diciembre de 2015, reducción en un 5% de las alícuotas de derechos de exportación de la cadena sojera. (Los porotos de soja pasaron de 35% al 30%, el aceite y las harinas de soja, de 32% a 27%).

● Decreto 793/2018. Modificación de las alícuotas de derechos de exportación. A partir de Septiembre de 2018, implementación de alícuotas de Derechos de Exportación positivas del 12% para todos los productos, con un límite máximo de \$4 por dólar por dólar, más un plus de 18% específico para el complejo sojero.

● Decreto 486/2018. Modificación del esquema de alícuota del derecho de exportación para el biodiesel. Fija la alícuota en el 15%. Anteriormente, el decreto 1.025/2017, había eliminado el sistema de alícuotas del derecho de exportación móvil, ubicando las mismas en el 8% (derogación del Decreto 1.719/2012). (Anexo III)

● Eliminación de los Registros de Operaciones de Exportación (Res. Conjunta 4/2015, 7/2015 y 7/2015 y sus modificatorias). Se reimplanta -con modificaciones- el régimen establecido por la Ley 21.453/1976. El exportador de productos agrícolas deberá



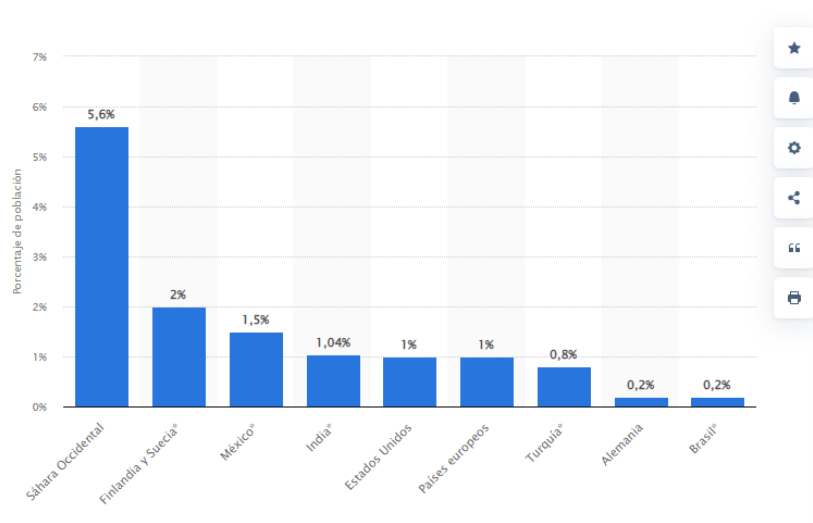
presentar una Declaración Jurada de Venta al Exterior (DJVE) electrónica en la ex- Unidad de Coordinación y Evaluación de Subsidios al Consumo Interno (UCESCI). Es una declaración con fines tributarios y de control, obligatoria al momento de concretar una venta de granos, que, a diferencia de los ROE, se trata de un trámite automático.

- Dec. 1079/2016. Establece el Régimen Nacional de Ventanilla Única de Comercio Exterior Argentino (VUCEA). Toma las funciones de la UCESCI. El sistema busca simplificar, estandarizar, transparentar y agilizar la operatoria comercial. Pretende converger en una sola plataforma administrativa todos los trámites que realizan varias dependencias y organismos. Comenzó a funcionar en enero de 2017 a través de una experiencia piloto con exportaciones de vino y soja. ” (Reglamentos tomados del Ministerio de La Nación Argentina – 2017)

4.1.5 PAÍSES CON MAYOR CANTIDAD DE HABITANTES VEGETARIANOS Y VEGANOS

A nivel mundial los principales países que consumen productos de esta índole ya sea por religión o elección propia son: India, Suiza, Israel, Taiwán, Alemania, Austria, Reino Unido, Australia, Italia, Brasil y Chile

4.1.6 PAÍSES CON MAYOR CANTIDAD DE HABITANTES CELÍACOS



Fuente: Statista 2023



4.2 ESTUDIO DE MERCADO A NIVEL INTERNACIONAL

4.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El Dulce de Soja es un producto innovador el cual posee un sabor muy similar al Dulce de Leche argentino, pero es elaborado con soja de soja en lugar de Leche de vaca. Además, es un producto que no es endulzado con azúcar común, sino que con estevia para ampliar el poder del consumo en los consumidores.

4.2.2 BENEFICIOS

Este producto aporta beneficios de manera indirecta ya que ayuda a reducir el colesterol, el riesgo de una cardiopatía, osteoporosis y tránsito intestinal. Además, si observamos la tabla nutricional de este producto podemos observar otros beneficios dependiendo del cuidado de la salud que necesite realizar cada persona.

Cabe aclarar que la tabla nutricional de nuestro producto fue desarrollada por un especialista en nutrición.

TABLA NUTRICIONAL	
Valor energético	200kal
Hidratos de carbono	0
Proteínas	0
Grasas totales:	22g
• Grasas saturadas	3g
• Grasas monoinsaturadas	5g
• Grasas polinsaturadas	14g
- Ácidos grasos w3	2g
- Ácidos grasos w6	12g
• Colesterol	0
Fibra	0
Sodio	0,5mg

Fuente: Lic. en Nutrición Benvenuto Graciela



Los ingredientes utilizados para realizar este producto son: soya de soja, estevia, bicarbonato de sodio, aroma de vainilla y sorbato de potasio. La información nutricional se encuentra medida por porción en donde cada porción contiene 20gr de producto, es decir, una cuchara sopera.

4.2.3 IDENTIFICACIÓN DEL MERCADO

El análisis de mercado fue llevado a cabo de manera cualitativa y cuantitativa para poder elegir a posteriori el destino adecuado para el Dulce de Soja.

En cuanto a la investigación cuantitativa, para poder observar los distintos potenciales mercados se tomó como referencia a los principales destinos de exportaciones e importaciones de la posición arancelaria 1517.90.90 en donde se tomaron en cuenta los 5 principales países a nivel mundial.

4.2.3.1 PRINCIPALES EXPORTADORES

Exportadores	Valor exportado en 2021 (USD miles)	Balanza Comercial 2021 (USD miles)	Cantidad exportada en 2021	Valor unitario USD/miles	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Países Bajos	560,515	374,126	280,737	1,997	24.4
Alemania	349,38	82,477	204,11	1,712	5.6
Uruguay	92,3	90,588	31,653	2,916	1.5
Francia	50,27	-218,178	16,933	2,969	0.8
Guatemala	43,024	30,732	32,941	1,306	0.7

Destino de las principales exportaciones argentinas de la posición arancelaria: 1517.90

Fuente: Trademap



4.2.3.2 PRINCIPALES IMPORTADORES

Importadores	Valor importado en 2021 (USD miles)	Balanza Comercial 2021 (USD miles)	Cantidad importada en 2021	Valor unitario USD/miles	Participación en las importaciones mundiales (%)
Alemania	266,903	82,477	134,121	1,99	5.1
Chile	123,431	-120,413	91,096	1,355	2.4
Brasil	104,767	-100,128	32,773	3,197	2
Uzbekistán	79,205	-78,197	74,366	1,065	1.5
Suecia	62,036	270,124	31,597	1,963	1.2
Destino de las principales importaciones argentinas de la posición arancelaria: 1517.90					

Fuente: Trademap

4.2.4 MATRIZ DE ATRACTIVIDAD

En cuanto al análisis cualitativo se obtuvieron datos de diversas fuentes de información sobre tres países puntuales escogidos estratégicamente como posibles mercados para acceder con el producto mencionado e investigarlos profundamente mediante dicha herramienta y así determinar el destino ideal. Entre ellos los países escogidos son Brasil, Chile y Colombia.



A continuación, se encuentra un cuadro descriptivo con la evaluación que se realizó:

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD				
Variables	Porcentaje Máximo	Países		
		Brasil	Colombia	Chile
ASPECTOS POLÍTICOS	100			
Relaciones políticas	30	20	25	30
Situación social	20	7	15	7
Situación política interna	20	10	15	10
Nivel riesgo país	30	20	18	25
ASPECTOS ECONÓMICOS	200			
Tamaño PBI	60	60	40	45
PBI per cápita	60	25	20	60
Nivel de apertura	50	40	30	30
Inflación	30	15	20	25
ASPECTOS COMERCIALES	350			
Acuerdos comerciales	55	50	50	50
Barreras no arancelarias	70	40	55	65
Preferencias arancelarias	90	40	70	70
Dificultad de acceso al negocio	35	15	15	20
Competencia	40	20	10	40
Sustitutos	60	30	30	45
ASPECTOS LOGÍSTICOS	150			
Distancia de Argentina	40	30	40	25
Incidencia costo flete	60	40	50	40
Complejidad logística	20	10	20	10
Costo envase / embalaje	30	15	30	15
ASPECTOS TECNOLÓGICOS	100			
Compatibilidad tecnológica	40	30	20	30
Insidencia tecnológica producto	60	50	40	50
ASPECTOS CULTURALES	100			
Nivel de relacion cultural ext. con Arg.	60	30	20	40
Caract. Negociadora cultural local	40	10	10	10
Totales	1000	607	643	742
Ratio:	0.1	0.61	0.64	0.74

Fuente: elaboración propia

Como resultado del análisis realizado, luego de haberse investigado y elegido como posibles mercados a Brasil, Colombia y Chile por ser países en los cuales se consume grandes cantidades de productos que contienen soja y además por los usos y costumbres que existen en el consumo y cuidado en la alimentación se determinó que el mercado más adecuado es Chile.

La decisión de elegir a Chile como posible mercado para acceder con el Dulce de Soja no solo fue por el puntaje que obtuvo en la Matriz, sino que también se observaron las grandes ventajas que posee en los aspectos económicos, comerciales y logísticos.



En primer lugar, se descartó al mercado de Brasil porque a pesar de que posee un buen desarrollo comercial tanto interno como externo y una gran ventaja logística; existe una gran dificultad de acceso porque es muy extenso, existe una fuerte competencia, el hábito de consumo de productos veganos no se encuentra instaurado totalmente, es un país con gran producción de soja y la mayoría es destinada a exportación y no tanto a consumo interno.

En segundo lugar, también se decidió descartar a Colombia porque existe una distancia considerable con Argentina y los días de tránsito inciden en la fecha de vencimiento del producto, teniendo en cuenta que por el momento es un producto que no posee conservantes artificiales, sino que es 100% natural y la esencia del mismo es mantenerlo así por un tiempo.

Sin embargo, por más de que Chile sea un mercado proteccionista, el mismo posee una gran cantidad de características y aspectos favorables que contribuyen a determinar que es un mercado óptimo para la comercialización de dicho producto. Como ventajas se puede establecer que Chile es un país con alto consumo de productos que contienen soja, no existe competencia directa, sino que la competencia es con respecto a otros productos que contienen soja, es un país con fácil acceso logístico, posee un alto consumo de productos saludables, un 70% de la población consume productos de origen vegetal y no tanto animal y, además, posee ventajas arancelarias por tener acuerdos comerciales con Argentina.

Además de lo establecido anteriormente existe la posibilidad de establecer un contacto directo con un mayorista ubicado en Chile el cual se encuentra dispuesto a adquirir este producto para comercializarlo en la zona.

Un dato relevante para agregar es que la empresa JIMA S.A. no posee competencia directa ya que solo existe una empresa que se dedica a realizar este mismo producto y las cantidades producidas por la misma no son suficientes para satisfacer la demanda existente.

En conclusión, a pesar de la existencia de algunas desventajas, Chile es el mercado óptimo para el producto debido a los factores mencionados anteriormente.



4.2.4.1 DESCRIPCIÓN DEL PAÍS SELECCIONADO – CHILE

Luego del análisis obtenido se determinó que el destino óptimo para el producto es Chile, puntualmente la ciudad Santiago de Chile ubicada en el centro del país. Además, cabe destacar que Chile y Argentina mantienen buenas relaciones y acuerdos comerciales con lo cual poseen diversas preferencias arancelarias que podrían resultar beneficiosas para la operación.

Chile se encuentra ubicado al oeste del continente americano. Su capital es Santiago de Chile y limita con Argentina, Bolivia, parte de Perú y con el Océano Pacífico. Se encuentra dividido en comunas y actualmente posee alrededor de 19.49 millones de habitantes. Algunos de los aspectos económicos más destacados son:

- La moneda oficial de Chile es el peso chileno
- El PBI per cápita se aproxima a USD 16.265
- La balanza comercial fue positiva en el año anterior a pesar de que la industria fue el único sector que mostró una variación positiva mientras que el resto de las actividades económicas mostraron un breve descenso. Las importaciones aumentaron un 10% y las exportaciones disminuyeron un pequeño porcentaje.
- Las principales actividades económicas que realiza son la agricultura y la ganadería. También la minería se encuentra muy desarrollada como así también la industria tecnológica.

Cabe destacar que el incoterm elegido para realizar la futura operación de exportación es DAP ya que el posterior desarrollo de mercado luego de ser desembarcado el producto en destino, queda en manos del importador quien cumplirá el rol de intermediario entre fabricante y cliente final.

No está de más aclarar que para ejecutar este plan de exportación es necesario cumplir con los requisitos formales que se establecen como, por ejemplo: estar inscripto ante la DGI como exportador y ante la DGA, estar habilitado para comercializar al momento de solicitarlo y cumplir con toda la documentación que exige aduana, entre otros.



4.2.4.2 PROCESO LOGÍSTICO

Con respecto al traslado de la mercadería, el mismo será realizado por vía terrestre en su totalidad. A continuación, se enumerarán una serie de pasos que describen el transporte del producto:

1. En primer lugar, una vez elaborado el producto se procederá a su envasado en frascos de vidrio y envueltos con Telgopor para evitar su ruptura, luego se acondicionarán en cajas de cartón bien estibas en pallet para luego ser destinados a un depósito fiscal en Mendoza en donde se colocarán todas las leyendas especiales como por ejemplo “frágil” y se lo embalará colocando sellos y precintos aduaneros.
2. En segundo lugar, una vez contenerizado el producto en Mendoza se procederá a enviar la mercadería a Santiago de Chile vía terrestre. Se debe tener en cuenta que para poder avanzar se debe contar con la documentación exigida como el CRT y el MIC/DTA, entre otros.
3. Finalmente, el contenedor una vez llegado a un lugar establecido en Santiago de Chile el importador se encargará de descargar la mercadería y distribuirla en destino.

La trayectoria elegida que llevará a cabo la mercadería hasta llegar a destino se debe al desarrollo y el análisis elaborado en las diferentes cadenas de Distribución Física Internacional.

La mercadería será exportada dentro de un contenedor de 20' Reefer. Es de gran importancia evitar rupturas en el producto durante el trayecto ya que es un bien frágil y es por ese motivo que se diseñó un embalaje altamente calificado para que el producto llegue a destino completamente protegido. A continuación, se puede observar una imagen del mismo en donde se muestra como es el embalaje y contenerizado.



4.2.4.2.1 IMÁGENES SOBRE EL CONTENERIZADO DE LA MERCADERÍA

VISTA LATERAL



Como se puede apreciar todas las cajas irán envueltas con un film para evitar su movimiento. Los pallets de abajo contienen los frascos de mayor peso y los de arriba los frascos de menor peso. Cada pallet posee colocada la leyenda “frágil”.

VISTA FRONTAL





4.2.4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL CONSOLIDADO DE LA MERCADERÍA

Frascos de 500g

En primer lugar, se pondrán sobre la base del contenedor 10 pallet de 1 metro por un 1 metro. Cada pallet contendrá 64 cajas de producto, en donde cada caja, contendrá 18 frascos de vidrio de Dulce.

Peso de cada frasco: 500 gramos

Peso de cada caja: 13,5 kg

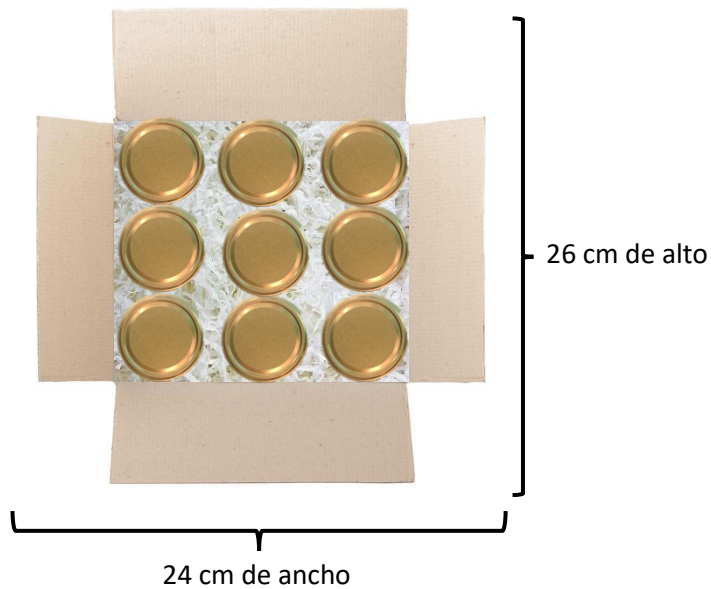
Total de peso de cajas: 5.760 kg

Total de frasco por caja: 18 frascos

Total de frascos: 11.520 frascos con Dulce

4.2.4.2.2.1 CONTENERIZADO EN ENVASES DE 500g





En la base de cada caja habrá 9 frascos y se harán dos filas para poder obtener un total de 18 frascos de vidrio

Frascos de 250g

En segundo lugar, se apilarán sobre los pallets anteriores, 10 pallet de 1 metro por un 1 metro. Cada pallet contendrá también 64 cajas de producto, en donde cada caja contendrá 48 frascos de vidrio de Dulce.

Peso de cada frasco: 250 gramos

Peso de cada caja: 12 kg

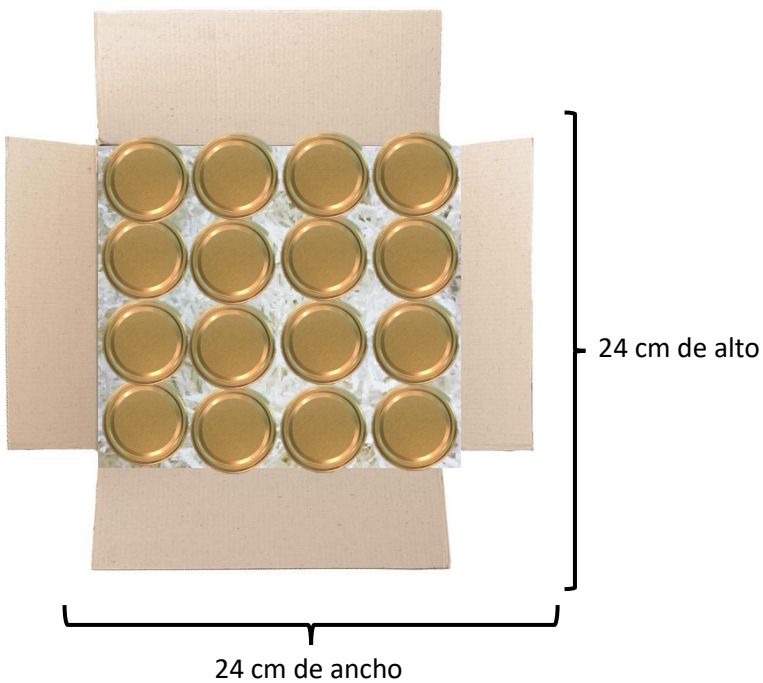
Total de peso de cajas: 7.680 kg

Total de frasco por caja: 48 frascos

Total de frascos: 30.720 frascos con Dulce

4.2.4.2.2.2 CONTENERIZADO EN ENVASES DE 250g





En la base de cada caja habrá 16 frascos y se harán tres filas para poder obtener un total de 48 frascos de vidrio

Cabe aclarar que el peso total de la mercadería es de 13.440 más 700 kilos de pallet y material de embalaje, es decir, el contenedor tiene un peso neto de 14.140 kg y un peso bruto de 17.220 kg.



Siendo un producto alimenticio y el cual posee un embalaje costoso es de suma importancia la contratación de seguros. Durante su transporte tanto interno como internacional, la mercadería se encontrará protegida por coberturas de seguros que contrarresten los riesgos de siniestro a los que podría someterse durante el trayecto.

Con el fin de realizar un correcto y óptimo intercambio comercial y minimizando riesgos se firmará por ambas partes un Contrato de Compraventa Internacional en donde se determinarán todos los derechos y obligaciones que poseen cada una de las partes contratantes que forman parte de dicha exportación.

La parte bancaria como los pagos y cobros serán realizados por el Banco Credicoop siendo un Banco que ofrece, en este momento, buenas condiciones crediticias para la empresa.

La mercadería será abonada mediante una orden de pago en la cual en primer lugar se exigirá un adelanto del 30% del valor de la misma para comenzar el proceso de producción y luego una vez que el contenedor llegue al lugar de destino se recibirá el 70% restante para completar el pago. Cabe aclarar que la remuneración se efectuará en dólares americanos al tipo de cambio oficial.

Para mejor interpretación a continuación, se mostrará un cuadro comparando los dos productos y las cantidades existentes de cada uno.

Envase del producto					
Tamaño	Cantidad de frascos por caja	Cantidad de frascos en total	Cantidad de cajas	Cantidad de cajas por pallet	Cantidad de pallet
Frascos 500g	18	11.520	640	64	10
Frascos 250g	48	30.720	640	64	10

Fuente: elaboración propia



Se enviarán en un contenedor:

- 11.520 de frascos de 500g con un valor total de USD 42.442,10. Cada frasco cuesta USD 3,68.
- 30.720 de frascos de 250g con un valor total de USD 64.673,68. Cada frasco cuesta USD 2,10.

Se debe tener en cuenta que se enviarán cuatro sabores de Dulce de Soja; sabor chocolate, sabor avellanas, sabor dulce de leche y sabor arándanos.

4.2.4.3 COSTEO DE EXPORTACIÓN DE LA CADENA ELEGIDA

Costo de Exportación	
EXW	
Valor de la mercadería	107.115,80
Embalaje	1.232
Consolidación	604
TOTAL EXW	108.951,80
FOB	
Flete interno	1.450
Seguro interno	350
Trámites Aduaneros	643
Documentación	12,13
Bancarios	15,71
Honorarios Agentes	79
Incentivos Prom.	550
Administrativos	1.156,15
Inmovilización de cap.	117
TOTAL FOB	113.324,49
CPT	
Flete Internacional	3.350
TOTAL CPT	116.674,49
CIP	
Seguro Internacional	214,23
TOTAL CIP	116.888,72
DAP	
Flete interno en destino	Incl. en flete internacional
TOTAL DAP	116.888,72

Fuente: elaboración propia



Costo total de exportación: **DAP Santiago de Chile USD 116.888,72**

4.2.5 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

Para evaluar a los potenciales consumidores se realizó una encuesta para evaluar los diversos puntos de vista que se pueden obtener dependiendo de los diferentes gustos y preferencias.

En primer lugar, todo pareciera indicar que el Dulce de Soja es un producto no conocido por parte de los consumidores y que la mayoría de la población adquiere Dulce de Leche común.

Pero por otra parte se tienen una serie de ventajas que alentarían al proyecto de Dulce de Soja dentro de las cuales se encuentran la posibilidad de elección de producto, la inclusión del mismo a la dieta alimentaria y la cantidad de opciones de uso que posee ya que el Dulce puede ser combinado con otros alimentos como cereales, tostadas, entre otros.

Las encuestas obtenidas fueron realizadas a la población argentina, pero considerando que Chile y Argentina son países limítrofes, y poseen una ubicación geográfica similar, se pueden deducir que los gustos y preferencias son muy parecidos por lo que la información es muy cercana a la realidad chilena y a las predicciones que se pueden obtener respecto al tema en cuestión son óptimas para el proyecto. Además, cabe destacar que Chile es un país el cual se ofrece una amplia gama de productos veganos al mercado.

Mas allá de los resultados arrojados por las encuestas, según la investigación desarrollada sobre el mercado chileno, el nivel de consumo de soja se encuentra en auge por lo que llevando a cabo un correcto trabajo de información y marketing se podrá introducir el producto en la mente de los consumidores chilenos para que lo tengan en cuenta a la hora de hacer sus compras y lo comiencen a implementar en su dieta diaria.



4.2.5.1 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Se espera que el mercado crezca el doble de hoy a cinco años debido a que constantemente el veganismo y vegetarianismo aumenta a consecuencia de los cambios que las personas realizan en su dieta diaria ya que muchos individuos han descubierto que el hábito de consumir productos provenientes de la naturaleza reduce el riesgo de diversas enfermedades como de la diabetes, cáncer, obesidad y diversos inconvenientes provenientes de esta.

Algunos de los factores que inciden en el pensamiento de las personas para que cambien su hábito de consumo son:

- Contaminación en los productos que se consumen
- Ley de defensa animal
- Contaminación al medio ambiente
- Cuidado de la salud
- Mejoramiento de las condiciones físicas

Este producto será destinado a todo el mercado nacional pero específicamente tiene como destino principal a: dietéticas, personas que deciden cambiar su hábito de consumo, supermercados y nutricionistas.

Cabe aclarar que la empresa JIMA S.A. comercializará el producto solamente a nivel nacional haciendo mayor énfasis en la región centro del país debido a que según datos obtenidos por diversas estadísticas se muestra que el mayor consumo de productos vegetarianos se encuentra en dicha zona. El mercado internacional es un plan a futuro que se realizará, pero con proyección a cinco años hasta que la empresa pueda conquistar el mercado interno para luego volcarse al ambiente internacional.



4.2.5.2 PROYECCIÓN DE LA OFERTA

A continuación, se podrá observar diversos cuadros comparativos de producción nacional y extranjera de dicho producto.

Empresas Competidoras			
Alcance de la Empresa	Nombre	Ubicación	Productos
Empresas nacionales que abastecen el mercado interno y compiten en el extranjero	NIZA S.A.	San Luis	Salsas y Aderezos
	SOJOLA	Córdoba	Aceite de Soja
	Tanoni Hnos. S.A.	Santa Fe	Aceites de Soja
	Alimentos Tancacha S.A.	-	Aceite de Soja
	Villa Flandria Vegan Foods	Buenos Aires	Quesos a base de soja

Fuente: elaboración propia

4.2.5.2.1 SECTOR AL CUAL VA DIRIGIDO EL PROYECTO

El proyecto se encuentra dirigido a la localidad de Santiago de Chile capital porque se encuentra la mayor cantidad de habitantes que consumen grandes cantidades de productos que contienen soja. Además de que se encuentran las cadenas de supermercados que comercializan este tipo de productos y poseen buena rentabilidad.

4.2.5.2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

De acuerdo a una encuesta realizada el producto se encuentra dirigido a personas de entre 22 a 35 años y personas mayores de 57 años debido a las condiciones de salud y el pensamiento del cuidado del cuerpo.



4.2.6 ANÁLISIS DE PRECIOS

4.2.6.1 COMPETENCIA INTERNACIONAL

El Dulce de Soja es un producto que compite tanto con productos sustitutos que contienen soja como con otros que no la contienen, pero pueden ser reemplazos por almendras, avellanas, coco, entre otras. Algunos de ellos son:





4.2.6.2 BARRERAS DE ACCESO A CHILE

Con respecto a las barreras de acceso al mercado extranjero se encontraron:

- Competencia indirecta, ya que no se comercializa el mismo producto, sino que otros con características similares.
- Valor del producto: el valor es un poco superior al de la competencia, pero si lo comparamos en cantidades el precio es acorde a lo establecido.
- Variables climáticas: dependiendo de las condiciones climáticas puede causar que Chile no produzca grandes cantidades de cereales y por ende sería una buena manera de venderle no solo cereal, sino que también productos de valor agregado.



- Documentación: además de la documentación normal que se solicita para una exportación cotidiana, se requiere de un certificado sanitario, control de calidad y control bromatológico del producto.
- Barreras comerciales: cuando son importaciones superiores a 1000 dólares se debe presentar certificado de origen y la realización de algunas solicitudes de forma presencial ante el Servicio Aduanero.
- Variables económicas: entre ellas se encuentran la inflación, tipo de cambio variable y las políticas internas de Chile.
- Barreras culturales/ambientales: el producto no debe contaminar el medio ambiente chileno.
- Situación social: en caso de que ocurra algún tipo de conflicto bélico o catástrofe natural.
- Sistema de etiquetado: desde 2016 comenzó a regir en Chile la Ley de Etiquetados en los alimentos que consiste en colocar un sello que diga la leyenda “alto en” para advertir cuando un alimento tiene exceso de calorías, sodio, grasas saturadas o azúcar.

4.2.6.2.1 BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

4.2.6.2.1.1 BARRERAS ARANCELARIAS

Con respecto a las barreras arancelarias Chile posee un arancel general del 6% pero para todos los productos que provienen de Argentina se realizan rebajas por el Acuerdo que poseen del MERCOSUR. Además de este acuerdo, para ciertos productos consultados poseen preferencia del 100% o sea un arancel del 0% y solo deberá pagar IVA del 19%.

4.2.6.2.1.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS

Con respecto a las barreras no arancelarias Chile posee como barrera la no discriminación, la competencia leal, documentación específica requerida y cumplir con las normas de etiquetado establecidas.



4.2.7 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

Para desarrollar el mercado externo se llevó a cabo una investigación documental tanto a nivel nacional como internacional para obtener información completa sobre el desarrollo del plan de exportación junto al importador en destino que anteriormente se encontraba interesado en el producto.

Cabe destacar que para elegir el camino más conveniente se desarrollaron una serie de cadenas de distribución en donde se tuvieron en cuenta diversos modos y medios de transporte, los diversos depósitos fiscales, empresas aseguradoras de transporte, empresas proveedoras de servicios logísticos, el tiempo de recorrido de la cadena y los beneficios que se ofrecían en las distintas entidades. Todo este análisis fue analizado teniendo presente las convicciones de tiempo y necesidades del cliente final.

A continuación, se muestra un breve resumen de las diferentes cadenas de Distribución Física realizadas para elegir la más conveniente:



MATRIZ RESUMEN DE COSTOS Y TIEMPOS POR CADA CADENA DE DFI						
Ejemplo de cadena DFI		Origen	Internacional	Destino	EXW	107.115,80
C=Camión ; FC=Ferrocarril		C + FC + C	M	FI + C		
M=Marítimo ; FI=Fluvial		y/o diferent.	y/o diferent.	y/o diferent.		
A=Aéreo; Mu=Multimodal		lugar consol.	puertos en origen/dest.	lugar descon.		
		Cadena 1 =		Cadena 2 =	Cadena 3 =	
Componentes		Costo	Tiempo	Costo	Tiempo	Costo
VALOR EXW		107115,8		107115,8		107115,8
I - DIRECTOS						
Embalaje y marcado	Origen	1232		1232		1232
Unitarización	Origen					
Consolidación	Origen	604		604		604
Almacenaje intermed.	Origen					
	Destino					
Manipuleo intermedio	Origen					
	Destino					
Fletes	Origen	1.060		1.450		1.450
	Internacional	4.500		3.350		3.350
	Destino					
Seguros	Origen	350		350		450
	Internacional	214,23		214,23		374,91
	Destino					
Gastos en Terminales	Origen					
	Destino					
Carga y estiba	Internacional					
Transbordos/distrib.	Internacional					
Desestiba/descarga	Internacional					
Desunitarización	Destino					
Desconsolidación	Destino					
Documentación	Origen	77,13		12,13		62
	Destino					
Aduaneros	Origen	642,6948		642,6948		642,6948
	Destino					
Bancarios	Origen	17,36		15,71		16,3312002
	Destino					
Agentes	Origen	87		79		82
	Destino					
Incentivos promoc.	Origen	608		550		572
Otros	Origen					
	Internacional					
	Destino					
SUB - TOTAL DIRECTOS		116.508		115.615		115.951
Costos / tiempos						
II - INDIRECTOS						
Administrativos	Origen	1.165,08		1.156,15		1.159,51
	Destino					
Inmovilización cap.	Origen	118		117		117,11
	Destino					
SUB - TOTAL INDIRECTOS		1.282,75		1.272,92		1.276,62
COSTO TOTAL		USD 117.790,37	USD	116.887,89	USD	117.227,60
TIEMPO DE TRÁNSITO			6 días		5 días	5 días
Cotejar c/plazo entrega						

Fuente: elaboración propia



Teniendo en cuenta todos los datos analizados y los servicios ofrecidos por las empresas contactadas se decidió que la cadena óptima es la número 2 ya que ofrece grandes ventajas en cuanto a precio, distancia y mayores coberturas.

CAPÍTULO 5

5.1. ESTUDIO TÉCNICO

La empresa elaborará sus productos con soja orgánica, es decir, libre de plaguicidas, insecticidas y glifosato en tierras altamente concentradas y analizadas para cosechar un grano de alta calidad.

En primer lugar, la fábrica será diseñada para que, en un comienzo, produzca por mes 4.100 kg de Dulce de Soja lo cual es suficiente para abastecer el mercado interno. En un futuro cuando se comience con las exportaciones la idea es expandir la planta, cuyos planos ya se encuentran diseñados, para producir mayor cantidad y poder abastecer tanto el mercado interno como externo.

La empresa arrendará 25 hectáreas de campo en las cuales se obtendrán un rinde aproximado de 2500 kg por hectárea. El campo será arrendado por un valor de 11 quintales por hectárea, teniendo en cuenta que en Entre Ríos el valor por quintal de soja es de USD 30,93 según lo establecido en la Bolsa de Comercio de Cereales de Rosario.

Todos estos granos serán correctamente almacenados y suficientes para abastecer la producción por el resto del año ya que no solamente se contará con la soja de primera, sino que también con la de segunda.

En el siguiente cuadro se podrá observar los costos y ganancias de sembrar dicho producto por métodos propios teniendo en cuenta que lo único que se arrienda serían los equipos para sembrar y cosechar. Solamente se utilizan estos cuadros a modo comparativo para evaluar la diferencia entre arrendar o adquirir campos propios.



SOJA	
Siembra (USD 60 + USD 35 + USD 25)	USD 120
Cosecha	USD 35
Costos fijos (USD 9.000 x año /25 ha)	USD 36
Costo total por hectárea	USD 227
Ingreso por hectárea 25 qq x USD 17 / qq x 0.85	USD 403,75
Utilidad por hectárea	USD 96

Fuente: Agroindustria 2022

Los costos fijos incluyen los gastos de luz, mano de obra y demás gastos a los que se puede incurrir.

El sembrado y cosechado de soja es una opción que incurre de diversos costos indicados por hectáreas, en donde se pueden observar los gastos de contratista por un valor de USD 60, gastos de semilla USD 35, costos de curado de semillas USD 25 y por último gastos de cosecha por un valor de USD 35. Todos estos costos son en promedio teniendo en cuenta que pueden variar según la zona en que se cosecha el producto, ya que existen lugares en donde se requiere de mayor cuidado debido a las condiciones de suelos o condiciones climáticas existentes. Por el momento el precio de venta es de USD 170 la tonelada, el cual posee un costo de venta de un 15% y un rendimiento de 25 quintales en promedio en la zona centro de nuestro país.

A continuación, se detalla el cálculo para obtener el margen del grano de soja en total:

SOJA	
Siembra (USD 60 + USD 35 + USD 25)	USD 120
Cosecha	USD 35
Costeo directo	USD 155
Ingreso por hectárea	USD 403,75
Margen por hectárea	USD 248,75
Precio neto por quintal (17.00 x 0.85)	USD 14,45

Fuente: Agroindustria 2022



Con estos datos podemos calcular el punto de equilibrio para poder corroborar que la cantidad de hectáreas sembradas son las correctas para cubrir con todos los costos incurridos. De igual manera se debe tener en cuenta que al cosechar el grano directamente la empresa ya no cuenta con el costo de adquisición de materia prima y se cosecha un producto de calidad altamente calificado debido a los cuidados que directamente la empresa le realiza en el proceso de cultivo.

Para obtener dicho punto de equilibrio se tomarán:

$$\text{USD } 9.000 \text{ (costos fijos)} / \text{USD } 248,75 \text{ (margen por ha)} = 36 \text{ ha}$$

Como consecuencia de este cálculo, se puede observar a simple vista que en estos momentos no es conveniente adquirir hectáreas de campo, sino que lo más rentable es pagar un alquiler por ellos.

Para tener en cuenta, la empresa para producir 4.100 kg de Dulce de Soja necesita 10.934 kg de soja en grano lo que equivale a 10,934 toneladas de grano por mes, produciendo así un total de 131.208 kg de soja por año para producir 49.200 kg de Dulce de Soja. Con estas cantidades la empresa produce por año 98.400 frascos grandes de Dulce o 196.800 frascos pequeños de Dulce por año.

De acuerdo a los estudios de mercado realizados anteriormente esta producción es óptima para comenzar a satisfacer la demanda de mercado interno, teniendo en cuenta de que si es un producto que comienza a crecer y a expandirse la empresa estará dispuesta a hacerlo.

Por el momento la empresa solo producirá Dulce de Soja saborizado, pero tiene pensado en un futuro expandir la producción y agregar nuevos productos como, por ejemplo; mayonesa de soja, aceite, proteínas de soja, soya, jugos saborizados de soja, quesos y aderezos.

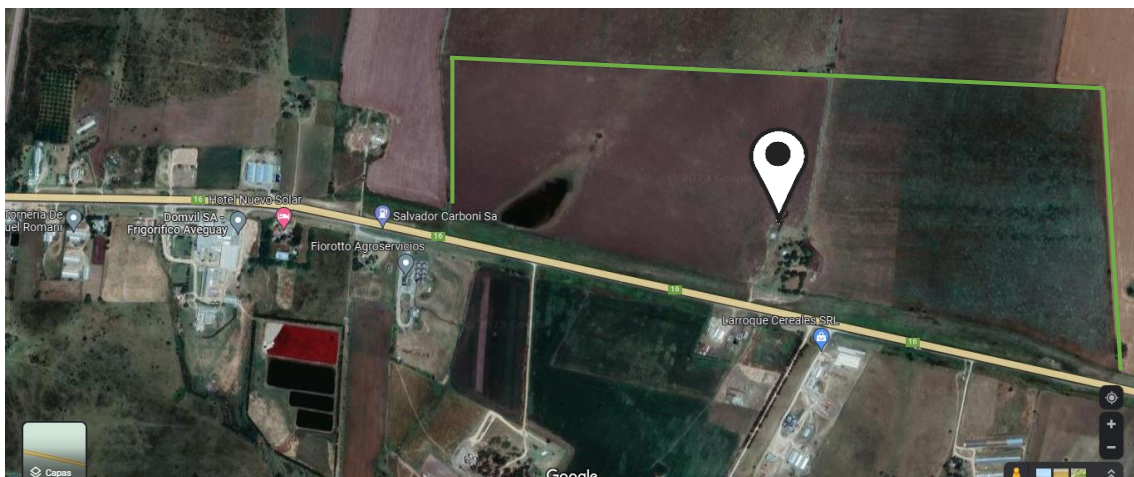


5.1.1 UBICACIÓN DEL CAMPO A ARRENDAR

Las 25 hectáreas de campo se encuentran situadas sobre la ruta 16 a la altura del km 32 considerado como un punto estratégico ya que es una zona donde se encuentra en una altura evitando así acumulación de humedad excesiva en caso de grandes cantidades de lluvia y además porque se encuentra sobre una ruta asfaltada lo que mejora la circulación de los transportes para ingresar o egresar del campo con el grano. Además de que no existe congestión en la zona o dificultad de acceso debido a que se encuentra a una zona descampada.

Esta ubicación no perjudica la vida de las personas porque solamente se van a cultivar granos orgánicos, por ende, no se utilizarán productos tóxicos contaminantes para el medio ambiente ni para la vida humana. Las semillas utilizadas tendrán un proceso de curado a posteriori para evitar cualquier tipo de plaga o insectos que la quieran atacar en su proceso de crecimiento.

Cabe aclarar que se cobrara de arrendamiento 7 quintales de soja por hectárea con un valor actual de USD 30,93 el quintal de soja.



Fuente: Google maps

También se debe tener en cuenta que el predio será rodeado con pinos formando así un muro natural para evitar que ingrese cualquier tipo de partícula contaminante de los alrededores. La gran ventaja que existe en esta zona es que no se realizan otros tipos de

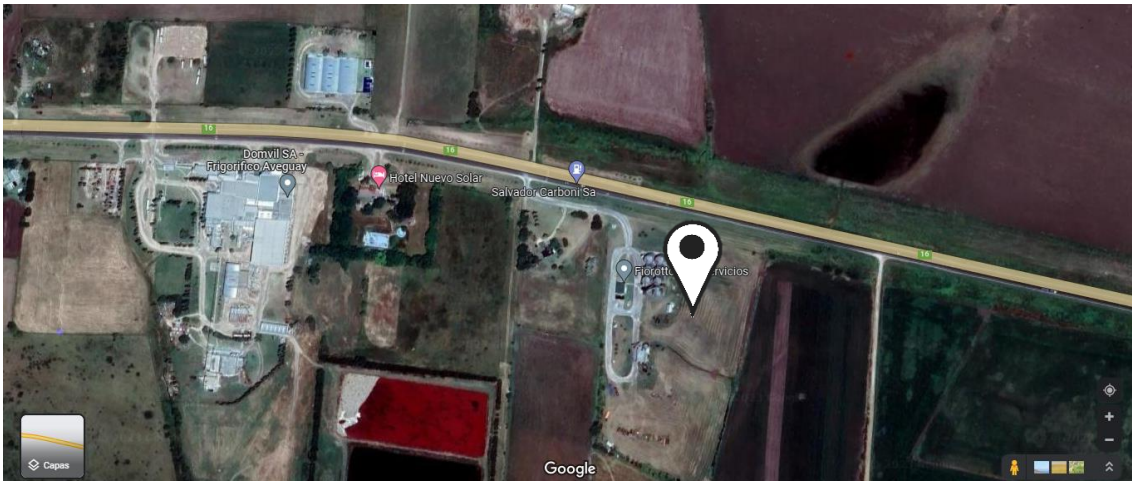


cultivos en sus alrededores, por ende, esto beneficia a que la semilla cumpla con su rol fundamental que es ser 100% orgánica.

5.1.2 UBICACIÓN DE LA PLANTA DE SILOS

La planta de silos en donde se almacenará la semilla será arrendada a los contratistas que cosecharan el grano. La misma se encuentra ubicada sobre la ruta 16 km 28, muy cerca de donde se cosecha la soja.

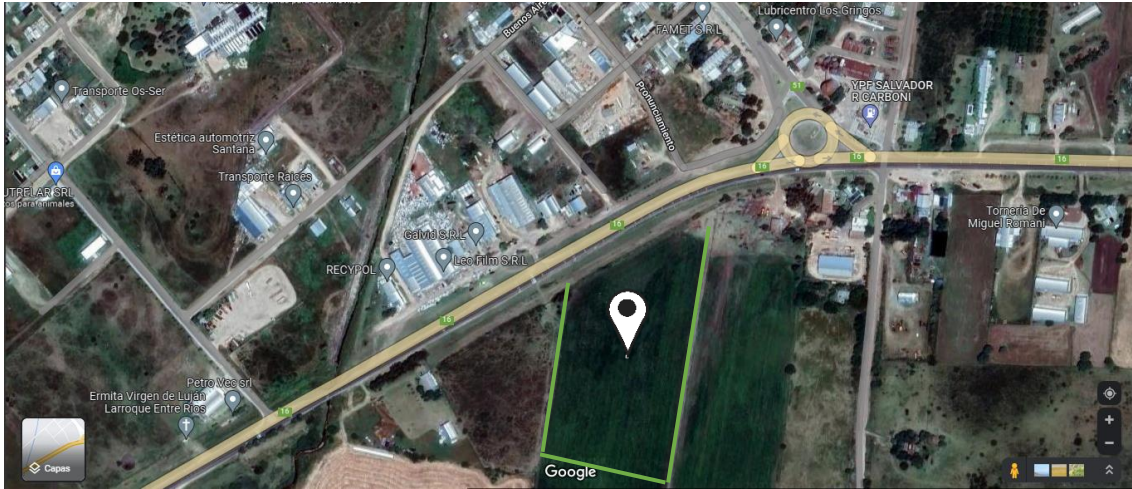
En este caso, el alquiler de los silos se encuentra dentro del precio de los arrendamientos de campos debido a que es la misma empresa la que ofrece todo el servicio.



Fuente: Google maps

5.1.3 UBICACIÓN DE LA FÁBRICA

La fábrica se encontrará ubicada en el parque industrial de Larroque, Entre Ríos porque es una zona en la cual existe una gran demanda de mano de obra y es un buen lugar para abastecer el mercado interno debido a que se cuenta con apoyo municipal para todas las empresas que deseen instalarse en dicho parque. El mismo tendrá una medida de 100 metros x 100 metros, lo que equivale a una hectárea, para garantizar una mejor comodidad a la hora de trabajar.

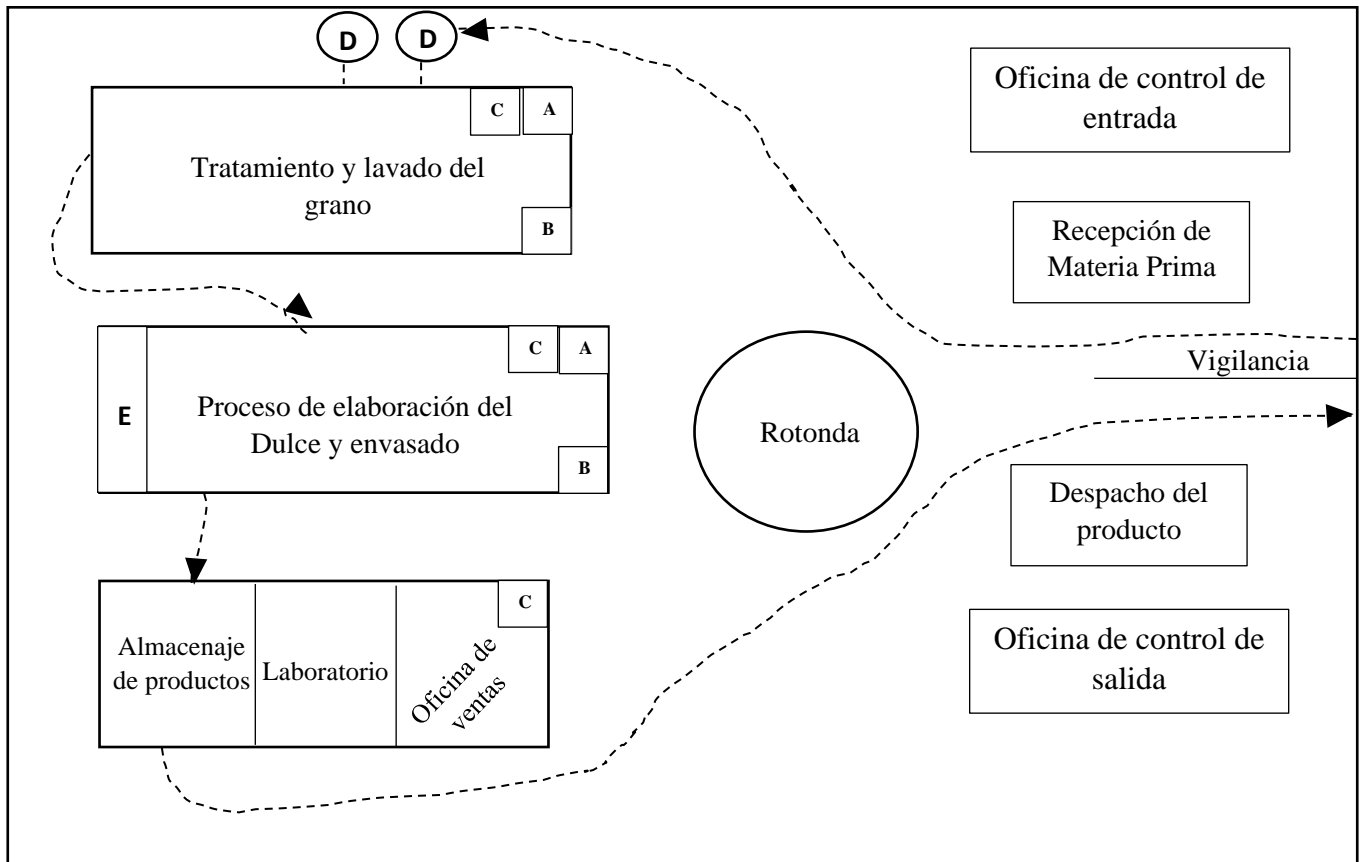


Fuente: Google maps

La fábrica se encontrará localizada allí porque es considerado como un punto estratégico debido a que se encuentra sobre la ruta 16 muy cerca de los silos donde se encontrará almacenada la soja y donde se encuentran los campos sembrados. Además, es un punto intermedio entre Gualeguay y Gualeguaychú las cuales son grandes ciudades que pueden ser consideradas como futuros posibles mercados.

5.1.4 DISEÑO DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN

El diseño de la fábrica es un bosquejo de lo que se construirá una vez obtenido el crédito para diseñar la empresa. Todo se encuentra correctamente diseñado para evitar cualquier tipo de inconveniente durante el desarrollo del trabajo y aumentar la eficiencia en el equipo.



- **A** Vestidores
- **B** Oficina de control de cada galpón 6
- **C** Baños
- **D** Silos
- **E** Almacenaje de las demás materias primas

5.1.5 MATERIA PRIMA

La materia prima principal será tercerizada, mientras que los demás insumos serán adquiridos dentro del país argentino. Las cantidades de producción de Dulce dependerán de la cantidad de materia prima producida, ya que muchos factores pueden afectar la producción de soja como por ejemplo el clima, los escasos de lluvia, fertilidad de suelos etc.; pero la empresa tiene como meta producir por mes 4.100 kg de Dulce de Soja lo que sería un total de 49.200 kg de Dulce al año para abastecer el mercado interno.



Sin embargo, para poder producir esta cantidad de producto se necesita 1.312 quintales de soja ya que con 2 kg de soja se produce solo 1 litro de soya, entonces, para elaborar 4.100 kg de dulce por mes se necesitan 5.467 litros de soya. A continuación, se muestra con mayor claridad un cuadro en donde se expresan las cantidades producidas:

Producción mensual de Dulce de Soja			
	Cantidad de soja	Cantidad de soya	Cantidad de Dulce
Individual	2 kilos de soja	1 litro de soya	0,750 kg de dulce
Mensual	10.934 kilos de soja	5.467 litros de soya	4.100 kg de dulce
Anual	131.200 kilos de soja	65.600 litros de soya	49.200 kg de dulce

Fuente: elaboración propia

Esto nos indica que se necesitan 1.312 quintales de soja en un año para abastecer el mercado interno. En una sola cosecha se obtienen 625 quintales, pero como se realizarán dos por año alcanza en su totalidad para abastecer el mercado interno y el sobrante de grano para dedicarlo a la exportación. Cabe aclarar que 25 quintales por hectárea es el mínimo que se puede obtener en una cosecha, existen periodos en los que se obtiene hasta 35 quintales por hectárea.

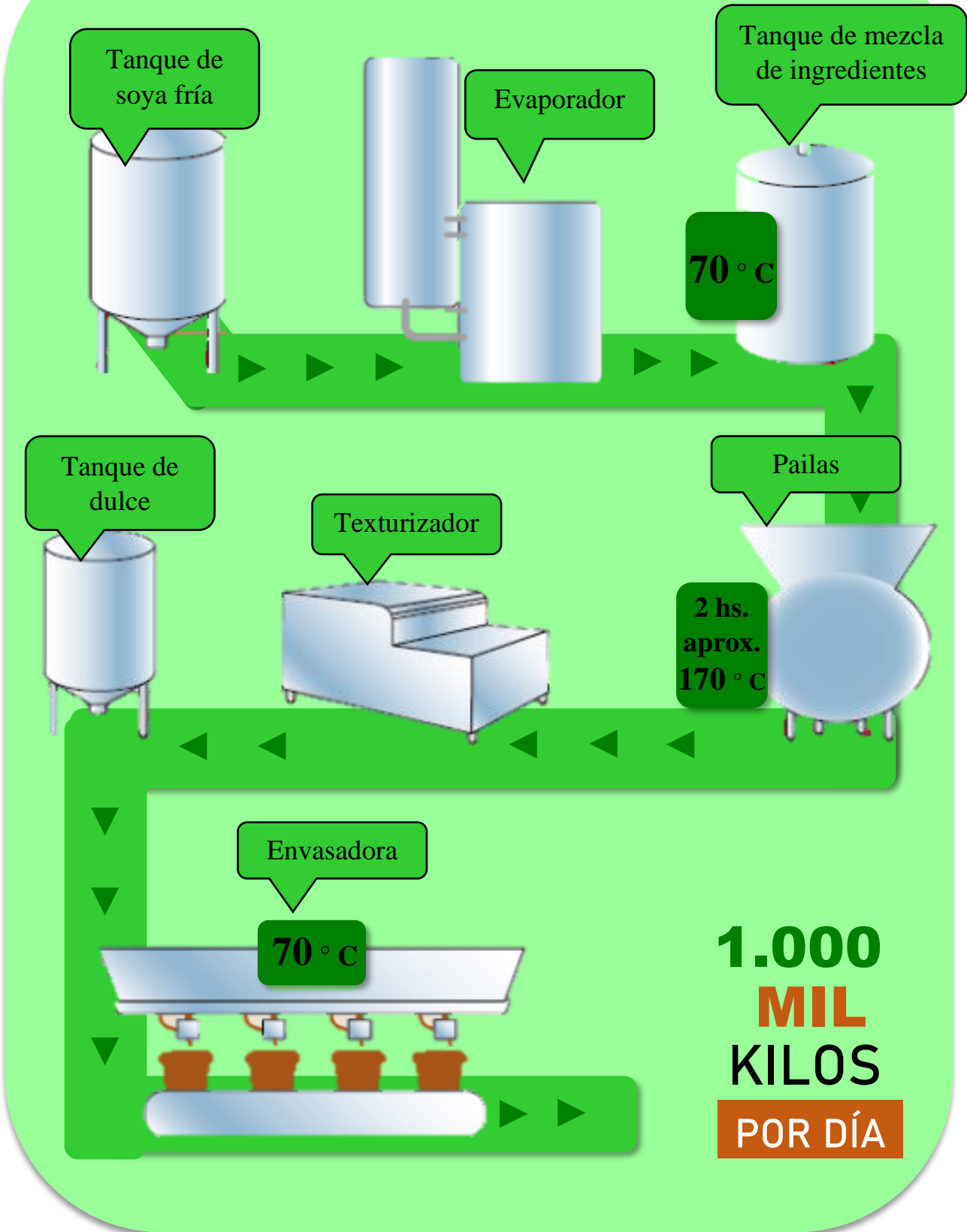
5.1.6 PROCESO PRODUCTIVO

Una vez que la soja sea cosechada, 10.934 kilos serán destinados a los silos de la fábrica para abastecer la producción del mes en donde en cada silo se le depositaran 5.500 kg de soja, el resto será destinado a los silos de almacenaje. Cabe aclarar que cada silo posee una capacidad de carga de 6 mil kilos.

Los camiones ingresarán a la planta descargarán el grano y se irán, esos granos serán dirigidos por medio de tuberías al primer galpón en donde se les realizarán un tratamiento de desinfección y lavado. Una vez preparado será enviado al segundo galpón para comenzar con el proceso de elaboración de Dulce y se procederá al envasado y etiquetado del mismo. Por último, una vez obtenido producto envasado será enviado al depósito para comenzar a distribuirlo. A continuación, se muestra un gráfico con el proceso que se desarrollará en el segundo galpón:



DULCE DE SOJA





5.1.6.1 PROCESO DE ELABORACIÓN

El proceso comienza cuando el grano ingresa a planta. El grano ingresa a tanques morteros en donde se procederá a aplastar la soja para poder obtener la soya y así una vez obtenida se envía a un tanque evaporador que se encargará de evaporar la soya de manera parcial. Una vez que se alcance el porcentaje de concentración requerido se incorporan los demás insumos como es la estevia, el bicarbonato, los conservantes y los aromas. Luego la preparación se distribuye en pailas donde se incorporarán todos los ingredientes mediante la mezcla.

La cocción del Dulce de Soja finaliza cuando se alcanza el color y la humedad deseada. Desde las pailas el producto se envía a un tanque para su enfriamiento. Durante este paso se envía el producto a cuatro tanques diferentes en donde se le confiere el sabor deseado, en este caso como se van a ofrecer al mercado cuatro sabores el Dulce será dirigido a cuatro tanques diferentes para brindarle un sabor. Luego se envía a un homogeneizador que se encargará de brindarle una textura lisa y brillo al producto.

Una vez terminado se envía a un tanque especial para almacenar el Dulce y proceder a su envasado, sellado y etiquetado. En la cinta de salida de la envasadora se tendrá un volcador que invierte los frascos para cubrir todo el interior del envase, eliminando cualquier molécula de aire que pueda llegar a quedar.

Finalmente, el producto envasado es paletizado y almacenado en el sector de almacenaje el cual contiene cámaras de frío donde quedará a la espera de los resultados del Laboratorio y de Control de calidad quien se encargarán de habilitarlo o no para su carga final y destino hacia los centros de distribución y consumo.

El producto en envase cerrado tendrá una vida útil de 120 días aproximadamente todo dependerá del cuidado que el consumidor le realice.

5.1.6.2 MAQUINARIA, EQUIPOS Y MANO DE OBRA

- Camiones para el traslado del grano y del producto final terminado: los cuales algunos serán arrendados ya que la empresa no cuenta con equipos propios.



- Doce tanques medianos: serán utilizados para almacenar la soya, para el preenfriamiento, para mezclar los ingredientes, otro para darle el sabor al Dulce y otro más para almacenar el Dulce terminado.
- Un evaporador
- Cuatros pailas
- Cuatro texturizadores
- Cuatro envasadoras chicas
- Seis tanques de almacenaje
- Un secador
- Cámaras de frio para almacenar la fruta y el chocolate
- Cámaras de frio para conservar el producto en stock

La mano de obra será utilizada para controlar las maquinas, para el etiquetado del producto, para gerenciar el proceso productivo, para la parte de ventas y marketing, recursos humanos, laboratorio, seguridad y parte administrativa.

5.1.7 PROVEEDORES

Los proveedores de los demás ingredientes como el bicarbonato, la estevia, endulzantes, aromas y conservantes serán de diferentes lugares dependiendo del producto y del servicio ofrecido ya que se busca un proveedor que mantenga una buena relación entre precio-calidad y rapidez de entrega.

Lista de los principales proveedores de estevia:

- Agroazucar SRL
- Azucarera San Antonio SRL
- Cabello Hnos.
- Cevepe S.A.
- Chimale SRL
- Comestibles Zuloaga
- Coopratic



Lista de principales proveedores de aromas y saborizantes:

- DOHLER
- Grupo Saporiti
- Adicol S.A.
- Arysa Argentina S.A.

Lista de principales proveedores de Bicarbonato de Sodio:

- Cosmos
- Europage
- Quimica Basica

Lista de principales proveedores de Sorbato de Potasio:

- Brenntag
- Quiminet
- Indias
- Quimica oeste S.A.
- ANIQ

5.1.8 EDIFICIOS E INSTALACIONES

Se constituirá una empresa de Sociedad Anónima llamada “JIMA S.A.” empresa dedicada a la producción de Dulce de Soja y derivados. Dicha sociedad será construida con un crédito obtenido del Banco Credicoop junto al Banco Hipotecario para construir la planta. Además, se constará con un dinero extra donado del estado provincial y municipal para la creación de la empresa con el objeto de dar trabajo a la zona y ofrecer sus productos en el mercado interno a un costo beneficioso para incentivar el consumo de productos veganos y abastecer el mercado de celíacos.

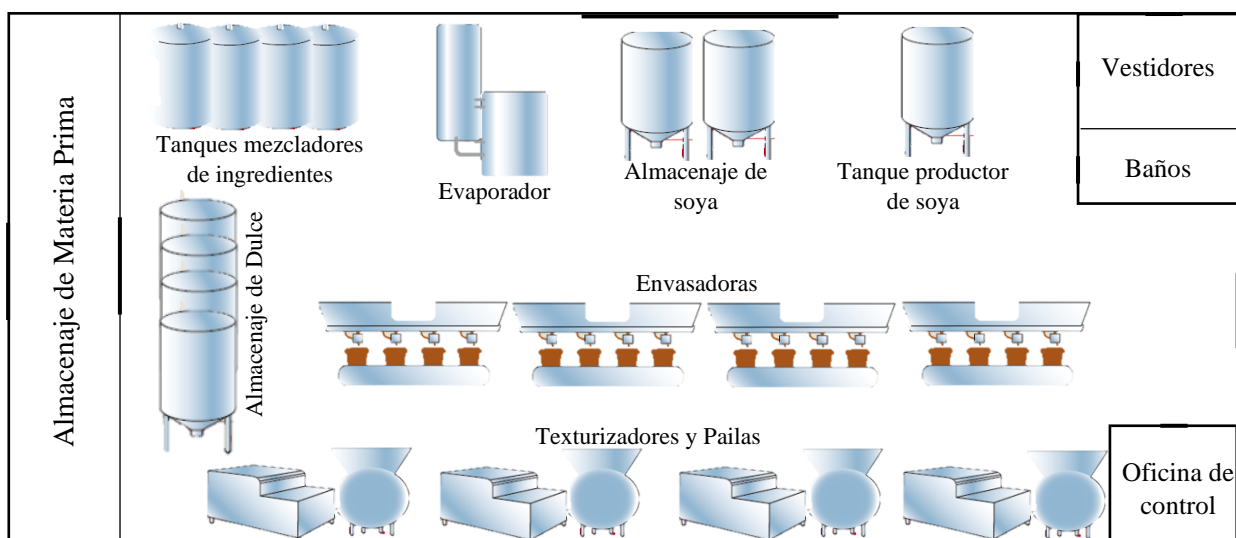
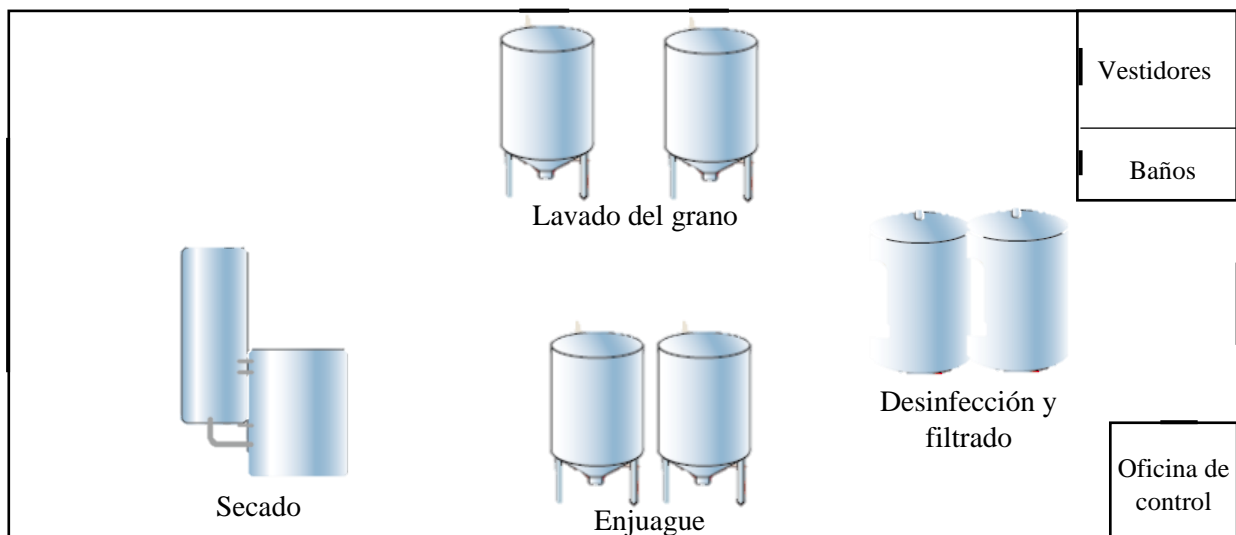
El crédito obtenido es de un total de 40.000.000 millones de pesos más una donación recibida de parte del Gobierno por un total de \$10.000.000 para realizar la fábrica.

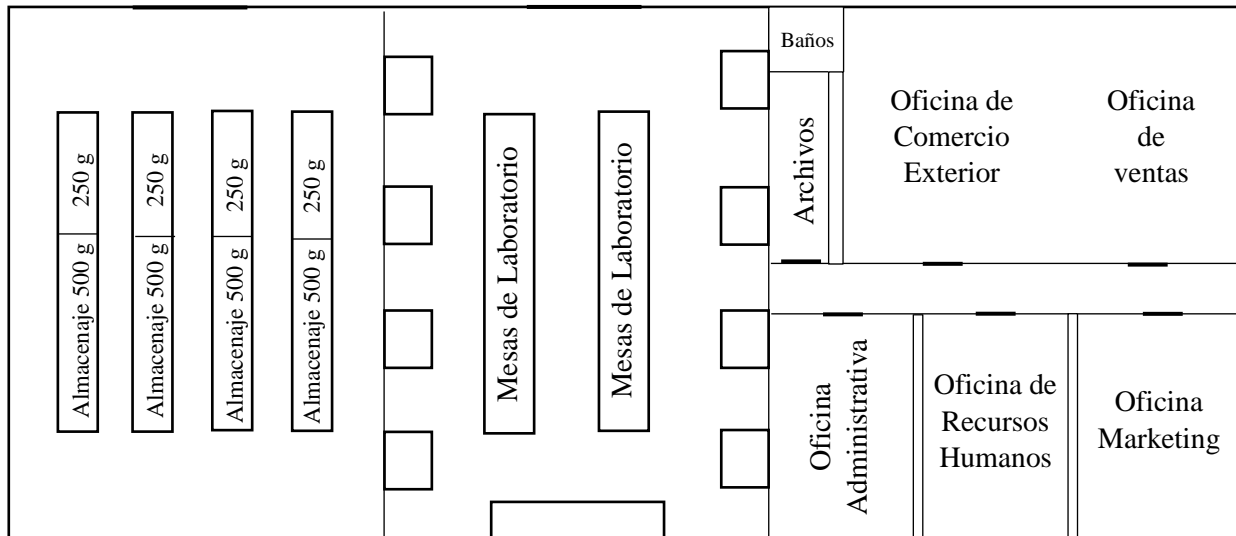


Con respecto a la parte crediticia se cobrará una tasa de interés anual del 57% y se dará un plazo de pago de 7 años en cuotas mensuales.

Cabe destacar que la fábrica y su equipamiento se encuentra hipotecado, esto quiere decir que, en caso de no poder abonar el crédito las entidades bancarias se apropiaran de dichos inmuebles. Además, se debe tener en cuenta que se ofrecerán acciones al mercado para ayudar a la empresa a pagar sus deudas y acceder a un porcentaje en las ganancias

5.1.8.1 DISEÑO DE LOS GALPONES A CONSTRUIR





El primer galpón, encargado solamente del procesamiento del grano tendrá una medida de 8 metros de ancho, 12 metros de largo y 7 metros de alto. El mismo contará con un total tres empleados para todo el manejo de maquinaria y equipos, y una persona encargada de supervisar y controlar.

El segundo galpón, el cual cumplirá con la función de elaboración de la materia prima y del producto final posee 8 metros de ancho, 15 metros de largo y 7 metros de alto. En este caso, este sector tendrá un total de doce empleados los cuales controlarán y supervisarán sus puestos, una persona será la encargada de conducir el monta cargas o asistir los demás puestos en caso de necesidad, así como también la encargada de supervisar y controlar.

Por último, el galpón número tres, el cual contiene las oficinas y es el encargado de almacenar el producto final y de todas las actividades de venta y gestión de la empresa posee una medida de 8 metros de ancho, 10 metros de largo y 7 metros de alto.

Finalmente, este sector contará con un total de dos especialistas para laboratorio, una persona para la parte de marketing, otra para recursos humanos y por último dos personas encargadas de ventas y, gestión y control de stock de mercadería.

Además, la empresa necesitará de una persona encargada de la limpieza general de oficinas, baños y demás sectores en particular, una persona encargada del mantenimiento



del parque y por último dos personas de vigilancia para que controlen la seguridad, el ingreso y egreso de personas y mercadería.

En total la empresa contratará a 27 empleados lo que representa 27 puestos de trabajo para Larroque y sus alrededores.

5.1.8.2 REGLAMENTOS DE LA EMPRESA

- 1) Todas las personas al ingresar al predio deben ingresar a su respectiva zona de trabajo y ponerse los uniformes indicados para cada sector, junto al equipo de seguridad como cascos, barbijos, guantes, botas, entre otros.
- 2) Las personas de cada sector deben ser responsable de las herramientas utilizadas y del control de la limpieza y orden.
- 3) Todos los empleados deben cumplir un horario laboral de ocho horas corridas con excepción a días feriados y fines de semana.
- 4) La empresa abrirá sus puertas de 8:00hs am hasta las 17hs pm, con la oportunidad de realizar horas extras hasta las 18hs.
- 5) Los horarios laborales son de 8:00hs a 12:00hs y de 13:00hs a 17:00hs. Entre las 12hs y las 13hs se realizará un descanso para almorzar y luego volver a sus puestos de trabajo.
- 6) En caso de accidente deben recurrir de inmediato a su supervisor general para que lo asista e informe a la unidad médica.
- 7) Junto al salario se le ofrecerán vacaciones pagas, sueldo mensual, posibilidad de realizar horas extras, obra social, aportes jubilatorios, aguinaldo y el vestuario acorde para desarrollar las actividades.
- 8) Se realizará un contrato por cada cuestión:
 - a) Contrato de tiempo indeterminado para todos los empleados
 - b) Contrato de trabajo eventual para el técnico en verificación de calidad
 - c) Contrato en personal de casas particulares: se utilizará para ordenanzas
 - d) Contrato a tiempo parcial: para las personas que conduzcan camión para trasladar el grano en épocas de cosecha
 - e) Contrato con proveedores por cada negociación que se realice



- f) Contrato con la municipalidad y el estado provincial: en dicho contrato se establecerán las condiciones de las inversiones recibidas, entre ellas, la de dar empleo a la comunidad.

5.1.8.3 CONSTRUCCIÓN VS ALQUILER

Cabe destacar que existen posibilidades de alquilar un sitio para producir en vez de construir una planta de producción. Todas estas posibilidades deben ser correctamente analizadas a la hora de tomar una decisión, es por este motivo que en el siguiente cuadro se muestran las ventajas y desventajas de cada posibilidad:

Ventajas y desventajas de alquilar una fábrica:

Ventajas	Desventajas
No se necesitan de grandes inversiones para poder comenzar a producir	Se paga un dinero mensual por usar un predio que no es propio
Menor responsabilidad en la constitución de la planta	No se pueden realizar modificaciones a gusto personal
Comienzo más rápido de la producción, ya que si se construye se debe esperar un tiempo a que la obra se encuentre lista	Se realiza un contrato por un tiempo determinado el cual puede ser revocado una vez finalizado el plazo

Fuente: elaboración propia



Ventajas y desventajas de construir una fábrica:

Ventajas	Desventajas
Se paga un dinero mensual por un edificio que un futuro será propio	Si no se cuenta con el total de dinero para invertir se debe solicitar un crédito
Se pueden realizar diversas modificaciones a gusto personal	Mayor responsabilidad porque se comienza con una empresa de cero
El diseño es elegido por el inversionista	El rendimiento esperado es a futuro
Mayor poder de toma de decisiones	Las utilidades al comienzo son nulas
Es una inversión asegurada que nunca carece de valor	

Fuente: elaboración propia

Como conclusión final se puede identificar a grandes rasgos que la decisión final la posee el inversionista de acuerdo a los intereses y objetivos que tenga en su proyecto de vida. Si se comienza a analizar entre arrendar tierras o producir soja; lo mismo en alquilar una planta o directamente construirla, se puede observar que la decisión final siempre depende de los intereses de las personas y de los objetivos o metas que se propongan ya que si se desea crecer y ser dueño directo lo mejor es construir ya que la infraestructura siempre es una inversión asegurada porque con el transcurso de los años no pierde valor, sino que al contrario el valor invertido aumenta. En cambio, si se alquila una planta ese dinero mensual que se “invierte” es a cambio de utilizar bienes no propios, es decir, es un dinero que podría ser utilizado para abonar un crédito por un bien que en un futuro si será de patrimonio propio.



CAPÍTULO 6

6.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

6.1.1. FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

En los inicios de la empresa se comenzará produciendo Dulce de Soja saborizado con la posibilidad de que en un futuro se expanda la cartera de producción y pueda incorporarse otros alimentos como soya de soja saborizada, quesos, mayonesa, aderezos, entre otros.

Por el momento se producirán cuatro sabores de Dulce de Soja; sabor Dulce de Leche, sabor Arándanos, Sabor Chocolate y Sabor Avellanas.

Se presentará el producto en dos tamaños para que los consumidores puedan adquirirlo y degustarlo sin necesidad de gastar grandes cantidades de dinero, y si es un producto que les gusta que puedan acceder a uno de mayor tamaño.

En cuanto a cómo producirá la empresa, el trabajo se realizará durante el día. Todas las maquinarias realizarán el proceso de producción, la mano de obra solamente será utilizada para controlar las máquinas, trasladar el grano de un lugar a otro, controlar el envasado del producto y almacenarlo en el depósito indicado.

Además, para asegurar una óptima producción, el producto será sometido constantemente a pruebas de laboratorio y controles de calidad para mantener la esencia del mismo y brindar un mejor servicio al consumidor. El técnico en control de calidad será un empleado con un contrato de trabajo eventual porque será contratado solamente para realizar verificaciones por cada partida de producción.

El objetivo es producir por mes 4.100 kg de Dulce de Soja, es decir, 1.025 kg por semana, los cuales ya se encontrarán correctamente envasados y etiquetados.

Se comienza produciendo poca cantidad porque es una pequeña pyme que se encuentra en proceso de crecimiento y además se diseña un producto totalmente novedoso para el mercado. De igual manera, debido a diversas estrategias de venta y promoción que posee



la empresa, se espera que la producción crezca y se expanda al mercado nacional e internacional.

6.1.1.1 SEGURIDAD INDUSTRIAL

Para evitar inconvenientes laborales y posibles accidentes laborales se trabajará en primer lugar con contratos laborales, se les dará cobertura a todos los empleados y, además, en caso de que se requiera, podrán ser asesorados por la ART frente a cualquier conflicto laboral.

Los empleados trabajarán con toda la vestimenta adecuada y las herramientas proporcionadas por la empresa para evitar accidentes laborales y mejorar la eficiencia en la producción. Además, los empleados serán capacitados constantemente en cuestiones como el trabajo en equipo, eficiencia en la producción, simulacros en caso de incendio, cursos de RCP, métodos de trabajo eficientes, entre otros.

En la empresa se instalarán cámaras de seguridad en todos los sectores con excepción en vestidores y baños. Las cámaras serán utilizadas en caso de robo o posibles siniestros que puedan ocasionarse en la empresa. También, la misma, será equipada con el sistema de alarmas, cartelería de seguridad, instalación de matafuegos, martillos rompe vidrios, entre otros.

6.2 FUNCIÓN FINANCIERA

Desde el punto de vista financiero, si bien en este proyecto se manejan grandes cifras de dinero lo más importante es que todo se encuentra cubierto tanto con dinero como con acuerdos con diversos proveedores para evitar cualquier tipo de pérdida que pueda llegar a producirse. En el presupuesto presentado se detallarán todos los costos y gastos que existe y su forma para solventarlos correctamente.



6.2.1 INVERSIONES

Como fue mencionado anteriormente, las inversiones serán realizadas por un total de \$20.000.000 de pesos. Por un lado, los tres socios mayoritarios de la empresa donarán \$10.000.000 en forma de inmueble, es decir, el terreno donde se construirá la fábrica.

Por otro lado, los restantes \$10.000.000 serán proveídos por el Estado Provincial y el Estado municipal a cambio de brindar empleo a la zona larroquense.

El resto del dinero, específicamente \$40.000.000 de pesos será financiado por el Banco Credicoop y Banco Hipotecario el cual nos cobrará una tasa de interés del 57% pero con un plazo de pago de siete años.

6.2.2 PRESUPUESTO

Para brindar un claro y extendido presupuesto en primer lugar se van a detallar a continuación todas las cantidades de materia prima que se necesitan para realizar una determinada producción por mes. De manera mensual, para realizar 4.100 kg de Dulce se necesita:

- 246 kg de Bicarbonato de Sodio = \$ 135.300 (\$550 el kilo)
- 164 kg de Sorbato de Potasio = \$ 328.000 (\$2.000 el kilo)
- 164 litros de Aroma de Vainilla = \$49.200 (\$1.500 los cinco litros)
- 5.467 litros de Soya de Soja = \$ 473.661 (USD 2.493 las 10.934 toneladas)
- 820 kg de Estevia = \$820.000 (\$10.000 los 10 kg)
- 200 kg de Avellanas = \$ 400.000 (\$2.000 por kilo)
- 300 kg de Chocolate = \$ 315.000 (\$1.050 el kilo)
- 200 kg de Arándanos = \$ 260.000 (\$1.300 por kilo)

La cantidad de frutos y chocolate que se utiliza para brindar sabor al Dulce de Soja son pequeñas cantidades porque dentro de los 4.100 kg de Dulce solamente una $\frac{1}{4}$ parte le corresponde cada sabor, es decir, se realizan 1.025 kg de Dulce de cada sabor.

Todos los operarios tendrán un sueldo mensual de \$150.000 al igual que los empleados de oficina, los guardias de seguridad un sueldo de \$155.000, los supervisores un sueldo



de \$170.000 y la empleada doméstica junto al parquero un sueldo de \$50.000 mensual cada uno, ya que no tendrán que cumplir un horario como el de un empleado, sino que serán citados por días y horas determinadas.

A continuación, se muestra un cuadro con todos los costos fijos que posee la empresa, cabe aclarar que pueden variar dependiendo de diversos factores, pero siempre se busca un equilibrio:

PRESUPUESTO EMPRESARIAL MENSUAL	
Costos operativos	
Producción materia prima	\$ 2.781.161
Envíos	\$ 200.000
Envases y etiquetas	\$ 700.000
Impuestos	\$ 915.844
Marketing	\$ 100.000
Servicios	\$ 130.000
Arrendamiento total	\$ 450.000
Sub-Total	\$ 4.361.161
Total	\$ 5.277.005
Sueldos	
Operarios	\$ 2.250.000
Administrativos	\$ 930.000
Contratados	\$ 100.000
Supervisores	\$ 340.000
Seguridad	\$ 310.000
Totales	\$ 3.930.000
Otros gastos	
Fotocopias, biromes, etc.	\$ 70.000
Cámaras de Seguridad	\$ 600.000
Equipamiento de seguridad	\$ 200.000
Totales	\$ 870.000
TOTAL	\$ 9.277.005

Fuente: elaboración propia



Con todos estos datos se puede obtener el precio final del producto y la cantidad mínima que debe producirse para llegar al punto de equilibrio.

Punto de equilibrio de producción

Si se produce mitad y mitad de unidades:

Total de unidades 12.300 (8.200 unidades de 250g y 4.100 unidades de 500g)

Costos fijos = \$9.277.005

Costo de mercadería vendida = \$1.288 + \$644 = \$2.046 las dos unidades

PE = \$9.277.005 / (\$2.800- \$2.046)

PE = 12.303 unidades

Esto quiere decir que si vendemos los dos productos con un total de \$2.800 realizando 12.303 unidades por mensual se llega al punto de equilibrio en donde no se tendría pérdidas ni ganancias.

6.3 FUNCIÓN RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos no solamente se encargará de contratar personal sino de garantizar el bienestar social de la empresa acompañando y apoyando al personal. La empresa no busca mantener una relación mala con sus empleados, sino que trata de generar un ambiente laboral familiar en la que los empleados puedan ser escuchados y se genere un buen clima laboral ya que mientras más motivados se encuentre el personal mejores rendimientos producirán a la empresa.

Es por este motivo que se les brindará capacitaciones, regalías, reconocimientos por buen desempeño laboral, beneficios crediticios, entre otros.



6.4 FUNCIÓN DE MERCADEO

Para obtener una amplia visualización de tema se aplicó el método de las 4P para investigar todos los factores y obtener un resultado sumamente completo, las cuales podrán ser utilizadas tanto a nivel nacional como internacional debido a que se realizaron observaciones generales sobre el producto en un mercado determinado. A continuación, se desarrollarán las P correspondiente a distribución y comercialización ya que la de precio y producto se desarrollaron anteriormente.

6.4.1 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El producto se distribuirá a través de un canal indirecto corto ya que la empresa JIMA S.A. enviará el producto a un intermediario tanto en Chile como en Argentina en donde luego ellos se encargarán de verlo al consumidor final. Al utilizar este canal la entidad tendrá una mayor conexión y una amplia cobertura ya que solo enviará el producto a destino y el intermediario es el encargado de distribuir el Dulce de Soja por el resto de país haciendo que la empresa en origen ahorre costos y tiempo.

La estructura de ventas es controlable porque directamente se establecen negociaciones con un solo intermediario evitando posibles confusiones o distorsiones en la comunicación de venta. Se puede lograr un mayor mantenimiento de stocks intermedios; de hecho, el producto puede ser adaptado a los diferentes segmentos de mercado debido a que ofrece una gran variedad de sabores.

Sin embargo, también se debe reconocer, que, al existir un intermediario en la cadena de distribución, existe un menor control de la cadena y poco contacto con el cliente final; aunque estas desventajas se pueden resolver mediante un contrato entre las partes para evitar de alguna manera que el servicio tercerizado le quite protagonismo a la empresa fabricando además de ofrecer un buen servicio post-venta al consumidor final.



6.4.1.1 DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL DEL PRODUCTO

Como se demostró anteriormente mediante el cuadro de Distribución Física se desarrollaron distintas cadenas de DFI para poder deducir cual sería la vía más adecuada para transportar nuestra mercadería a destino intercambiando diversas compañías de seguro, transporte, entre otras. En este caso se evaluaron tres alternativas de cotizaciones dentro de las cuales se encontraban basadas principalmente en el consolidado de la mercadería en un adecuado depósito fiscal. Por un lado, existe la posibilidad de consolidar la mercadería en un depósito fiscal en Buenos Aires, por otro lado, en San Luis y en Mendoza.

Evaluando las distintas alternativas se llegó a la conclusión que, la que mejor ventaja posee en cuanto a tiempo, transporte y costos es aquella que consolida la mercadería en Mendoza y luego es enviada a Chile vía terrestre para su comercialización en el extranjero.

6.4.2 CANAL DE COMUNICACIÓN

6.4.2.1 MÉTODO DE INSERCIÓN EN EL MERCADO META

El método de inserción a nivel internacional será mediante la exportación indirecta corta y en el mercado nacional mediante la participación de ferias y degustaciones para dar a conocer el producto en cuestión. Tanto en destino como en el mercado interno se encontrará el intermediario que distribuirá información sobre el producto para que se conozcan sus características y beneficios en el mercado y de esta manera captar la atención de los clientes.

6.4.2.2 CONTACTO CON EL EXTERIOR

El contacto con el intermediario en Chile se dio con anticipación al desarrollo del plan de exportación. La persona en distribuirlo en el exterior se encuentra sumamente interesada en el producto y sostiene que el negocio brindara grandes beneficios para ambas partes.



6.4.3 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

De dichas actividades en el exterior se encargará la empresa intermediaria, mientras que en el mercado interno se encargará JIMA S.A.

En el mercado interno se desarrollarán diversas charlas informativas acerca del producto en cuestión, se utilizará publicidad en redes sociales, se usarán folleterías, cartelerías, pruebas de degustaciones e incluso ideas de marketing para alcanzar un amplio segmento de mercado.

Una de las estrategias clave que sumará a la venta del producto tanto en mercado interno como externo será la participación de la empresa JIMA S.A. en ferias comerciales llevadas a cabo en Argentina y Chile. De esta manera se logrará un mayor contacto con el posible público comprador y existirá la posibilidad de realizar ventas directas y personalizadas. No está de más mencionar, que el producto multiplica las ventas a través de lo que se conoce como Marketing “boca a boca”, ya que las personas que adquieren el Dulce de Soja pueden recomendar el producto a otras personas.

6.4.4 REQUERIMIENTOS Y COSTOS DEL PERSONAL ESPECIALIZADO Y NO ESPECIALIZADO

La empresa JIMA S.A. contratara a personas con experiencia y sin experiencia ya que el objetivo de la misma es brindar oportunidades laborales a toda persona que se encuentre dispuesta a capacitarse y con ganas de aprender.

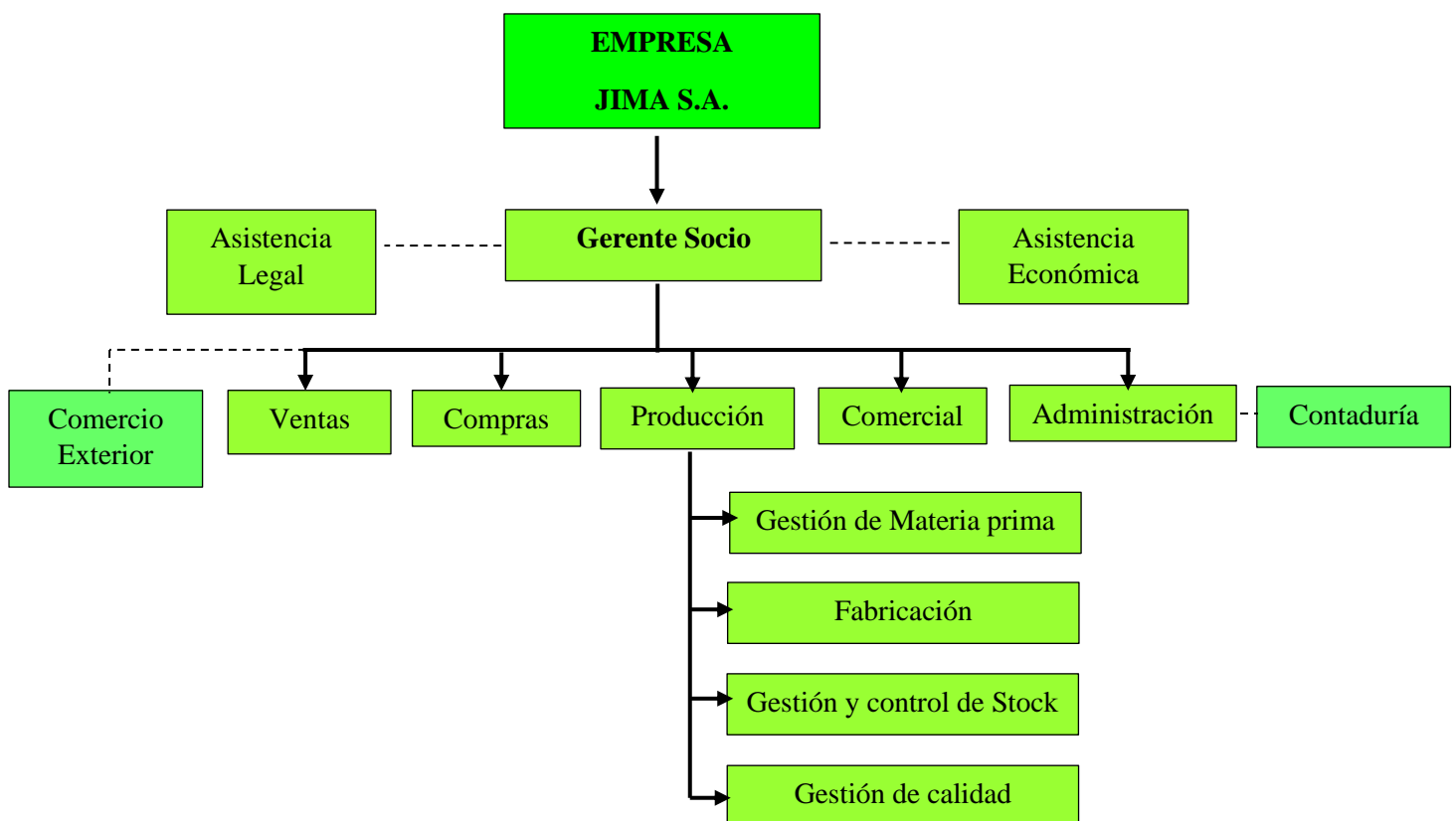
En cuanto al personal administrativo se buscarán perfiles con alguna titulación en Ciencias Económicas, Bienes y Servicios, Administración de empresas o carreras a fines sin importar si se encuentran graduados o cursando la carrera. Lo importante es que se encuentren relacionados con algunos de los temas mencionados anteriormente.

Para el personal operativo no es necesario que cuenten con un título universitario o terciario, sino que solamente se les pedirá que hayan culminado los estudios secundarios y que sean mayores de 18 años para poder adquirir derechos y obligaciones ante la ley.



Todo el personal de la empresa será completamente capacitado dependiendo de las diversas actividades que realice, pero con el mismo derecho de acceso de información para un mejor crecimiento profesional.

6.4.5 ORGANIGRAMA



6.4.6 SUBCONTRATACIÓN

Los servicios que subcontratará la empresa son las funciones de cosecha y trilla de grano, arrendamiento de campo para sembrar, Comercio Exterior, Contaduría, sistema crediticio bancario y algunas tareas como las de servicio doméstico y, limpieza y arreglo de parque. El resto de las funciones serán supervisadas y realizadas en su totalidad por JIMA S.A.



CAPÍTULO 7

7.1 ESTUDIO LEGAL

7.1.1 ORGANIZACIÓN JURIDICA – TIPO DE EMPRESA

Se creará una Sociedad Anónima en donde existirán una Junta General compuesta por tres socios mayoritarios quienes realizarán un aporte del terreno para construcción de la empresa y 10 socios minoristas que harán aportes en dinero. También existirá un Órgano de Administración conformado por dos Administradores.

7.1.2 REQUISITOS LEGALES

- Formulario de constitución
- Dictamen de precalificación profesional emitido por escribano publico
- Primer testimonio de escritura pública de constitución
- Instrumento de fijación de la sede social
- Documentación que acredita la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización
- Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los directores titulares
- Constancia de la publicación prevista por el art 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial
- Acreditación de la integración de los aportes
- Copia simple y protocolar de la documentación indicada en los apartados 3, 4 y 5 de la Ley
- Comprobante de pago de la tasa de constitución
- Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente



7.1.3 MANEJO DE CONTRATOS

Además de los contratos descritos anteriormente para funcionamiento propio de la empresa se realizarán contratos con las constructoras para la elaboración de obras, compras de maquinarias para la producción del bien, contrato con los de comercio exterior para brindar asesoría a la empresa, contratos de transporte con las compañías para trasladar el grano desde los centros de cosecha hasta los silos de almacenaje y luego hasta la planta para su producción.

CAPÍTULO 8

8.1 INVERSIONES

INVERSIONES FIJAS	
BIENES	PRECIO
Construcción	\$ 32.000.000
Maquinarias y Equipos	\$ 7.000.000
Muebles	\$ 800.000
Herramientas	\$ 1.200.000
Vestimenta	\$ 800.000
TOTAL	\$ 41.800.000
INVERSIONES DIFERIDAS	
Gastos de instalación (internet)	\$ 60.000
Patentes y licencias	\$ 40.000
Equipos de cámara de seguridad	\$ 800.000
Constitución de la S.A.	\$ 150.000
Cartelería, matafuegos, etc.	\$ 600.000
Capacitaciones	\$ 300.000
TOTAL	\$ 1.950.000
GASTOS PRE-OPERATIVOS	
Estudios técnicos y económicos	\$ 200.000
TOTAL	\$ 43.950.000

Fuente: elaboración propia



8.2 FLUJOS DE FONDOS PROYECTADOS

Inversión inicial				
\$ 40.000.000,00				
	Precio por producto	Q de Frascos	Total de Ingresos	Incremento
Primer año	\$ 2.800,00	12300	\$ 34.440.000,00	
Segundo año	\$ 2.940,00	18450	\$ 54.243.000,00	1,05
Tercer año	\$ 3.087,00	24600	\$ 75.940.200,00	1,05
Cuarto año	\$ 3.241,35	30750	\$ 99.671.512,50	1,05
Quinto año	\$ 3.403,42	36900	\$ 125.586.105,75	1,05
	TOTAL		\$ 389.880.818,25	

8.3 ESTADO DE RESULTADO

ESTADO DE RESULTADO							
AÑO	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Inversión inicial	- \$ 40.000.000,00						
(+) Ingresos por ventas	\$ 34.440.000,00	\$ 54.243.000,00	\$ 75.940.200,00	\$ 99.671.512,50	\$ 125.586.105,75		
(-) Costos de producción	\$ 9.277.004,81	\$ 14.626.237,50	\$ 20.476.732,50	\$ 26.875.711,41	\$ 1.361.610.000,00		
(=) Utilidad Marginal	\$ 25.162.995,19	\$ 68.869.237,50	\$ 96.416.932,50	\$ 126.547.223,91	\$ 1.487.196.105,75		
(-) Costos Fijos	\$ 12.300.000,00	\$ 12.915.000,00	\$ 13.560.750,00	\$ 14.238.787,50	\$ 14.950.726,88		
(=) RAI	\$ 37.462.995,19	\$ 81.784.237,50	\$ 109.977.682,50	\$ 140.786.011,41	\$ 1.502.146.832,63		
(-) Impuesto (35%)	\$ 13.112.048,32	\$ 28.624.483,13	\$ 38.492.188,88	\$ 49.275.103,99	\$ 525.751.391,42		
(=) Utilidad Neta	\$ 24.350.946,87	\$ 53.159.754,38	\$ 71.485.493,63	\$ 91.510.907,41	\$ 976.395.441,21		
(=) FEO	\$ 24.350.946,87	\$ 53.159.754,38	\$ 71.485.493,63	\$ 91.510.907,41	\$ 976.395.441,21		
FEA	- \$ 40.000.000,00	\$ 24.350.946,87	\$ 53.159.754,38	\$ 71.485.493,63	\$ 91.510.907,41	\$ 976.395.441,21	

8.4 INDICADORES FINANCIEROS: VAN / TIR / PRO

VALOR ACTUAL NETO (VAN)	\$ 25.061.402,11						
TIR	139%						TASA COSTO DE OPORTUNIDAD
							75% TCO (PF BNA)
TASA DE COSTO DE OPORTUNIDAD	75% TCO (PF BNA)						
¿EN CUÁNTO SE RECUPERA?	0,70562217		PRO >>	1 AÑO		-3,532533958 MESES	

Luego de analizar todos los parámetros se concluye que el proyecto será rentable, arrojando un VAN positivo de \$25.061.402,11 y una TIR del 139%. Esto significa que la TIR es mayor al costo de oportunidad con lo cual es un buen indicio.

El período de recupero en el cual se estima recuperar la inversión del proyecto es en un año y tres meses teniendo en cuenta el Flujo de Fondos Proyectado.

Desde mi punto de vista personal el proyecto es rentable pero siempre depende de los intereses que el inversionista posea y dese.



CONCLUSIÓN

Debido a la extensa investigación y minucioso análisis realizado se pudo observar que las Dulce de Soja es un producto al que se le puede otorgar diversos usos alimenticios. El desarrollo de la globalización y las relaciones comerciales han contribuido para que se pueda conocer este producto.

Como se pudo observar en el desarrollo del trabajo existen productos con similares características, pero no existe ninguno a nivel nacional que se asemeje al Dulce de Soja Argentino. Si bien la competencia siempre existe de manera directa o indirecta, en esta oportunidad no es un punto que menosprecie la producción porque no solo se pretende vender un producto al cliente final, sino que tratar de mantener relaciones comerciales a lo largo del tiempo brindando productos y fundamentalmente servicios para que los consumidores sepan que su opinión es de gran interés para mejorar todos aquellos aspectos que necesiten un ajuste.

Este proyecto de Dulce de Soja saborizado de la marca JIMA S.A. resultó ser sumamente rentable y competitivo gracias a todas las herramientas de investigación y análisis utilizadas a lo largo del desarrollo del proyecto. Además, siempre se trató de buscar las mejores condiciones de precios y costos para mantener un balance óptimo en los resultados de los análisis, teniendo en cuenta la calidad y costo del mismo.

Se podría afirmar que el objetivo de este proyecto de investigación fue cumplido en su totalidad ya que se buscaron datos reales y actualizados, tanto para el mercado nacional como internacional, mediante investigación de campo, encuestas online y presencial, e información proporcionada por entidades financieras.

Todos los datos correctamente analizados se procesaron con suma precisión para obtener un resultado claro y preciso; no solamente para obtener un proyecto eficiente y eficaz, sino que también para concientizar sobre el cuidado del medio ambiente, la salud, ser consiente de los diversos gustos y preferencias que existen en un mismo país y siempre tratando de cumplir con los deseos de todos los mercados para satisfacer sus necesidades y brindar un buen servicio.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chile. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/chile>

Celiaquía: porcentaje de afectados por países 2014. (s/f). Statista. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/948539/prevalencia-de-la-celiaquia-por-paises/>

Arancelaria, C. (s/f). ACEITE DE SOJA. Org.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://prosalta.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/aceite-de-soja.pdf>

Los 10 países con más vegetarianos. (2019, noviembre 17). Libretilla. <https://libretilla.com/paises-mas-vegetarianos/>

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA. (s/f). INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>

Evolución del cultivo de soja en Entre Ríos y en Santa Fe. (2022, septiembre 5). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/evolucion-del-cultivo-de-soja-en-entre-rios-y-en-santa-fe>

Fotografía del mercado mundial y local del aceite de soja. (2019, noviembre 21). Bolsa de Comercio de Rosario. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/fotografia-del>

Arquitecto. (2018a, febrero 21). Cotizaciones Locales. Bolsa de Comercio de Rosario. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-locales-0>

Arquitecto. (2018, mayo 4). Precios de Pizarra. BCR - Cámara Arbitral de Cereales. <https://www.cac.bcr.com.ar/es/precios-de-pizarra>

Cotizaciones de Principales Granos. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/areas/granos/_archiv



[os/000056_Precios%20Locales/000060_Cotizaciones%20de%20Granos%20\(FOB,%20FAS,%20CIF\)/000003_Hist%C3%B3ricos/999995_2021/900003_Diciembre/precart2021-12-28.php](https://prosalta.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/aceite-de-soja.pdf)

Arancelaria, C. (s/f). ACEITE DE SOJA. Org.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://prosalta.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/aceite-de-soja.pdf>

Instituto Nacional de Semilla @inaseargentina @inasearg www.argentina.gob.ar/inase. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_sisa_soja_inase_21_22.pdf

la información disponible a Julio de, E. C. (s/f). Oleaginosas: Soja - septiembre 2019. Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadenas_de_valor_soja.pdf

Arancelaria, C. (s/f). ACEITE DE SOJA. Org.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://prosalta.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/aceite-de-soja.pdf>

Observación, P., & de % N. (s/f). Posición arancelaria 1517.90.10 con su correspondiente observación y derecho de exportación, derogados por Decreto 640/16. Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de http://biblioteca.afip.gob.ar/pdfp/A1_dec133_15.pdf

(S/f). Gob.cl. Recuperado el 28 de enero de 2023, de <https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/09/panorama2019Final.pdf>

Castro, R. (s/f). Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/valorAr/redypa/Guia_calidad/PDF/Aditivos.pdf

ESNI Business School. (s. f.). Barreras comerciales a bienes y servicios en Chile - Formación gestión aduanera. <https://www.ispaf.institute/es/sud-america/tramites-aduaneros-en-chile/barreras-comerciales-a-bienes-y-servicios-espanoles-en-chile>

WTO | Tariff Download Facility: WTO tariff data base. (s. f.). <http://tariffdata.wto.org/default.aspx>



Consulta del Nomenclador ComAon Mercosur.
(s. f.). <http://web.comex.com.ar/cached/browsencm.php>

Tarifar Argentina - Comercio Exterior. (s. f.). <https://web.tarifar.com/>

Calvo, A. (2019, diciembre 5). Rendimiento de cultivos por hectárea: cómo calcularlo. Agroptima. <https://www.agroptima.com/es/blog/rendimiento-cultivos-hectarea-calcular/>

(S/f). Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspe_cadena_de_valor_lactea.pdf

La misma clásica receta, L. I. del D. de L. en la P. E. C. P.-M. P. P. y. M. E. F. Q. O. al M. un P. en B. a., Le otorga cada autor, P. C. la D. Q., El producto se diversifica en cuatro principales presentaciones: familiar, lo Q. H. U. A. O. P. la E. del C., de la cadena láctea de la provincia de Buenos Aires” elaborado por el Ministerio de Asuntos Agrarios en enero de, C. y. H. E. B. a. D. E. del “resumen E., & De dulce, H. 66 E. D. a. la E. (s/f). Más del 40% de la elaboración de dulce de leche se realiza en PYMES lácteas de Buenos Aires. Pese a la crisis de los tambos, el sector muestra índices de crecimiento y posicionamiento internacional. Com.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.cpba.com.ar/old/Actualidad/Noticias_Consejo/2014-01-13_Industrias_bonaerenses.pdf

de la Comisión Cuatripartita del sector, E. en el M. (s/f). Producción de Dulce de Leche. Gob.ar. Recuperado el 28 de enero de 2023, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2017_mbp_industria_lactea_dulce_de_leche_mod_ago_2021.pdf