

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
DIRECCION Y GESTION DE LAS MICRO,
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
(MIPYMES)**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Plan de exportación de yerba mate envasada con destino a un distribuidor de Chile.

Caso de estudio: Una PyME de la Provincia de Misiones.

AUTOR: IVÁN ALEJANDRO ACOSTA

TUTOR: DRA. CRISTINA ZAPATA

ABRIL DE 2024

Resumen

El trabajo final consiste en la realización de un plan de exportación de yerba mate envasada con destino a Chile por parte de una PyME ubicada en el sur de la provincia de Misiones, Argentina. En el mismo se estudia la factibilidad de este en términos operativos, técnicos, legales, presupuestarios y financieros. La empresa cuenta con una estructura vertical en su organización y la transformación de la hoja verde cosechada de sus campos, generan excedentes de producción de yerba mate canchada (semielaborada) respecto a su nivel de ventas en el mercado local.

El diagnóstico indica que la empresa está en una coyuntura favorable en los aspectos significativos que implican llevar a cabo un proceso exportador de yerba mate. No existen impedimentos técnicos y normativos en materia de comercio exterior respecto a los requisitos necesarios para exportar. El plan debe mostrar como conclusión más relevante, si ese excedente de yerba mate es posible colocarlo en otro país (Chile) y si esa operatoria genera la rentabilidad esperada por la dirección de la PyME yerbatera misionera.

Palabras clave

- Producción
- Costos
- Exportaciones
- Comercio internacional.

Índice

Introducción

Fundamentación y planteamiento del problema	6
Objetivos	7
Aspectos metodológicos	7

Capítulo 1: Marco de referencia del Plan de Exportación 9

Plan de exportación	9
Beneficios de Exportar	10
Estructura Básica de un Plan de Exportación	11
<i>Clasificación de la Mercadería</i>	13
<i>Selección del Mercado de Destino</i>	14
<i>Informaciones Básicas sobre InCoTerms, Fletes y Seguros</i>	14
<i>Requisitos para Operar como Exportador</i>	15
<i>Documentación de Exportación</i>	16
<i>Ejemplo de secuencia exportadora</i>	18
<i>Transporte para aplicar</i>	19
<i>Seguros para el Transporte Terrestre</i>	19
<i>Ciclo Financiero y Punto de Equilibrio</i>	20
<i>Análisis de Costos y Cálculo de Precio en un Plan Exportador.</i>	21

Capítulo 2: Aspectos económicos, productivos, técnicos y legales respecto a la exportación 24

Aspectos productivos	24
Economía de Misiones y Actividad Yerbatera	24
Requerimientos técnicos y normativos de Chile para exportar	32
<i>Barreras paraarancelarias - Documentos requeridos para importar mercaderías desde Chile.</i>	33

<i>Barreras arancelarias</i>	33
Tratamiento fiscal a la exportación de Yerba Mate envasada	33
País de Destino de las Exportaciones	34
Capítulo 3: Desarrollo de Plan de Exportación con estudio de costos.	36
Introducción	36
Resumen ejecutivo	37
Naturaleza del proyecto	37
<i>Análisis de situación</i>	37
<i>Breve historia del proyecto</i>	38
<i>Producto o servicio para ofrecer</i>	38
<i>El equipo directivo</i>	39
<i>Valoración global del proyecto y compatibilidad con el negocio actual.</i>	39
El producto o servicio	39
<i>Especificaciones del producto</i>	39
<i>Área de producción.</i>	41
<i>Equipos e infraestructura</i>	42
<i>Utilidades / beneficios presentados por el producto</i>	42
El mercado objetivo	45
<i>Identificación, evaluación y selección de mercados-objetivo.</i>	45
<i>Información de base sobre países-objetivo.</i>	45
<i>Estructura del sector; estadísticas básicas del mercado:</i>	
<i>histórico y proyecciones</i>	45
<i>Competencia y demanda</i>	46
<i>Estrategia de precios</i>	46

Estrategia de desarrollo del proyecto	47
<i>Estrategia de marketing</i>	47
<i>Previsiones de ventas</i>	47
Organización y plan de trabajo de desarrollo del proyecto	47
<i>Aspectos generales de la organización y personal más organización para la exportación.</i>	47
<i>Marco legal de la organización</i>	48
<i>Plan de trabajo y calendario de implementación</i>	48
Aspectos económicos y financieros	49
<i>Presupuesto para la exportación</i>	49
<i>Fuentes de financiación disponibles (propias y/o de terceros)</i>	49
<i>Objetivos de ventas; provisiones de entradas / salidas de caja).</i>	49
<i>Provisiones de ganancias/pérdidas.</i>	49
Revisión periódica de lo actuado (comparación de resultados vs. plan).	50
Conclusiones del Plan.	50
Conclusiones	50
Interpretación – sugerencias – recomendaciones	51
<i>Diversificación de riesgo empresarial</i>	51
<i>Presencia en misiones comerciales, rondas de negocios, ferias y exposiciones.</i>	52
<i>Presencia en redes sociales y armado de página web</i>	53
<i>Nuevo packaging</i>	54
Instancias superadoras	54
Referencias bibliográficas	56

Introducción

Fundamentación y planteamiento del problema

El tema ha sido seleccionado por lo que a interés personal significa la producción de yerba mate en la provincia de Misiones. La yerba mate es la principal actividad económica de la provincia mencionada y con el armado de un Plan de Exportación se quiere desarrollar un producto competitivo destinado al mercado externo.

Las ventas de yerba mate en la Argentina se encuentran estables desde hace dos décadas. El consumo de yerba mate en el país y por habitante, se mantiene entre 5,5 y 6,5 kilos al año. El mercado local presenta un grupo pequeño de diez grandes empresas con sede en la provincia de Misiones y en la de Corrientes, que concentran más del 75% de las ventas totales de este producto insignia dentro del territorio nacional. Igualmente, la competencia dentro de las ventas de yerba mate es muy fuerte dado que existen más de 100 empresas con presencia en las góndolas. Como el poder adquisitivo promedio del argentino ha disminuido en los últimos años, es complejo para la PyME colocar un producto con un precio de venta que resulte en interesantes beneficios que permitan organizar un plan de expansión a mediano y largo plazo.

Las operaciones de exportación aparecen como alternativas para una PyME, para colocar sus productos en destinos donde pueda percibir un precio mayor que le permita financiar sus planes de inversión y crecimiento a mediano y largo plazo. Además, la PyME podrá diversificar sus riesgos respecto a los vaivenes de la economía doméstica.

La razón de ser esencial de la empresa, aquello que moviliza sus acciones no es otra cosa que el ánimo de lucro, el cual también se encuentra fuertemente presente en todas las actividades de comercio exterior, sobre todo mediante la búsqueda de rentabilidad o el incremento de las ventas. Este es el principal motivo por el cual una empresa sale del mercado nacional hacia otros mercados en el exterior. Otros motivos por los cuales se busca expandirse a nuevos mercados son la diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado, la

aparición de nuevos mercados atractivos, la saturación del mercado interno del país de origen, incentivos gubernamentales como la implementación de la Zona Aduanera especial Misiones, entre otros.

Dicho esto, la PyME al decidir salir al mundo a colocar su producto, debe estar lo más preparada posible para enfrentar los obstáculos que se presenten durante la exportación y tiene que aprovechar al máximo su potencial exportador, con lo cual se hace indispensable el armado de un Plan de Exportación.

En el desarrollo del trabajo se tratará de responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es la estructura que debe seguir un Plan de Exportación que se quiere implementar en una PyME yerbatera de Misiones?

¿Cuáles son los requerimientos técnicos y normativos de Chile para exportar?

¿Cómo contribuye un plan de exportación en una PyME de Misiones, a aumentar su rentabilidad a través de la exportación de yerba mate con destino a Chile?

Objetivos

General

Desarrollar un plan de exportación para una PyME productora de yerba mate envasada de la provincia de Misiones, Argentina.

Específico

Analizar los requerimientos técnicos y la normativa existente en Chile.

Realizar un análisis de costos integral y definir la rentabilidad que arroja exportar yerba mate en paquetes de 1 kilogramo y de ½ kilogramo.

Aspectos metodológicos

Por motivos de confidencialidad, se ha acordado nominar a la Empresa como “Yerbatera del NEA S.R.L.” y a la marca de sus productos como “Yabotí Reserva” en honor a la selva ubicada en la Reserva de la Biosfera Yabotí ubicada en el noreste de la provincia de

Misiones. La PyME se encuentra en la provincia de Misiones. La ambigüedad de la geolocalización de la producción se debe al acuerdo de confidencialidad mencionado anteriormente.¹

El estudio tendrá un enfoque marcadamente cuantitativo (estudio de costos, rentabilidad, recolección de datos estadísticos). Igualmente tendrá en menor volumen, un enfoque cualitativo, y será de tipo descriptivo/explicativo.

El Tipo de diseño: no experimental, transversal, retrospectivo.

Cómo fuente de información primaria, se prevé la realización de entrevistas al Socio Gerente de la empresa y al Ingeniero Gerente de Producción. Se espera realizar las mismas, en la oficina que posee este último cómo también en el secadero y molino yerbatero de la organización. Además, se prevé entrevistar al capataz de producción. Él posee una gran experiencia en la actividad y aportará información de gran utilidad en materia de producción y costos. Se prevé la toma de fotografías del proceso productivo de la yerba mate y la presentación de mapas.

Cómo fuente de información secundaria, se prevé la recolección de datos desde:

El relevamiento bibliográfico en libros de texto y libros on line, el relevamiento de información disponible en sitios web especializados en comercio exterior, en economía y en producción de yerba mate, relevamiento de datos disponibles en periódicos, revistas y/o publicaciones especializadas disponibles on line.

El relevamiento de datos estadísticos desde sitios especializados en la materia objeto de estudio.

El análisis de la documentación necesaria para exportar.

Se prevé la realización de un estudio integral de costos necesarios para exportar yerba mate a Chile con base en toda la fuente descrita en los párrafos anteriores.

¹ No se obtuvo autorización entonces se menciona a la empresa PYME caso de estudio con el seudónimo de Yerbatera del NEA.

Capítulo 1: Marco de referencia del Plan de Exportación

Plan de Exportación

La PyME con el fin de iniciarse en el negocio exportador debe comenzar por evaluar si los productos o servicios que la PyME ofrece están en condiciones de ser ofrecidos en mercados internacionales, ya sea en término de diseño, calidad, cantidad, packaging, precio, etc. (Cignacco, 2018).

A fin de realizar esta evaluación, esta pequeña empresa (en adelante PyME) debe recurrir a bases de datos y/u otras fuentes secundarias de información, donde se pueda tener acceso a potenciales clientes y reconocer las tendencias de su mercado de interés.

Estas acciones permiten determinar eficientemente en qué medida la PyME está en condiciones de enfrentar el negocio exportador, y si el producto requiere algún tipo de adaptación para los diferentes mercados de destino seleccionados.

El plan de exportaciones en forma escrita permite exponer de forma evidente la viabilidad del proyecto que el mero intercambio verbal o la mentalización del plan, lo que resulta en una ayuda efectiva para formular y pulir la estrategia exportadora. Permite identificar brechas entre lo planeado o estimado y la realidad, lo que a su vez permite una evaluación de resultados e identificar a los responsables de estos resultados. Permite comunicar adecuadamente el proyecto exportador sin temor a que sus ideas sean mal interpretadas, además de mostrar que la empresa está trabajando seriamente para poder exportar, permite obtener financiamiento es decir que un plan escrito permite a los futuros acreedores el análisis y evaluación del proyecto. Permite conferir al proyecto exportador un carácter de seriedad que evidentemente no brinda una idea, un comentario. Permite dar a los empleados de la empresa una idea clara de cuál es la orientación que se busca: el compromiso en un trabajo serio para vender en el exterior.

La PyME tiene, en muchas economías del mundo, un papel preponderante y es sin duda un motor de las economías regionales de esos países (Vicente, M.A. y Erdellán, C.,2016).

No obstante, ello, la representatividad de las PyMEs en el comercio exterior argentino es bajo, por no decir nulo.

La necesidad de exportar para el empresario PyME debe obedecer a los siguientes motivos:

- Mercado local deprimido (recesión, alta tasa de morosidad, etc.).
- Stocks elevados (elevados costos por falta de rotación).
- Productos con venta estacional.
- Ciclo de vida del producto en estado final.
- Necesidad de no depender de políticas económicas locales, asegurándose

ingresos en dólar estadounidense y producción constante para el mercado externo.

- Moda.
- En función de la política económica argentina, donde el peso se encuentra

desvalorizado en relación con el dólar estadounidense, nuestros productos son baratos internacionalmente.

- Falta de dinero en caja.

El proyecto de exportación no es un proyecto de corto plazo y cuando el empresario PyME se encuentra con las realidades mencionadas en los puntos anteriores no tendrá tiempo de organizar su proyecto. Cabe destacar que las PyMEs mantienen algunas ventajas frente a las grandes empresas, sobre todo en términos de flexibilidad y rapidez de intervención, y que las PyMEs que exportan reflejan una productividad y competitividad superior a las que no lo son.

Beneficios de Exportar

Aun ignorando los beneficios que la exportación puede brindar a nuestro país, esta actividad dará a la empresa ventajas y beneficios, como por ejemplo.

- 1 - Aumento de los negocios de la empresa.
- 2 - Cobro de estímulos fiscales.
- 3 - Obtención de créditos en el mercado local.
- 4 - Mayor seguridad de ventas ante recesión interna.
- 5 - El valor de la empresa será otro si está presente en mercados internacionales.

(Aleksink, 2018).

La exportación es un negocio rentable, en la mayoría de los casos en el largo plazo y por ello es fundamental la importancia de mantener un proyecto exportador en el tiempo (Fratalocchi, 2002).

La inversión para destinar al proyecto exportador, el tiempo que se debe disponer al mismo, y, sobre todo, las expectativas que el proyecto en si generara, sustentan la necesidad de trabajar mirando a largo plazo. La concreción de negocios externos, por lo general, es el fruto de persistir con paciencia en el proyecto (Arese, 2019).

La permanencia en el tiempo en un mercado externo forma un prestigio invaluable, que es tenido en cuenta por otros potenciales compradores a la hora de elegir el proveedor de sus productos (Wilensky, 1997)

Estructura Básica de un Plan de Exportación (Zapata, C.,1993)

- 1) INTRODUCCIÓN
- 2) RESUMEN EJECUTIVO
- 3) NATURALEZA DEL PROYECTO
 - a. Análisis de situación
 - b. Breve historia del proyecto
 - c. Producto o servicio para ofrecer.

- d. El equipo directivo
- e. Valoración global del proyecto y compatibilidad con el negocio existente
- 4) EL PRODUCTO O SERVICIO
 - a. Especificaciones del producto o servicio
 - b. Área de producción
 - c. Equipos e infraestructura
 - d. Utilidades / beneficios presentados por el producto
- 5) EL MERCADO OBJETIVO
 - a. Identificación, evaluación y selección de mercados-objetivo
 - b. Información de base sobre países-objetivo
 - c. Estructura del sector; estadísticas básicas del mercado: histórico y proyecciones
 - d. Competencia y demanda
 - e. Estrategia de precios
 - f. Hechos relevantes
- 6) ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PROYECTO
 - a. Estrategia de marketing.
 - b. Estrategia de producto.
 - c. Estrategia de precios.
 - d. Estrategia de comunicación.
 - e. Estrategia de distribución
 - f. Previsiones de ventas
- 7) ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO DE DESARROLLO DEL PROYECTO
 - a. Aspectos generales de la organización

- b. Personal y organización para la exportación
 - c. Marco legal de la organización
 - d. Plan de trabajo; calendario de implementación
- 8) ASPECTOS ECONOMICOS – FINANCIEROS
- a. Presupuesto para la exportación
 - b. Fuentes de financiación disponibles (propias y/o de terceros)
 - c. Objetivos de ventas; previsiones de entradas / salidas de caja (cash flow)
 - d. Previsiones de ganancias/pérdidas
 - e. Balance previsional
- 9) REVISION PERIODICA DE LO ACTUADO (COMPARACION DE RESULTADOS vs. PLAN)
- 10) CONCLUSIONES

Clasificación de la Mercadería

Al tomar la determinación de exportar su producto, uno de los primeros pasos que se plantean es la codificación del producto en el sistema de clasificación de mercaderías local denominado Nomenclador Común Externo o Nomenclatura Común del Mercosur (N.C.M.).

Este nomenclador asigna a cada producto una única posición arancelaria, con el objeto de obtener una interpretación legal uniforme que la define en términos de denominación técnica y de referencia.

Es indispensable conocer esta codificación, ya que a través de ella podremos obtener los siguientes datos fundamentales al momento de evaluar el costo de la mercadería y de la posibilidad de ingreso en el mercado de destino, a saber:

- Retenciones y plazo de ingreso de divisas para su producto en el país.
- Determinación del porcentaje del reintegro correspondiente a esa mercadería, a ser abonado por la Administración General de Aduanas en la Argentina.

- Requisitos previos necesarios para poder exportar el producto desde la Argentina.
- Arancel de importación que pagará el producto en el país de destino.
- Requisitos que deberá cumplir el producto para poder ingresar en el país de destino.

Selección del Mercado de Destino

En el plan de exportación es decisivo e inicial determinar el mercado de destino. Se recomienda empezar el trabajo de exportación en ámbitos donde:

- Se reconozca a su país el ingreso de sus productos con aranceles preferenciales o nulos (casos Mercosur o ALADI, por ejemplo).
- Tratar con aquellos países cuyas sociedades tienen semejanzas culturales y de consumo con su país.
- Que hablen su mismo idioma.
- Que sean competitivos con el precio.

Informaciones Básicas sobre InCoTerms, Fletes y Seguros

Al momento de efectuar una cotización del producto, el vendedor no solo está cotizando el valor de este, sino también todos aquellos costos insumidos para su preparación para ser exportado. Por ello, es indispensable que, en el momento de efectuar dicha cotización, ambas partes tengan bien en claro que costos asume cada una de ellas, para tener la certeza de efectuar la venta correctamente y evitar de este modo discusiones y problemas al momento del cobro de la mercadería.

En concreto, se deben definir las International Commerce Term (InCoTerms), ya que, al determinar estos términos, automáticamente quedan así definidos los costos, riesgos y responsabilidades que debe asumir cada una de las partes en el tránsito y transferencia de los riesgos de la mercadería, y quien será el responsable de la contratación del flete internacional

y del seguro de la mercadería objeto de exportación (Cignacco,2018).

En particular, los InCoTerms indican con precisión dos elementos claves:

- Donde se transmiten los riesgos y responsabilidades entre comprador y vendedor.
- Que incluye el precio (hasta donde y que gastos).

Ajustado al desarrollo de este Trabajo Final, el InCoTerm aplicable es CPT. Los InCoTerms 2020 CPT Carriage Paid to/Transporte pagado hasta, dice que el vendedor asume los gastos hasta la entrega de la mercancía en el lugar convenido; es decir, se encarga de todos los gastos en origen, el despacho de exportación, el transporte principal y generalmente gastos en destino. El comprador asume los tramites de importación y el seguro, si lo contratara, ya que no es obligatorio. El riesgo pasa al comprador una vez que se carga la mercancía al primer medio de transporte contratado por el vendedor. Estos InCoTerms son válidos para transporte terrestre. (Arese H., 2020)

Requisitos para Operar como Exportador

El primer requisito para operar (amén de las inscripciones tributarias correspondientes) es contar con la inscripción como exportador (Arese, H., 2019).

Los requisitos necesarios para empresas o sociedades son:

- Estar inscriptas en la Inspección General de Justicia o en su caso en el organismo correspondiente y presentar sus contratos sociales o estatutos.
- Acreditar la inscripción y el domicilio fiscal ante la A.F.I.P. a través de la C.U.I.T.
- Acreditar la solvencia necesaria u otorgar a favor de la Dirección General de Aduanas, una garantía en seguridad del fiel cumplimiento de sus obligaciones, de conformidad con lo que determine la reglamentación.

- No encontrarse la sociedad o cualesquiera de sus directores, socios ilimitadamente responsables en algunos de los supuestos previstos para las personas físicas.

Los exportadores inscriptos deberán, en los términos y condiciones que establezca la A.F.I.P.:

- Presentar el balance general, el inventario y el cuadro demostrativo de ganancias y pérdidas, debidamente certificados por contador público.

- Comunicar a la A.F.I.P., todo cambio de los integrantes de sus órganos de administración y de los apoderados.

Sin perjuicio de los elementos señalados, la A.F.I.P. ha reglamentado algunos requisitos y en tal sentido ha establecido la necesidad de o bien demostrar ventas del año anterior por un monto superior a una cierta suma anual o constituir una garantía a favor de la Aduana (Ceteri, J.L.,2014).

Además de estos requisitos, es indispensable contar con el establecimiento autorizado, así como el producto aprobado propiamente dicho como su envase y embalaje. Asimismo, dependiendo del producto o sector económico, es posible que se exija la aprobación de su proceso productivo en cuanto a controles, buenas prácticas, trazabilidad etc.

Respecto al SENASA, se debe estar inscripto como exportador, contar con establecimiento autorizado, con la autorización para exportar, solicitar certificado de exportación, contar con el sistema de trazabilidad vigente, entre otros requisitos.

Documentación de Exportación

Se designa como documentación de embarque al conjunto de documentos representativos de una transacción comercial internacional y del embarque efectuado en particular. Básicamente se compone por la factura comercial, el documento de transporte internacional, certificado de origen y lista de empaque (Arese, 2020).

De acuerdo con los requerimientos bancarios y de lo oportunamente acordado entre el exportador y el importador, los documentos de embarque originales pueden viajar con el medio de transporte o ser remitidos por separado.

Por orden de gestión, el juego de documentación de embarque referido al transporte terrestre al cual refiere al Plan de exportación de este trabajo se compone de:

Proforma / Proforma Invoice, Documentos de Transporte Internacional, Carta de Porte — CRT, Manifiesto Internacional de Carga / Declaración de Transito Aduanero — MIC / DTA, Factura Comercial / Commercial Invoice, Certificado de Origen, Lista de Empaque.

A continuación, se presenta cada documento con una breve descripción puntualizando en un Plan Exportador de un producto a transportar por vía terrestre, acorde al desarrollo del Trabajo Final.

Factura Proforma. Es un documento mediante el cual el exportador indica a su potencial cliente la intención de venta de una mercadería.

Documentación de Transporte Internacional. Son emitidos por la compañía de transporte internacional que prueba que la mercadería ha sido recibida embarcada en un medio de transporte o que ha sido recibida para su embarque posterior.

Los principales documentos de transporte que respaldan a una operación de exportación terrestre son el Mic/Dta y la carta de porte.

MIC/DTA (Manifiesto Internacional de Carga – Declaración de Transito Aduanero). Este documento es utilizado únicamente en la modalidad de transporte terrestre de cargas por carretera y especialmente con los países que son limítrofes a la Argentina.

Carta de Porte. Es el documento más importante en las cargas terrestres dado que cumple las mismas funciones que el conocimiento de embarque marítimo, es decir que concede la titularidad de la mercadería al poseedor de este. Por lo general es emitido por la compañía de transporte terrestre y debe estar firmada por un agente de transporte aduanero.

Hoja de ruta. En él se detallan las principales ciudades y rutas por las cuales transita el medio de transporte con destino a la aduana de salida.

Factura comercial. Para las ventas de exportación, la AFIP exige que las facturas comerciales tengan dentro de su contenido, la letra “E”, para así poder acceder al cobro de los reintegros una vez efectuada y cumplida la exportación

Lista de empaque o packing list. Su finalidad es informar el contenido, peso bruto y neto de las mercaderías a ser exportada de acuerdo con como se encuentra embalada.

Certificado de origen. Este documento certifica el origen y la procedencia de las mercaderías del país de exportación, para ser presentado por el importador, ya que es si es solicitado por el importador es que seguramente existen acuerdos de preferencia arancelaria entre los países, y con la presentación de este documento, el importador puede hacerse acreedor de este beneficio.

Ejemplo de secuencia exportadora

El importador solicita una cotización al exportador. El importador recibe la cotización del exterior. El importador clasifica la mercadería y establece el porcentaje de derechos y tasas que abona. El importador realiza el calculo estimativo previo de los costos de importación y de valor del producto nacionalizado. El importador emite una orden de compra al exterior. El exportador acepta la orden de compra, la cual es recibida por el importador. El importador (o el exportador según el tipo de forma de pago seleccionado para la operación) negocia con un banco la forma de pago de la operación. Se contrata el medio de transporte en donde se embarcará la mercadería. El exportador embarca la misma. Se notifica al despachante de aduana de este embarque. El despachante presenta su previsión de gastos (ítems a abonar en la aduana, honorarios y gastos). El importador remite los fondos al despachante. El importador recibe el aviso de recibo de los productos. El despachante hace una toma de contenido de esta. El importador a través de su despachante abona los derechos y

tasas a la aduana. Se despacha la mercancía. El despachante entrega toda la documentación del despacho y facturas por los gastos incurridos, liquidándose la diferencia que correspondiera con la previsión de gastos. El importador realiza el costeo definitivo una vez que la mercadería ingresa al depósito.

Transporte para aplicar

El transporte para aplicar es el transporte terrestre, es decir el transporte internacional por carretera. Este transporte es poco complejo y de fácil acceso para cualquier usuario, y es el que permite la existencia del concepto “puerta a puerta”. Las características más destacadas de este transporte son su simplicidad, versatilidad y flexibilidad, pues permite el transporte de prácticamente cualquier tipo de mercaderías, desde el lugar de producción o almacenaje hasta el de producción o consumo, de forma rápida y relativamente económica.

Contenedores. El código aduanero argentino define al contenedor como un recipiente de mercadería, es decir embalaje y como tal mercadería.

Dimensiones. Las medidas externas del contenedor a utilizar en esta exportación están normatizadas bajo las Normas ISO. Su longitud es de 12,19 metros de largo (40 pies), un ancho estándar de 2,44 metros y un alto promedio de 2,59 metros.

Capacidad: El contenedor de 40' (pies) pesa entre 3,3 y 3,8 toneladas, tiene 67 metros cúbicos de capacidad, y puede transportar una carga de hasta 28 toneladas. Es el apropiado para llevar la carga de 25 toneladas de yerba mate ya que cada pallet de yerba contiene entre 750 y 800 kilogramos y tienen un volumen de 2 metros cúbicos cada uno. La carga de 25 toneladas ocupará un volumen de 60 a 67 metros cúbicos.

Seguros para el Transporte Terrestre

El asegurador puede asumir en este caso cualquier riesgo a que estén expuestos los vehículos de transporte, las mercaderías o la responsabilidad del transportador. En efecto, el seguro de transporte terrestre suele presentarse como un seguro combinado, que puede cubrir

los riesgos sobre los vehículos de transporte, las mercaderías o pasajeros transportados, y la responsabilidad del transportador respecto del cargador, el destinatario y los terceros.

En la práctica, el seguro de transporte se utiliza para cubrir el riesgo sobre la mercadería y las responsabilidades propias del transporte; en cambio, los riesgos sobre los vehículos se cubren a través de los seguros de automotores, y la responsabilidad hacia las personas transportadas y los terceros se cubren mediante las pólizas de responsabilidad civil.

Seguros de Mercaderías. Corresponde una cobertura básica (contratada mediante una póliza flotante) que cubren los daños o pérdidas derivados de choque, vuelco, incendio, explosiones, fuerzas naturales o derrumbamientos de puentes. Si el transporte es efectuado por el propio asegurado, se agrega el robo. En caso de que lo efectúe un tercero se agrega el hurto, falta de entrega y desaparición de la mercadería. La cláusula contra todo riesgo cubre todos los riesgos posibles, a excepción del vicio propio de la mercadería o la culpa del cargador (Arese, 2020).

Ciclo Financiero y Punto de Equilibrio

En materia financiera y de costos, para el plan de exportación y en comercio exterior es muy importante analizar el ciclo económico-financiero, ya que, en función de este ciclo, podrán analizar si el plazo de pago ofrecido en la venta del producto guarda relación con el plazo de pago que tienen por sus materias primas y sus gastos. Esto es clave para ponderar y calcular el costo financiero entre ingresos y egresos cuando hay distorsiones de fechas.

El ciclo se refiere al periodo de tiempo entre el pago de las materias primas y la recepción del pago por la mercadería vendida.

Relacionado al ciclo económico-financiero explicado en párrafo anterior, se encuentra la determinación del punto de equilibrio del proyecto de exportación. En todos los casos, el punto de equilibrio tendrá como parte integrante a esta fórmula:

$$\text{INGRESOS} - (\text{COSTOS VARIABLES} + \text{COSTOS FIJOS}) = 0$$

El equilibrio económico es aquel volumen de productos vendidos que genera una rentabilidad de cero (sin ganancias y sin pérdidas). También se puede llegar al mismo resultado con la siguiente fórmula: $PE = \text{Costos Fijos} / (\text{Precio de venta unitario} - \text{Costo variable unitario})$. Para poder aplicar estos conceptos al proyecto exportador, basta estimar los costos fijos y variables (viajes, contrataciones en el exterior, contrataciones locales, etc.) y luego determinar el precio del producto, proyectar que cantidad de productos debe vender la empresa para estar en punto de equilibrio en su departamento de exportaciones.

Es importante establecer una amortización de la inversión inicial, ya que en el comienzo del proyecto solo hay gastos (inversiones) y los resultados concretos de venta se notan en un periodo x de tiempo, a mediano o largo plazo. (Aleksink,2018)

Análisis de Costos y Cálculo de Precio en un Plan Exportador.

Al momento de efectuar una cotización, es imprescindible efectuar un costo real y preciso de la mercancía. También, se debe considerar el precio desde tres puntos de vista diferentes:

- Logístico: Determinar el precio para reconocer cuales conceptos deben ser incluidos dentro del mismo.
- Aduanero: Determinar el precio para el cálculo de los derechos a abonar (si corresponde) y la declaración del permiso de embarque.
- Comercial: Determinar el precio para una correcta cotización.

Para poder establecer el precio de cotización final, se debe determinar el valor de la mercancía de acuerdo con cualquiera de los InCoTerms utilizados en el comercio internacional, y al obtenerlo se habrán cubierto todos los costos vinculados a esos InCoTerms.

Además de acuerdo con la mercancía, se pueden establecer cantidades mínimas de venta para unificar la venta y de esta manera poder generar menor incidencia de los costos fijos. Relacionado a este punto y considerando una hipótesis de un embarque por contenedor,

el primer trabajo consiste en calcular la cantidad de mercancía que soporta el contenedor, en función del peso y volumen de la mercancía a ser exportada (Fratlocchi. A., 2002).

Una vez obtenida la cantidad de mercancía a ser exportada, se obtendrá la cantidad de materia prima necesaria para la fabricación de esta. En función de esta cantidad, se pueden enumerar los ítems a considerar para la elaboración del costo y para el cálculo del precio de exportación:

Tabla I

Modelo de cálculo de precio de exportación.

Orden/Operación	Concepto
Más +	Costo de fabricación
Más	Costos de comercialización
Más	Gastos de administración
Más	Gastos de financiación
Es igual a	Subtotal Valor FOB
Más	Reintegros
Más	Reembolsos
Más	Draw back
Menos -	Derechos de exportación
Más	Utilidad del exportador (con imp. a las ganancias).
Es igual a =	Ingresos por venta FOB.
Más	Flete internacional
Más	Seguro internacional
Es igual a =	Ingresos por venta CIF.
Más	Gastos despacho en país de destino
Más	Derechos y aranceles de importación en el país de destino,
Más	Gastos de destino (Desestiba, almacenaje, etc).
Es igual a =	Ingresos por venta DDP (Delivery Duty Paid)

Origen: Fuente propia en base a Aldo Fratlocchi, Como importar y exportar - Ed. Machi.

En esta grilla teórica de conceptos integrantes del costo de un producto a exportar, se llega a contrastar el precio de mercado a obtener por la exportación versus la totalidad de costos calculados para la exportación obteniendo de esta manera, el resultado de la operación.

La exposición de costos acorde a la toma de decisiones gerencial y directiva es la que corresponde al modelo de costeo variable donde se determina la contribución marginal enviando a resultados los costos fijos. Relacionado a este modelo, una variable clave es el volumen de las cargas a exportar, que jugará con la absorción de costos fijos. Se debe considerar en el cálculo de los costos, la elección del medio de transporte con el cual la mercadería será transportada hacia su destino final, pero estará sujeto a los InCoTerms aplicables en la operación ya que puede pasar que acorde a lo convenido, el importador se hace cargo del costo del flete, liberando de esta manera al exportador de este costo.

Puntualizando en el transporte terrestre, el mismo es utilizado generalmente en operaciones de venta en países limítrofes y la incidencia del flete por lo general no es gravitante. Tiene como contrapartida el limitante al peso (22 o 25 toneladas) y la altura de la carga (4,2 metros máximo).

La carga se expone a menores manipuleos como ventaja respecto a otros medios.

Finalmente, en el desarrollo teórico de los costos necesarios para exportar un producto, se debe considerar la inflación sobre los diversos componentes que lo conforman, así como también la movilidad del tipo de cambio del peso argentino versus la divisa correspondiente.

Se tendrá que optar por desarrollar el costo en moneda nacional argentina y luego pasarlo a divisas o directamente confeccionar la grilla de costos en la divisa en la cual cotizará en el mercado externo (Aleksink, 2012).

Es necesario realizar un estudio de costos pormenorizado del producto a exportar considerando los InCoTerms aplicables al caso en cuestión, para determinar la

rentabilidad de la operación acorde al precio internacional y por ende la viabilidad del del plan de exportación (Cignacco, 2018).

Capítulo 2: Aspectos económicos, productivos y normativos respecto a la exportación

Aspectos productivos

Para exponer el diagnóstico, es menester dar a conocer el proceso productivo para obtener la yerba mate molida lista para ser envasada. La semilla de hoja verde de yerba mate demora entre 4 y 5 años en transformarse en una planta de yerba mate lista para ser cosechada por primera vez. Los rindes promedio por hectárea en los yerbales son de 5000 a 15000 kilogramos de hoja verde cosechadas. Luego de ser extraída la hoja verde por los tareferos (cosecheros de yerba mate), esta debe ser transportada al secadero en no más de 24 horas para evitar su descomposición. En este establecimiento industrial, donde toda la yerba mate a ser exportada proviene de yerbales propios, la hoja verde es sometida al proceso de sapecado, secado a cintas y canchado para obtenerse así la yerba mate canchada. Para obtener 1 (un) kilogramo de esta, se deben procesar un promedio de 3 (tres) kilogramos de hoja verde. En el caso de la PyME objeto del plan de exportación y de la yerba mate a enviar a Chile, esta yerba se embolsa y se almacena en depósitos para lograr su estacionamiento natural durante 18 meses. Luego de este plazo, la yerba ya se encuentra lista para ser sometida al proceso de molienda y posterior envasado en los paquetes de kilo y medio kilogramo. La yerba mate envasada tiene un vencimiento de 24 meses.

Economía de Misiones y Actividad Yerbatera

Misiones. Argentina es el principal productor y exportador mundial de Yerba Mate, acaparando el 60% del mercado global, aunque también el consumo per cápita doméstico es alto y se absorbe un gran porcentaje de lo que producen Misiones y el nordeste de Corrientes. La Provincia de Misiones es la principal productora de yerba mate de la Argentina, cuenta con una superficie de 29.801 Km², una población de 1.280.960 habitantes (INDEC, 2022), que la

convierte en la más poblada del Nordeste Argentino. La ciudad de Posadas es su capital y cuenta con una población estimada en 420.000 habitantes en su área metropolitana.

Figura I

Economía de la provincia de Misiones en 2023



Nota. Principales aspectos demográficos, de empleo, en exportaciones y principales productos por rubro en 2023. Tomado del último informe publicado para Misiones por el Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

El Producto Bruto geográfico de la provincia representa aproximadamente el 1,4% del PIB del país. La estructura productiva se asienta fundamentalmente en la industrialización de productos primarios, tales como los aserraderos, la industria celulósica-papelera, la preparación de yerba mate y, en menor medida, tabaco, té y cítricos.

Tabla II

Tasa de actividad y desocupación al III trimestre de 2022 – Argentina

Indicador/Región	Misiones	NEA	Argentina
Tasa de actividad	44,1%	39,9%	43,33%
Tasa de desempleo	3,3%	3,6%	6,7%

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

Yerba Mate. La yerba mate es nativa de las regiones subtropicales de Argentina, Brasil y Paraguay, únicos países productores en el mundo. El área de producción de yerba mate en estado silvestre o en plantaciones cultivadas se encuentra en la zona delimitada al este por el océano Atlántico y al oeste por el río Paraguay, entre los 18 y 30 grados de Latitud sur. La temperatura, humedad y composición del suelo de esta región son las ideales para el cultivo de la yerba mate.

Su origen se remonta al siglo XVI, cuando se produjo el contacto de los españoles que colonizaron las actuales tierras de la provincia de Misiones y de la república del Paraguay con los aborígenes guaraníes quienes consumían esta hierba.

Tabla III

Distribución territorial de las hectareas sembradas con yerba mate en 2022 – Argentina

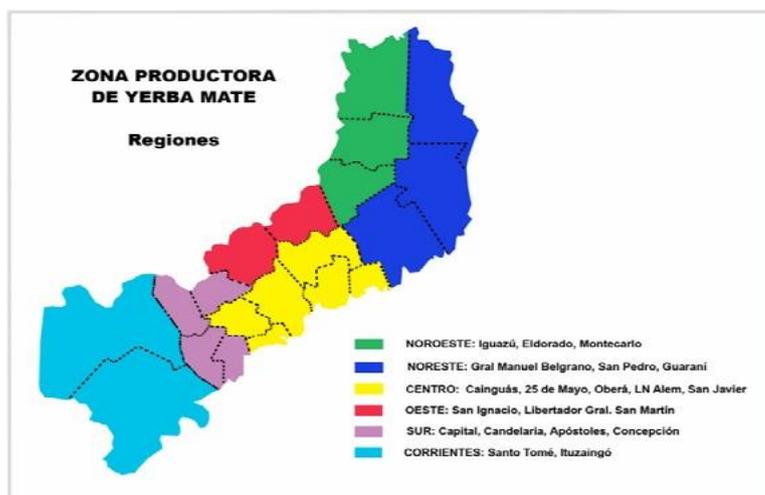
Indicador/Provincia	Misiones	Corrientes
Participación sobre el total en Argentina	87%	13%

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

En la actualidad, se han comprobado los efectos beneficiosos de la yerba mate, a partir de investigaciones científicas llevadas a cabo en casas de altos estudios. Posee una importante acción anti fatigante y energizante. Tiene una acción laxante y también diurética. Se destaca su acción como estimulante general, activa el sistema nervioso central, en particular de la corteza cerebral, estimulando las funciones psíquicas, mejorando la acción y la asociación de ideas.

Figura II

Regiones productoras de yerba mate en la Argentina



Nota. Zonas productoras de hoja verde de yerba mate en la Argentina. Tomado de informe del Instituto Nacional de la Yerba Mate (en adelante INYM) a febrero -2024.

Se distingue un área productora “de monte” correspondiente al norte y centro del territorio de Misiones, y un área “de campo” comprendida por la zona sur de esta provincia y el nordeste de Corrientes. La primera registra mayores rendimientos y da origen a un producto de sabor más acentuado.

Tabla IV

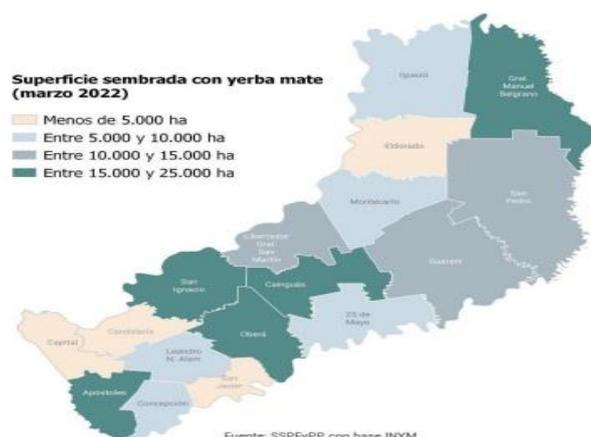
Distribución de las hectareas sembradas con yerba mate en 2022 – Misiones

Indicador/Departamento	Participación sobre el total en Misiones
Oberá	13%
Cainguaés	11%
Apóstoles	10%
San Ignacio	10%
General Manuel Belgrano	9%
Resto de los Departamentos	47%
Total	100%

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

Figura III

Superficie sembrada con hoja verde de yerba mate en Misiones a Marzo – 2022.



Nota. Distribución geográfica de la superficie sembrada con yerba mate por superficie en hectáreas. Tomado de informe del INYM a febrero -2024.

La agroindustria de secadoras y de molineros y fraccionadores tiende a concentrarse en las áreas de mayor superficie sembrada con yerba mate.

Tabla V

Destino de la producción de yerba mate (mercado nacional o exportación) en 2022.

Destino	Participación sobre el total
Mercado interno (nacional)	86%
Exportaciones	14%
Total	100%

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

En 2022, en Misiones, el ingreso de hoja verde de yerba mate a secadero alcanzó a 730 mil toneladas.

Tabla VI

Ingreso de hoja verde de yerba mate a secadero en el periodo 2010-2022, Misiones.

Indicador	Volumen en toneladas
Promedio 2010-2022	670.000
Pico máximo en 2021	773.000

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

La provincia de Corrientes es la otra provincia argentina además de Misiones que produce hoja verde de yerba mate. La única zona cultivable de yerba mate es el nordeste de la

provincia con foco en los alrededores de la localidad de Ingeniero Gobernador Valentín Virasoro.

Tabla VII

Ingreso de hoja verde por provincia y por año, 2022-2023

Periodo/Región	Misiones	Corrientes	Total
2022	743.647.682	85.589.579	743.647.682
2023	677.147.916	97.019.353	677.147.916

Origen: Fuente propia en base a informe del INYM a febrero -2024. Datos en kilos.

En los totales históricos de ingreso de hoja verde a los secaderos, en el periodo 2019-2023, se visualiza el impacto de la sequía en la zona productora con una sensible baja en los volúmenes para el año 2023.

La relación de rendimiento entre la hoja verde y la yerba mate canchada es de tres kilogramos de hoja verde para obtener un kilo de yerba mate canchada a través del proceso de secado.

Tabla VIII

Ingreso de hoja verde por zona, por año y por mes, 2022-2023

Mes/Año	2022	2023
Enero	11.256.131	9.506.563
Febrero	19.176.787	13.846.919
Marzo	43.167.264	40.119.784
Abril	55.162.831	61.645.320
Mayo	111.132.129	122.379.077
Junio	141.645.841	138.993.114
Julio	167.736.138	135.409.142
Agosto	168.551.991	144.582.780
Septiembre	94.367.362	68.633.032
Octubre	27.771	0
Noviembre	0	6.500
Diciembre	17.040.787	39.045.037

Origen: Fuente propia en base a informe del INYM a febrero -2024. Datos en kilos.

Tabla IV

Salida de molino de yerba mate elaborada en el periodo 2010-2022, Misiones.

Indicador	Volumen en toneladas
Promedio 2010-2022	257.000
Pico máximo en 2021	260.000

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina

Según la secretaria de Agricultura, Ganadería y Pesca, en 2020, el consumo per cápita se ubicó en 6,6 kilogramos.

Exportaciones. En el Mercosur se concentra la oferta y la mayor parte de la demanda mundial de la yerba mate. Argentina y Paraguay tienden a autoabastecerse y generar saldos exportables; en cambio, Uruguay mantiene una tradición de abastecimiento desde Brasil, especialmente a través de firmas vinculadas.

Según el último informe de exportaciones (INDEC, 2022), el complejo yerbatero nacional, exportó por 88 millones de dólares estadounidenses en yerba mate envasada y a granel.

Tabla X

Principales destinos de las exportaciones de yerba mate en 2022.

Países/Regiones	Montos en millones de dólares estadounidenses
Medio Oriente	66
Chile	14
Otros países	8
Total	88

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina e Informes técnicos INDEC 2022-2023

Los secaderos de hoja verde de yerba mate se concentran mayormente en la provincia de Misiones, pero los que se ubican en Corrientes son de gran tamaño y volumen de procesamiento.

Tabla XI

Secaderos de yerba mate en Argentina al cierre de 2022.

Países/Regiones	Número de establecimientos
Misiones	183
Resto del país	10
Total	193

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina e Informes técnicos INDEC 2022-2023

Respecto a las exportaciones de yerba mate (INYM, 2022), las estadísticas indican que alcanzaron 39.691.203 kilos durante el año 2023. Este volumen se encuentra por debajo del pico alcanzado en el año 2020 durante la pandemia, pero es levemente inferior a los volúmenes exportados durante 2022.

Tabla XII

Salida de yerba mate elaborada para exportación 2022-2023

Periodos/Año	2022	2023
1er semestre	17.082.408	18.927.436
2do semestre	23.221.598	20.763.767

Origen: Fuente propia en base a informe del INYM a febrero -2024. Datos en kilos.

Tabla XIII

Molinos y Fraccionadores de yerba mate en Argentina al cierre de 2022.

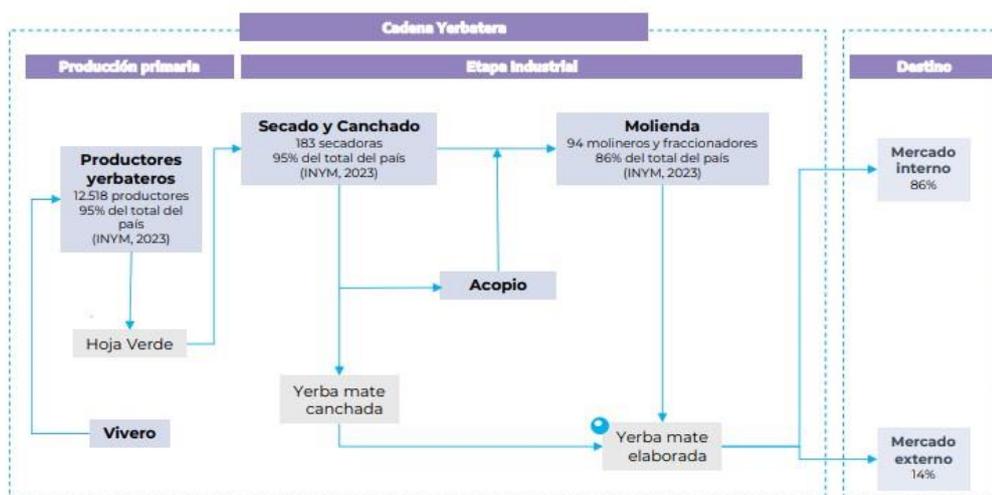
Países/Regiones	Número de establecimientos
Misiones	94
Resto del país	15
Total	109

Origen: Fuente propia en base en Informe productivo abril 2023 – Ministerio de Economía de Argentina e Informes técnicos INDEC 2022-2023

Producción. Respecto a las características el empleo en el sector, en la producción primaria existen desde pequeños productores que utilizan principalmente trabajo familiar con y sin remuneración, contratistas de diversos servicios, trabajadores por cuenta propia, hasta empresas de gran escala, pasando por varias formas intermedias de relación laboral.

Figura IV

Esquema de la cadena yerbatera.



Nota. Actores de la cadena yerbatera con indicación del peso de Misiones sobre el total país a 2023. Tomado del último informe publicado para Misiones por el Ministerio de Economía de la Nación Argentina.

La contratación puede clasificarse en tres modos preponderantes: directa realizada por el productor independiente; directa de cuadrillas de cosecheros a cargo de las empresas agroindustriales; indirecta a través de la intermediación de los contratistas de mano de obra.

Los tareferos son quienes realizan el trabajo de cosecha manual de la hoja de yerba mate. Respecto a las políticas públicas, resalta el INYM (Ley 25.564/2002): ente de derecho público no estatal con jurisdicción en todo el país con participación privada. Su sede se encuentra en la ciudad de Posadas. Tiene a cargo la regulación del funcionamiento de la cadena de valor.

Comercio exterior: a través del Decreto 1060/2020 se redujo a cero la alícuota de derecho de exportación.

Requerimientos técnicos y normativos de Chile para exportar

Actualmente existe el "Acuerdo Comercial entre la República de Chile y la República Argentina" suscrito en la ciudad de Buenos Aires el 2 de noviembre de 2017 Su entrada en vigor fue el 1 de mayo de 2019. Esto corresponde al acuerdo vigente de Complementación Económica N°35 MERCOSUR-Chile (ACE 35) de 1996 y complementa el Acuerdo para

Evitar la Doble Tributación de 2015 (en vigencia desde octubre de 2016). Su implementación beneficia a los exportadores argentinos a partir de la agilización de los trámites del comercio exterior, la eliminación de barreras para productos agropecuarios y manufacturados y la reducción de costos de transacción (transparencia, simplificación de procesos, certificados digitales, beneficios para operadores confiables, etc.).

Barreras paraarancelarias - Documentos requeridos para importar mercaderías desde Chile.

Los documentos requeridos por Aduana de Chile son la carta de porte por traslado terrestre, manifiesto Internacional de Cargas/Declaración de Tránsito Aduanero (Mic – Dta), factura comercial, certificado de seguro, lista de empaque, certificado de origen, certificación especial para la yerba mate como el certificado sanitario y de análisis, autorización del SAG (servicio agrícola ganadero) y el SEREMI (secretaría ministerial de salud).

En cuanto al rotulo y etiquetado, la yerba mate envasada debe ser rotulada previamente a comercialización en Chile, debiendo indicar el país de origen, calidad, pureza, ingredientes, peso neto del contenido, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, nombre del productor y del importador y la tabla nutricional.

Barreras arancelarias

En general Chile posee pocas barreras comerciales a las importaciones y la inversión, por lo tanto, las empresas extranjeras tienen la misma protección y operan bajo las mismas condiciones que las empresas locales. Los aranceles generales de importación son un 6% de derechos de internación sobre el valor CIF de la importación y de 19% de IVA sobre el valor CIF más los derechos aplicables para la operación.

Tratamiento fiscal a la exportación de Yerba Mate envasada

En cuanto al impuesto a los ingresos brutos, la provincia de Misiones implementó a partir de 2018 la desgravación inmediata para los ingresos provenientes de la exportación de bienes incluida la yerba mate que es su principal actividad económica.

En cuanto al IVA, las exportaciones están gravadas, pero a una tasa del 0%. El crédito fiscal generado por las compras relacionadas o vinculadas a la yerba mate a exportar puede ser recuperado a través del procedimiento de reintegro de IVA Crédito Fiscal por exportaciones (Rg 2000/2006 de AFIP).

En cuanto a los derechos de exportación, acorde al decreto 1060/2020 y desde el 1 de enero de 2021, la posición arancelaria genérica de la yerba mate 0903.00.00.00 se encuentra a una tasa del 0%.

País de Destino de las Exportaciones

Según (Datos Macro, 2022) Chile, situado en América del Sur, tiene una superficie de 756.700 Km². Esta nación, cuenta con una población de 19.493.184 personas y presenta una densidad de población de 26 habitantes por Km². Su capital es Santiago y su moneda pesos chilenos.

Chile es la economía número 46 por volumen de PBI.

Chile es el cuarto socio comercial de la Argentina detrás de Brasil, China y Estados Unidos y es el de mayor superávit comercial, US\$3470 millones el año 2021 (INDEC, 2021)

En Chile el líder en ventas es el Establecimiento Las Marías.

Las empresas que cuentan con gran presencia en Chile son La Cachuera (marca Amanda), Establecimiento Las Marías (marcas Taragüí /Unión/Mañanita/ La Merced). La demanda por persona es distante de los 6 kilos por persona que se consumen en la Argentina, o de los 10 kilos por persona y por año que se consumen en Uruguay o la provincia de Misiones, pero se cuenta con un potencial muy importante de desarrollo. Chile se encuentra en la tercera posición en consumo de yerba mate en la región.

El consumo de yerba mate en Chile históricamente ha sido más fuerte en el sur del país con centro en las ciudades de Temuco, Valdivia y Puerto Montt. En los últimos años el consumo del producto mencionado ha crecido en las ciudades más grandes del país como Santiago, Valparaíso y Concepción. En la población joven es donde se registra el mayor aumento en el consumo de yerba mate con foco en la población universitaria, profesional, amantes de la cocina natural y los deportes al aire libre que encuentran a la yerba un energizante natural.

El reconocido periodista argentino radicado en Chile desde 1998 Álvaro Peralta sostiene que el principal motivo del crecimiento de las ventas de la yerba mate en Chile son sus propiedades, que van desde ser un diurético natural a una buena fuente de energía, pasando por ser una excelente fuente de vitaminas y minerales. Además, fundamenta en que la presencia de futbolistas de la elite mundial de Argentina y Uruguay con el equipo de mate en sus brazos como Lionel Messi, Juan Román Riquelme, Luis Suarez o Diego Forlán han impactado en el público juvenil de este país.

En cuanto a precios de la yerba mate envasada en Chile, la misma se mantiene relativamente estable en los últimos años debido principalmente a la baja inflación existente y un tipo de cambio con baja variación respecto al dólar estadounidense.

Tabla XIV

Precios de yerba mate en góndola en Chile a enero-2024

Marca de yerba mate	Precio por Kilo en \$	Precio por Kilo en USD
Taragui	\$6.490	USD 8,06
Aguantadora	\$7.500	USD 9,31
Piporé	\$7.200	USD 8,94
Playadito	\$9.000	USD 11,18

Origen: Fuente propia en base a datos periodísticos de Chile y convertido a tipo de cambio oficial Banco Nación Argentina del 01 de febrero de 2024.

Tabla XV*Principales importadores de yerba mate en Chile, 2023.*

Importador	Kilos	Miles de USD
Iquique Hermanos	\$6.490	USD 8,06
Bravo S.A.	\$7.500	USD 9,31
Anabella Internacional S.A.	\$7.200	USD 8,94
Cencosud Retail	\$9.000	USD 11,18
Comercial LTDA	\$8.000	USD 9,93

Origen: Fuente propia en base a datos periodísticos de Chile y convertido a tipo de cambio oficial Banco Nación Argentina del 01 de febrero de 2024.

El precio de venta del medio kilogramo de yerba mate envasada en este país se encuentra entre los \$3790 y \$8000 pesos chilenos. Esto equivale a un precio de entre USD 4 y USD 8 el medio kilogramo de este producto en función de la calidad y el tipo de yerba mate.

De acuerdo con el último informe elaborado por la sección Económica y Comercial de la Embajada Argentina en Chile, las exportaciones de yerba mate argentina sumaron 337,8 toneladas durante el 2022.

En Chile, el consumo anual es de 4.800.000 kilos de yerba mate, con lo cual el consumo por habitante es de aproximadamente un cuarto de kilo por año. Entre enero y julio del año 2023 se mantuvo la misma tendencia con 1.616.745 kilos de yerba argentina importadas por Chile, por un valor de USD 4,11 millones de dólares estadounidenses.

Capítulo 3: Desarrollo de Plan de Exportación con estudio de costos.

Introducción

El plan de exportación se refiere a la presentación de la yerba mate envasada "Yabotí Reserva", en los formatos de un kilogramo y de medio kilogramo producida por Yerbatera del Nea S.R.L y con destino a la exportación a Chile. Esta empresa es una PyME pequeña ubicada en la zona Sur de Misiones, Argentina. La empresa posee 400 hectáreas dedicadas a

la producción de yerba mate. Cuentan con instalaciones como un secadero para la hoja verde de yerba mate, un molino productor de yerba elaborada, dos líneas de envasado y depósitos de almacenamiento y estacionamiento de yerba mate canchada.

Resumen ejecutivo

La organización busca expandirse a nuevos mercados y desarrollar un producto competitivo tanto en precio como en calidad para el exigente consumidor del exterior. Su eficiencia en costos y el acceso a tierras con producción propia, le permite abastecer la demanda local y generar un excedente de stock de yerba canchada con el cual se puede comenzar a atender la demanda internacional. Cuentan con un equipo preparado en finanzas, producción y ventas, respaldado por la experiencia en el sector yerbatero. Además, disponen de asesoramiento externo en consultoría legal, impositiva y comercio exterior. La entrada a un nuevo mercado permite diversificar su oferta de yerba mate, incluyendo variedades con hierbas, sabores y presentaciones diferentes. La colocación de productos en el exterior permite también que la PyME logre ingresos por ventas superiores por kilo en comparación a los percibidos por sus operaciones dentro de la Argentina. Esperan aumentar la producción anualmente y fortalecer su presencia en el mercado, pero sin perder la calidad valorada por sus clientes. La expansión internacional también traería prestigio y la oportunidad de formar alianzas con PyMEs productoras de yerba mate de gran calidad existentes en la zona sur y centro de la provincia de Misiones para aumentar el volumen a comercializar sin resignar la calidad del producto.

Naturaleza del proyecto

Análisis de situación

En este momento el área productiva yerbatera de la PyME, se encuentra con un stock y un flujo productivo suficiente como para abastecer otros mercados y más precisamente el mercado internacional en Chile, ofreciendo un producto de probada calidad en el mercado

local, sin alterar la producción actual de yerba mate en cuanto a la calidad demandada ni los volúmenes demandados, y sin alterar negativamente el plan financiero/productivo/comercial que anualmente realiza la PyME con un análisis mensual de desvíos entre lo pronosticado y lo ejecutado.

Breve historia del proyecto

El proyecto de exportación surgió de dos situaciones. La primera situación fue la oportunidad de exportar yerba mate, ya que la PyME contaba con una excelente producción proveniente de sus propios cultivos. Esto permitiría ingresar al mercado internacional sin perder ventas ni presencia en la región de Misiones y el norte de Corrientes. Los estudios financieros y de viabilidad demostraron buenos resultados, lo que llevó a decidir el proyecto con una capacidad mensual exportable de 25 toneladas de yerba mate.

La segunda situación ocurrió cuando el Importador de Chile “Valdivia S.A.”, solicitó información y muestras del producto por correo electrónico. La PyME vio esta oportunidad como interesante, ya que el distribuidor tenía una sólida presencia en el mercado chileno. Además, se acordó un plazo de 30 días para la presentación del producto y el distribuidor se encargaría de la publicidad, ya que la PyME no podía hacerlo por razones financieras y de estructura.

Valdivia, como distribuidor y proveedor, ha mostrado un crecimiento constante desde su establecimiento en 1972. Tiene una amplia red de sucursales en todo el país. La empresa se ha consolidado como una de las distribuidoras y comercializadoras más importantes de Chile, atendiendo a más de 5.000 clientes semanalmente.

Producto o servicio para ofrecer

El producto por ofrecer es una yerba mate con una molienda de tipo tradicional en un formato de presentación en paquetes de medio kilogramo. La posición arancelaria del producto es 0903.00.90.100H Yerba Mate, las demás, en envases de contenido neto inferior o

igual a 3 Kg, distinto de Picado 6. El producto contiene en un 100% de su contenido, yerba mate obtenida del secado, estacionado y molienda de hoja verde de producción proveniente de los yerbales propiedad de la PyME. El producto se pone a disposición del cliente distribuidor en Chile a través del envío por transporte terrestre contratado por Yerbatera del NEA. El InCoTerm aplicable a esta operación es la CPT. La PyME posee un seguro tipo TRO (todo riesgo operativo) que cubre la mercadería hasta la frontera con Chile. Pasada la frontera, el cliente Valdivia se encargará de asegurar la mercadería. La aduana de salida es Mendoza y no se hará consolidación en planta, sino que se realizará en frontera.

El equipo directivo

El equipo directivo está conformado por el Socio Gerente de Yerbatera del Nea S.R.L. quien es abogado. Además, esta PyME cuenta con un Gerente de Administración y Finanzas que es Contador, un Gerente de Producción que es Ingeniero Agrónomo, y un Jefe de Ventas. Es un joven equipo ya que nadie de los mencionados supera los 43 años.

Valoración global del proyecto y compatibilidad con el negocio actual

El proyecto contiene una valorización muy importante por todos los efectos positivos que podría traer a la PyME en general (véase resumen ejecutivo) y la compatibilidad con la venta actual del producto en el mercado local es absoluta, no produciéndose quiebres en el proceso productivo, ni en la capacidad instalada ni en los recursos financieros que la obra contempla en su accionar periódico y/o proyectado.

El producto

Especificaciones del producto

Atributos intrínsecos. Estos son la composición, diseño y calidad del producto.

Composición: Yerba mate elaborada con palo de tipo tradicional estacionada en forma natural durante un plazo de 12 a 18 meses, en noques/depósitos propios construidos para ese fin. **Diseño:** El producto se presenta en envases semi flojos de buena calidad, de tipo

individual laminados, con papel elaborado por la firma Envasando S.R.L., adecuados en sus medidas para la envasadora marca Albipack.

Calidad: El producto es elaborado bajo un proceso de elaboración certificado IRAM inocuidad alimentaria BPM (buenas prácticas de manufactura) IRAM 20550-1/20550-4. Además, posee la insignia libre de gluten - sin T.A.C.C.

Atributos externos. Estos son las características del envase, embalaje y etiqueta.

Características físicas del envase: El envase vacío (sin contenido de yerba mate) posee 28,5 cm de largo, un 9,5 cm de ancho y un 6,5 cm de profundidad. El envase lleno posee un largo (altura) de 19 cm, un ancho de 9,5 cm y una profundidad de 6,5 cm.

Embalaje: El producto se presenta en paquetes unitarios de ½ kilogramo de peso, acumulados en packs o bultos de 10 unidades sellados con material lámina termo contraíble de baja densidad de tipo polipropileno (pp). A su vez los mismos se ubican en pallets que contienen cada uno 100 packs de 5 kilos sumando 500 kilos por unidad de pallet (unidad logística). Los mismos son sellados con film stretch. El transporte acumula 50 pallets que suman 25.000 kilos o 25 toneladas.

Etiqueta información y diseño gráfico: El paquete contiene la imagen de Yabotí Reserva en la parte frontal delantera y trasera. Menciona que se elabora en Yerbatera del NEA, en la parte superior frontal aparece la mención Yerba mate elaborada con palo, en la inferior frontal y trasera aparece el contenido neto de 500 gramos y el de 1000 gramos, industria argentina, elaborado por el molino propio.

En la parte lateral aparece una reseña histórica del producto, un número de atención al cliente, los números de registros de RNE y RNPA, la leyenda de que debe ser consumido preferentemente dentro de los 24 meses de su elaboración (vencimiento), envasada en origen.

En el otro lateral está condiciones especiales para conservar o preparar el producto y la

lista de todos los ingredientes con la mención previa “Ingredientes” en orden decreciente de peso.

Figura V

Diseño frontal del paquete de 1 kilogramo de yerba mate



Nota. Diseño de elaboración propia acorde a la confidencialidad mencionada al inicio del Trabajo Final.

Atributos intangibles. Estos son la marca, made in y atención al cliente.

Marca Registrada: Yabotí Reserva

Made in: Industria Argentina, con insignia producto argentino.

Atención al cliente: + 54 9 03758 425550 productor en origen, Misiones, Argentina:

Yerbatera del Nea S.R.L.

Área de producción.

Producción de yerba mate (*ilex paraguariensis*), en el sur de la provincia de Misiones, departamento Apóstoles, zona rural. Son 400 hectáreas distribuidas sobre un campo de un total de 1.250 hectáreas. El terreno presenta una tierra de características ideales para la

producción de hoja verde de yerba mate como de producción ganadera. La industria yerbatera se encuentra encuadrada dentro de la industria agroalimenticia y la misma se encuentra emplazada únicamente en la Argentina, en la provincia de Misiones y nordeste de la provincia de Corrientes.

Equipos e infraestructura

La empresa cuenta con 400 hectáreas de yerbales en producción.

De este total, 150 hectáreas son de alto rendimiento para el promedio. En esta superficie se ha obtenido un promedio de 12.000 kilogramos de hoja por hectárea en los últimos tres años. En las restantes 250 hectáreas, conviven plantaciones de bajo y mediano rendimiento. Los niveles oscilan entre 4000 y 8000 kilogramos de hoja verde por hectárea.

La hoja verde cosechada para exportación proviene en un 80% de los yerbales de alta productividad y en un 20% de los yerbales de menor rendimiento, pero con gran calidad de hoja. El secadero que transforma la hoja verde en yerba canchada utiliza el calor generado por el chip de madera, que es el material combustible obtenido del material de descarte de la industria maderera.

Utilidades / beneficios presentados por el producto

A continuación, se realiza la presentación de un esquema de costeo por tonelada para la yerba mate envasada “Yabotí Reserva”, El modelo de costeo que se aplicó para la acumulación de costos y determinación del resultado neto, fue el de costeo variable. El mismo es considerado por diversos autores como el ideal para la toma de decisiones a partir de la separación de los cargos fijos de aquellos variables a las unidades producidas. Fueron considerados todos los gastos necesarios para que el producto pueda ser puesto a disposición del cliente Importador de Chile. Esto implica la inclusión de los gastos de exportación que, en el caso de la exportación a este país, son bajos en comparación a otros destinos como los EE. UU. o la Unión Europea. La normativa actual, no contempla la aplicación de derechos de

exportación a la comercialización de yerba mate desde Argentina al mercado externo. El InCoTerm aplicable es CPT en el cual el vendedor se compromete a cubrir los costos de transporte de la mercancía hasta un destino preestablecido. El precio considerado es el acordado con el cliente vía correo electrónico y que se corresponde con los valores de mercado. El mismo es de USD 2,52 el kilogramo del producto en formato de un kilogramo y de USD 2,75 el kilogramo del producto en formato de medio kilogramo.

Figura VI

Estructura de Costos por Kg y Estado de Resultados de Gestión – Yerba mate Yabotí Reserva con destino a exportación hacia Chile

Tipo de Cambio Comprador BNA 28-02-24	\$	839,20
Tipo de Cambio Vendedor BNA 28-02-24	\$	842,20

Calculo de Costos por kilogramo

Unidad de Costeo - 1 (UN) KG de YERBA MATE	En Pesos Argentinos	En dólares
Precio de Venta por Kilogramo	\$ 2.114,78	USD 2,52
Precio de venta unit	\$ 2.114,78	USD 2,52
Costos Variables Producción unit	\$ 1.267,34	USD 1,51
Costos Variables Comercialización unit	\$ 0,50	USD 0,001
Costos Variables * Flete hasta Frontera con Chile	\$ 89,61	USD 0,11
Costos Variables * Despachante de aduana	\$ 12,69	USD 0,02
Costos Variables * Seguros para la operación y TRO	\$ 10,82	USD 0,01
Margen de Contribución unit	\$ 733,82	USD 0,87
Cantidad producida en Kilos	10.000,00	10.000,00
Margen de Contribución total	\$ 7.338.231,92	USD 8.744,32
Costos Fijos de Producción	\$ 39.628,89	USD 47,22
Costos Fijos de Exportación	\$ 29.500,00	USD 35,15
* Gastos operativos, digitalización, guarda precintador Senasa, Servicio req. de fiscalización, cert. de origen		
Otros Costos Fijos	\$ 3.557.176,00	USD 4.238,77
Resultado Neto	\$ 3.711.927,03	USD 4.423,17
Resultado Neto por Kilo	\$ 371,19	USD 0,44

Unidad de Costeo - 1 (UN) KG de YERBA MATE EN 1/2 KG	En Pesos Argentinos	En dólares
Precio de Venta por Kilogramo	\$ 2.307,80	USD 2,75
Precio de venta unit	\$ 2.307,80	USD 2,75
Costos Variables Producción unit	\$ 1.319,94	USD 1,57
Costos Variables Comercialización unit	\$ 0,50	USD 0,001
Costos Variables * Flete hasta Frontera con Chile	\$ 89,61	USD 0,11
Costos Variables * Despachante de aduana	\$ 12,69	USD 0,02
Costos Variables * Seguros para la operación y TRO	\$ 10,82	USD 0,01
Margen de Contribución unit	\$ 874,24	USD 1,04
Cantidad producida en Kilos	15.000,00	15.000,00
Margen de Contribución total	\$ 13.113.553,70	USD 15.626,26
Costos Fijos de Producción	\$ 59.443,33	USD 70,83
Costos Fijos de Exportación	\$ 44.250,00	USD 52,73
* Gastos operativos, digitalización, guarda precintador Senasa, Servicio req. de fiscalización, cert. de origen		
Otros Costos Fijos	\$ 5.770.050,00	USD 6.875,66
Resultado Neto	\$ 7.239.810,37	USD 8.627,04
Resultado Neto por Kilo	\$ 482,65	USD 0,58

Estado de resultados para gestión

10.000 KILOS DE YERBA MATE DE KILO	En Pesos Argentinos	En dólares
Ventas	\$ 21.147.840,00	USD 25.200,00
Menos Costos Variables	-\$ 13.809.608,08	-USD 16.455,68
<u>Margen de contribución</u>	\$ 7.338.231,92	USD 8.744,32
Menos Costos Fijos	-\$ 3.626.304,89	-USD 4.321,15
<u>Resultado neto</u>	\$ 3.711.927,03	USD 4.423,17
15.000 KILOS DE YERBA MATE DE 1/2 KILO		
Ventas	\$ 34.617.000,00	USD 41.250,00
Menos Costos Variables	-\$ 21.503.446,30	-USD 25.623,74
<u>Margen de contribución</u>	\$ 13.113.553,70	USD 15.626,26
Menos Costos Fijos	-\$ 5.873.743,33	-USD 6.999,22
<u>Resultado neto</u>	\$ 7.239.810,37	USD 8.627,04

Este escenario responde a las ventas correspondientes a un envío bimestral de 25 toneladas y para los productos de un kilogramo y de medio kilogramo.

El mercado objetivo

Identificación, evaluación y selección de mercados-objetivo.

El mercado seleccionado se identifica como un mercado objetivo de especialidades. Es decir que el mercado es de productos diferenciados con enfoque en un desarrollo de producto internacional y un eje en el marketing internacional en un mediano a largo plazo. Las características tienen que ver con un enfoque en servicios más capital simbólico, alto valor agregado, marketing con diseño de marca e identificación del producto, mercados target y mucha comunicación, énfasis en la comunicación de las diferencias, lealtad a la marca, competencia por diferenciación, alto poder de negociación – empresario. Al no ser una yerba mate canchada en bolsas de 20 o 25 kilos como las destinadas a exportación para el medio oriente, en este caso se apunta a un producto dirigido a un distribuidor para que el mismo lo comercialice en forma directa sin realizar fraccionamiento alguno y sin realizar un proceso industrial adicional al ya realizado en origen.

Información de base sobre países-objetivo.

Según (Datos Macro, 2022) Chile, situado en América del Sur, tiene una superficie de 756.700 Km². Esta nación, cuenta con una población de 19.493.184 personas y presenta una densidad de población de 26 habitantes por Km². Su capital es Santiago y su moneda pesos chilenos.

Chile es la economía número 46 por volumen de PBI. Chile es el cuarto socio comercial de la Argentina detrás de Brasil, China y Estados Unidos y es el de mayor superávit comercial, US\$3470 millones el año 2021 (INDEC, 2021)

Estructura del sector; estadísticas básicas del mercado: histórico y proyecciones

Argentina es el mayor productor y exportador mundial de Yerba Mate, con el 60% del mercado global. Según datos del INDEC, las exportaciones del complejo de la yerba mate han estado en un promedio anual de 90 millones de dólares estadounidenses durante los últimos

cinco años. Los principales destinos son Medio Oriente (Siria, Líbano) y Chile. El potencial de expansión del mercado es alto dado el bajo consumo por habitante fuera de la Argentina en comparación a lo que se consume en este país o en Uruguay.

Competencia y demanda

En Chile, el consumo anual es de 4.800.000 kilos de yerba mate, con lo cual el consumo por habitante es de aproximadamente un cuarto de kilo por año. De este volumen, un 70% es abastecido por las empresas yerbateras argentinas. Las empresas que cuentan con gran presencia en el mercado chileno son La Cachuera (Amanda), Establecimiento Las Marias (Taragui/Union/Mañanita/La merced). La demanda por persona no alcanza el kilogramo anual por persona, pero se cuenta con un potencial muy importante de desarrollo. Chile esta tercera en consumo de yerba mate en la región. Estos competidores de Yabotí Reserva son empresas grandes con una gran dotación de personal, estructura, financiamiento y conocimiento profundo del sector. Poseen oficinas comerciales en Buenos Aires y una presencia muy fuerte en el exterior.

Estrategia de precios

La marca Yabotí Reserva pretende ingresar al mercado chileno a través del distribuidor mencionado a través de un precio competitivo respecto a los ofertados por las marcas líderes. Este precio competitivo será el de mercado y no será un precio bajo a pesar de ser nueva en el mercado. Pretende diferenciarse a partir de la calidad del contenido y a partir del mensaje que logre comunicar su distribuidor respecto de los elementos diferenciadores en la elaboración y en la finalidad de la PyME que no es el lucro. No se pretende ingresar con una agresiva estrategia de precios, ni de realizar una competencia desleal sino de estar a la altura de esa franja de precios que existe en el mercado chileno apostando a que el consumidor seleccione la yerba Yabotí Reserva no por su precio bajo sino por su diferenciación respecto a las demás marcas.

Estrategia de desarrollo del proyecto

Estrategia de marketing

Estrategia de producto: la estrategia a utilizar es la de expansión geográfica es decir un nuevo mercado país con los productos actuales.

Estrategia de precios: ya explicita en el punto anterior.

Estrategia de comunicación: La estrategia será que Valdivia lleve una publicidad informativa con un despliegue en los medios de comunicación donde actualmente están presentes productos comercializados por ellos (radio, periódicos de gran circulación etc.) Además, se piensa en una promoción del producto a partir de una presencia en ferias y eventos masivos que le permitan hacer conocer al producto que, si bien tiene calidad probada en la región NEA de la Argentina, debe hacerse conocer en un nuevo mercado como lo sería el chileno.

Estrategia de distribución: La distribución será realizada por la firma Valdivia con la utilización de su gran estructura montada sobre todo el territorio chileno. La misma posee un mix de transporte propio y contratación de fletes de terceros. Esta distribuidora posee 80.000 clientes por el país con lo cual garantiza la llegada del producto al mercado minorista y mayorista a pequeña escala de las principales ciudades de Chile haciendo foco en Santiago.

Previsiones de ventas

El equilibrio entre lo demandado por el importador/distribuidor Valdivia y la cuota de producción disponible para cubrir esa demanda de manera sustentable y con periodicidad bimestral, hace prever un nivel de ventas de 25 toneladas cada dos meses enviados en forma terrestre a Chile.

Organización y plan de trabajo de desarrollo del proyecto

Aspectos generales de la organización y personal más organización para la exportación.

Yerbatera del NEA S.R.L. es una empresa ubicada en el sur de la provincia de Misiones, Argentina. Sus productos tienen un nivel de ventas que le permite obtener excedentes económicos y financieros. Además, desarrolla otras actividades productivas como la ganadería. El equipo directivo ha sido mencionado en los puntos anteriores. La PyME también cuenta con asesores externos especializados en comercio exterior y exportaciones de yerba mate. Con la dotación actual se puede afrontar las cargas, pero no es el número óptimo para un trabajo ordenado y acorde a un programa de cargas donde hay que cumplimentar todos y cada uno de los pasos para exportar en forma competitiva.

Marco legal de la organización

La empresa Yerbatera del Nea S.R.L. es una PyME pequeña ubicada en la zona Sur de Misiones, Argentina, y está encuadrada dentro de la Ley 19.550 como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Está inscripta como responsable inscripto ante el IVA, Ganancias, Acciones y Participaciones Societarias, empleador, autónomos (para sus socios), convenio multilateral de ingresos brutos acorde a su actividad económica en varias jurisdicciones y las municipalidades del Departamento Apóstoles en Misiones. Además, se encuentra inscripto como operador productor, molinero y exportador ante el I.N.Y.M. y se encuentra inscripto en todos los organismos correspondientes a su posición de exportador de yerba mate.

Plan de trabajo y calendario de implementación

El plan de trabajo implica cerrar u acordar con el cliente todas las condiciones de negociación de la operación (comerciales, logísticas, operativas, productivas etc.), de tal manera de activar el plan de producción con el Ingeniero de Producción, que implica un plan de producción de yerba mate envasada y un stock específico del producto separado del producto destinado al mercado interno. La implementación de este inicia una vez iniciada la zafra yerbatera que es en abril de 2024 y desde allí se inician los envíos mensuales o

bimestrales según se acuerde en la negociación. Se tendría que incorporar dos operarios en Envasado y un administrativo adicional para cumplir con los objetivos en tiempo y forma.

Aspectos económicos y financieros

Presupuesto para la exportación

El presupuesto orientado a exportación (anual), implicaría a valores actuales, de unos \$335.000.000 netos para poder cubrir los costos netos de 6 envíos de 25.000 kilos cada uno. Es decir que la suma es de unos USD 400.000 a la cotización oficial y equivale a 250.000 kilos de yerba mate canchada estacionada adicional que, a la fecha, contará con seguridad la empresa para autofinanciarse en este proyecto de exportación.

Fuentes de financiación disponibles (propias y/o de terceros)

Las fuentes de financiación propias para el desarrollo de este plan provienen de excedentes de stock de yerba mate canchada almacenadas en depósitos propios, de excedentes disponibles en inversión en plazo fijo y en fondos comunes de inversión que posee la PyME. En lo que es de terceros posee financiamiento disponible en el Banco Macro y Banco de Corrientes.

Objetivos de ventas; previsiones de entradas / salidas de caja).

El objetivo de ventas es de una carga completa de 25 toneladas por bimestre. El ingreso de los fondos sería a los 30 días, pero el financiamiento propio y de terceros será clave para enfrentar los costos en el momento cero.

Previsiones de ganancias/pérdidas.

Las previsiones de ganancias responden al resultado neto proyectado para un embarque bimestral considerando las variaciones del tipo de cambio, valores de mercado para la materia prima (yerba mate canchada), material de envasado, mano de obra, costos industriales y demás costos que debe recuperar el precio de venta. Considerando una expectativa de inflación que se proyecta en menores tasas a futuro (REM – BCRA) con todo

lo positivo que eso implica en los distintos componentes del costo del producto, se proyecta una exportación con una razonable tasa de ganancia neta en un mercado con un potencial de crecimiento muy fuerte.

Revisión periódica de lo actuado (comparación de resultados vs. plan).

Sin posibilidad de no realizarlo, se pretende realizar una compulsa entre lo presupuestado y lo ejecutado una vez cerrado el proceso de exportación.

Conclusiones del plan

Se considera un proyecto viable desde el punto de vista comercial, logístico, productivo y financiero. La calidad como principal elemento diferenciador, la presencia de un gran distribuidor con experiencia en el mercado chileno, un precio competitivo, una producción acorde en volúmenes para afrontar la demanda, un mix de fuentes de financiamiento sustentable, hace pensar con un alto nivel de seguridad que el proyecto puede ser viable, rentable y duradero en el tiempo en el mercado chileno primero y después en otros mercados internacionales.

Conclusiones

El interrogante inicial y los objetivos propuestos se han respondido satisfactoriamente. El armado del plan de exportación para la PyME con el análisis de la normativa para exportar a Chile y con el cálculo de comprobación de la rentabilidad de vender yerba mate envasada a este país han arrojado la conclusión de que la yerbatera tiene que iniciar su incursión en el mercado externo.

Tal como se ha expuesto en el desarrollo de este trabajo final, el consumo de yerba mate tiene un importante horizonte de crecimiento en la población joven como en las grandes ciudades de Chile ubicadas entre el centro y el norte donde el consumo por habitante se encuentra por debajo del habitante de la zona sur del país. Dicho esto, para ganar confiabilidad, será fundamental que la PyME cumpla con el cronograma de envíos en tiempo

y forma, pero sin olvidar los requerimientos de calidad solicitados por el cliente y los requeridos por los organismos de contralor en Chile.

El alcance del trabajo esta acotado a una PyME que está muy bien en el aspecto financiero y económico. Que sostiene un nivel de ventas en el mercado doméstico que supera al de equilibrio. La dirección y gerencia de la organización no toma decisiones de alto riesgo que puedan comprometer la posición financiera en el futuro. El producto es más reconocido por la calidad de la yerba mate que por la presentación del envase o la publicidad o el marketing o su precio accesible. Es decir que se dan una serie de características que respaldan la decisión de exportar ese volumen de producción excedente sin comprometer su operatoria en el mencionado mercado doméstico. Se recalca que la organización posee un cien por ciento de su producción propia y esta es una gran ventaja respecto a su competencia. La PyME cuenta con yerbales en desarrollo que en condiciones normales podrían a partir del año 2025, cubrir no solamente el volumen a exportar planificado en este trabajo final para Chile, sino que también se podría cubrir la demanda de yerba mate de otros destinos como el Sudeste Asiático y/o los Estados Unidos.

A continuación, se mencionan los puntos salientes encontrados en este trabajo final:

Interpretación – sugerencias – recomendaciones

Diversificación de riesgo empresarial

Una de las interpretaciones que surgen del desarrollo de este trabajo final es que sería beneficioso para la PyME, diversificar el riesgo empresarial entre el negocio internacional y el local en forma simultánea. Los vaivenes de la economía argentina pueden ser mitigados por la empresa a partir de su inserción en el mundo.

Pero una empresa exportadora no solo diversifica el riesgo con sus ventas al exterior, sino que también obtiene prestigio y acceso al crédito que de ser una empresa de ventas solamente orientada al mercado interno difícilmente los obtenga. Entonces un objetivo de

máxima es que la empresa pueda exportar productos con el mayor nivel de valor agregado posible y en la medida que esto se cumpla, se afiance el crecimiento antes mencionado.

El plan de inserción internacional es de mediano o largo plazo, con lo cual la PyME debe despojarse de la incertidumbre y de la coyuntura para mirar el futuro con optimismo y en el ínterin buscar alternativas de planificación interna que permita crecer a la empresa más allá de los vaivenes internacionales.

Presencia en misiones comerciales, rondas de negocios, ferias y exposiciones.

Para lograr el objetivo de conquista de los mercados internacionales, se recomienda la presencia en estos eventos ya que será muy importante para que la PyME exponga sus productos en la vidriera de todo el mundo estableciendo los contactos que las hagan crecer en el mundo.

Un aspecto que cabe destacar en la presencia de ferias internacionales es que la yerba mate envasada tiene escasa y hasta nula presencia en países de gran cantidad de habitantes y por ende potenciales consumidores como la India, China, Pakistán, Bangladesh, Indonesia, Filipinas, Tailandia, y en general toda la región del sudeste asiático. Dicho esto, una recomendación para la PyME es buscar la apertura global con especial interés en la inserción en estos países luego de producirse una capacidad de oferta exportable para abastecer una demanda inicial de pedidos. Otro país donde existe una gran cantidad de potenciales consumidores son los Estados Unidos, con lo cual se sugiere también una presencia en las ferias o eventos más importantes en dicho país donde reside un importante número de latinos y donde el consumo de yerba mate por habitante y respecto a la comunidad latina, es muy inferior a los 100 gramos por persona y por año.

Se sugiere a la empresa la participación en la feria Food & Service que se realiza con periodicidad anual en Santiago de Chile y generalmente en el mes de octubre de cada año. Este es el principal evento alimenticio de Chile y es una excelente posibilidad para la PyME

de dar a conocer sus productos y establecer contactos comerciales. En esta feria, los principales actores de la industria se reúnen y muestran las últimas novedades y tendencias en productos, servicios y tecnologías, permitiendo generar nuevas oportunidades de negocios y estrechar vínculos entre los diversos socios comerciales.

La convocatoria supera los 25 mil visitantes, con una fuerte presencia de empresarios, socios, productores y jefes de área del sector alimentario. Según los organizadores, el 85% de quienes visitan la feria son tomadores de decisiones en sus respectivos rubros, lo que amplía la posibilidad de que los expositores puedan cerrar acuerdos y concretar negocios.

Con vistas a expandir el horizonte exportado de la yerbatera PyME, tal cual se mencionó, se sugiere la presencia en la feria internacional NRA – National Restaurant Association Show que se realiza en Chicago, Estados Unidos. Este es el evento más importante del hemisferio occidental para la industria de alimentos y se realiza anual y generalmente en el mes de mayo. Tiene un flujo promedio de los 50.000 visitantes. Además, se sugiere la presencia de la PyME en la feria FHA – Food & Beverage que se realiza en Singapur. Este evento es el más importante de Asia para alimentos y bebidas. Tiene un flujo promedio de 100.000 visitantes.

Presencia en redes sociales y armado de página web

En cuanto al armado de la página web, las ventajas potenciales en función de la inversión son enormes, con lo cual es recomendable que la PyME avance con este punto. La PyME yerbatera no cuenta con página web, por lo que se sugiere a la empresa, la construcción de su página web. Se sugiere que el diseño de esta esté a cargo de un profesional en la materia donde la PyME pueda dar a conocer fácilmente su organización y los productos y/o servicios ofrecidos a cualquier cliente potencial en el mundo. Se sugiere que la empresa en su sitio web, dé a conocer su historia, sus socios, su misión, sus productos y todo aquel dato que se considere relevante para sus clientes actuales y potenciales. Se sugiere que la web se

construya en al menos dos idiomas sin contar el idioma local (preferentemente en idioma inglés).

Además de contar con una página web, la PyME yerbatera podría contar con mayor presencia en las redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook. Para insertarse correctamente en las redes sociales y para lograr los objetivos vinculados a una mayor presencia y conocimiento por parte del público, la empresa debe contratar a un especialista en marketing digital.

Nuevo packaging

En cuanto al packaging como herramienta de diferenciación de la competencia, la PyME yerbatera tendría que trabajar un mix de colores, diseños, formatos y materiales atractivos para estimar la compra del producto y posicionarlo en el mercado. Concretamente el trabajo se tendría que hacer sobre el packaging o envase primario que es el que esta directamente en contacto con el producto, en este caso la yerba mate. De todos estos puntos mencionados, el color debe ser el aspecto para trabajar más intensamente para crear un mayor estímulo de venta y para que se construya la personalidad de la marca.

Instancias superadoras

Para ejecutar la exportación se necesita financiamiento y la PyME posee fondos suficientes para financiar los insumos, mano de obra, gastos operativos, y gastos de exportación necesarios para concretar las operaciones. El mayor costo es la materia prima, y la misma se encuentra cubierta con un stock destinado específicamente al mercado externo.

La organización cuenta con espacio físico para el adicional de trabajo de la administración y la producción. Exportar no modifica la estructura física existente. Se tiene en cuenta la posibilidad de que el cliente pida una mayor cantidad de yerba mate y por ello se acordó con un proveedor de yerba mate canchada, la provisión de materia prima de la calidad

requerida por el cliente. Para analizar la eficiencia en costos, se hará un análisis de todos los desvíos entre lo presupuestado y lo ejecutado para cada exportación.

Con vistas a la reducción de costos y a la eficiencia de la estructura vinculada a la exportación de yerba mate, se sugiere avanzar con la modernización del sistema de envasado de la PyME, mediante la adquisición de una maquina envasadora de última generación fabricada en la Unión Europea, de capacidad de producción ajustada a la PyME (máquina de capacidad de producción media y no de gran volumen de producción). Con los ingresos de dólares estadounidenses derivados de las exportaciones se podría calificar ante una entidad financiera para un crédito en la divisa mencionada.

Respecto a la estructura administrativa comercial vinculada a las exportaciones, se sugiere en el corto plazo la incorporación de un consultor externo licenciado/a en comercio internacional en lugar de un personal en relación de dependencia con el mismo título de grado, por cuestiones de costos y de presupuesto. Este profesional estará a cargo de cerrar operativamente la operación de exportación en cuanto a transportes, fletes, seguros etc. En el mediano plazo se sugiere la incorporación de un profesional con la titulación mencionada, pero a cargo del marketing y promoción internacional de la PyME yerbatera.

Referencias bibliográficas

- Arese, H. (2019) *Introducción al Comercio Exterior*, Buenos Aires, Argentina: Errepar – Ebook.
- Cignacco, B. (2018) *Fundamentos de Comercialización Internacional para PyMEs*, Buenos Aires, Argentina: Macchi Grupo Editor SA.
- Aleksink, N. (2018) *Fundamentos para un Proyecto de Exportación*, Buenos Aires, Argentina: Omar D. Buyatti.
- Vicente, M.A. y Erdellán, C. (2016) *Técnicas para transformar su empresa en una PyME exitosa*, Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Aleksink, N. (2012) *Determinación de Costos y Precios de Exportación*, Buenos Aires, Argentina: Omar D. Buyatti.
- Ceteri, J.L. (2014) *Aspectos Tributarios en el Comercio Exterior*, Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Fratalocchi, A. (2002) *Como Exportar e Importar*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.
- Zapata, C. (1993) *Negocios y comercialización internacional: comercio exterior*, Buenos Aires, Argentina. Editorial Macchi.
- Wilensky, A. (1997) *Claves de la Estrategia Competitiva*, Buenos Aires, Argentina: Fundación OSDE.
- Hatton, A. (2000) *Guia Definitiva del Plan de Marketing*, México: Editorial Prentice Hall.
- Braidot, N. (2006) *Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios*. Madrid, España: Editorial Puerto Norte Sur.
- Basile D. (1998) *Desarrollo de proyectos de emprendimientos PyMEs para el crecimiento*, Buenos Aires, Argentina: Editorial Machi.

- Aaker D. (1987) *Management estratégico del mercado*, Barcelona, España: Editorial Hispano-europea.
- Sainz J. (2015) *Plan de la internacionalización de la PyME en la práctica*, Madrid, España: Editorial Esic Edit.
- BM (2023)- *Banco Mundial*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.EXP.GNFS.ZS>
- Datos Macro (2022) *Información económica y sociodemográfica - Datos Macro* Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>;
- INDEC (2022) *Exportaciones 2022 informes técnicos / Vol. 7, N° 39*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/PyMEal-Indec-InformesTecnicos>
- MECON (2022) *Ministerio de Economía de la Nación*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/economia>
- INYM (2022) *Yerba mate: en 2022 el consumo interno y las exportaciones superaron los 316 millones de kilos*. Recuperado de <https://inym.org.ar/noticias/estadisticas/80176-yerba-mate-en-2022-el-consumo-interno-y-las-exportaciones-superaron-los-316-millones-de-kilos.html>

Solicitud de evaluación de TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN		Código de la Especialización E118.3
Nombre y apellido del alumno Iván Alejandro Acosta		Tipo y N° de documento de identidad DNI: 34.112.055
Año de ingreso a la Especialización – Ciclo 2022	Fecha de aprobación de la última asignatura rendida 11/12/2023	
Título del Trabajo Final Plan de exportación de yerba mate envasada con destino a un distribuidor de Chile. Caso de estudio: Una PyME de la Provincia de Misiones.		
Solicitud del Tutor de Trabajo Final Comunico a la Dirección de la Especialización que el Trabajo Final bajo mi tutoría se encuentra satisfactoriamente concluido. Por lo tanto, solicito se proceda a su evaluación y calificación final.		
Firma del Tutor de Trabajo Final		
Aclaración.....		
Lugar Ciudad Autónoma de Buenos Aires y fecha... 25/04/2024		

Datos de contacto del Tutor	
Correo electrónico cizapata1@gmail.com	Teléfonos +54 9 11 5801-7629
Se adjunta a este formulario: <ul style="list-style-type: none">• Trabajo Final de Especialización impreso (2 ejemplares)• CD con archivo del Trabajo Final en formato digital (versión Word y PDF)• Certificado analítico	
Fecha	Firma del alumno

Form. TFE v0

PRESENTAR EN LA RECEPCIÓN DE LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSGRADO