

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

Trabajo Final de Grado



Licenciatura en Comercio Internacional

*“Mejora de la competitividad internacional del poroto salteño
mediante la exportación de harina de poroto”*

Por

LUQUE, Sofía Micaela

Resumen Ejecutivo

Argentina se ha posicionado mundialmente como un país exportador de materias primas, en su gran mayoría. Entre uno de sus productos más competitivos el poroto se destacó por su calidad y altos valores nutricionales. Esto permitió que Argentina haya logrado liderar las exportaciones en los últimos cinco años.

No obstante, a nivel mundial existe una tendencia generalizada a los cambios en las formas de vida y hábitos de consumo más saludables. Esto implica una oportunidad a aprovechar por los productores de poroto del norte del país, ya que desde esta perspectiva el poroto argentino cuenta con potencial para el agregado de valor creando nuevos productos más sanos y adecuarse así a las nuevas demandas.

Por estas razones, con el presente Trabajo Final de Grado se realizó un análisis del sector para evaluar las alternativas de agregado de valor y su posible implementación. De esta manera se buscó mejorar la competitividad internacional del poroto salteño mediante la exportación de harina de poroto a Brasil.

Palabras claves: Poroto - Salta - Competitividad - Valor agregado - Harina de poroto - Consumo saludable

Abstract

Argentina has been positioned worldwide as an exporter of raw materials, in their great majority. Among one of its most competitive products the bean is emphasized by its quality and high nutritional values. This allowed that Argentina has succeeded in leading exports in the last five years. However, at the global level there is a widespread tendency to changes in life-style and healthier eating habits. This implies an opportunity to take advantage of beans producers of the North of the country, from this perspective the argentine bean has the potential for the added value creating new healthier products and thus adapt to the new demands.

For these reasons, with the present Final Grade work has been realized an analysis of the sector carried out to evaluate the alternatives of value added and its possible implementation. In this way it was tried to improve the international competitiveness of Salta bean by means of the export of bean flour to Brazil.

Key words: Bean - Salta - Competitiveness - Added value - Bean flour - Healthy consumption

Introducción

Argentina es el principal exportador mundial de poroto, este producto de alta calidad y con gran aporte nutricional tiene un gran reconocimiento a nivel internacional desde hace décadas. No obstante, frente a los cambios globales y las nuevas exigencias de mercado resulta primordial adaptarse a estos nuevos desafíos. El agregado de valor a productos que históricamente se han comercializado como materia prima es una alternativa que cuenta con mucho potencial. La harina de poroto y otros derivados se consideran productos con factibilidad de desarrollo en la industria nacional, no solo por la experiencia en la producción y comercialización sino también debido a que los procesos de industrialización no presentan mayores obstáculos. A su vez, una diversificación de la oferta exportable es crucial para mantener la posición de liderazgo con la que cuenta el país.

Por lo tanto, utilizando el período 2011- 2015 como marco temporal, el presente Trabajo Final de Grado se orienta a mejorar la competitividad internacional del poroto salteño mediante la exportación de harina de poroto. Para ello se realiza un estudio del sector porotero y su competitividad con el fin de determinar el posicionamiento del sector y si éste se encuentra en condiciones de seguir creciendo.

Así también se realiza una evaluación de los subproductos que derivan del poroto seleccionando la harina de poroto como primer eslabón para un futuro de comercio industrializado.

Con este panorama y una oportunidad comercial a aprovechar, se busca un mercado potencial y se desarrollaran estrategias de marketing para posicionar la harina de poroto y de esta forma lograr la inserción a mercados como los vegetarianos, veganos y celíacos.

Finalmente, se realiza un análisis financiero respecto al proyecto para así saber si el proyecto propuesto es viable o no y respaldar que la inversión a realizar va a ser recuperada.

Justificación

A través de los años, ya desde el siglo XIX con el modelo “La Argentina Agroexportadora”, el país es considerado como uno de los principales exportadores de materias primas como ser carnes, cereales y legumbres. En particular, el poroto fue insertado en el norte del país en 1914 convirtiéndose en la principal actividad de la economía regional. Actualmente, en 2015 Argentina cuenta aproximadamente con más de 28.000 variedades de poroto en cualquiera de sus formas o colores siendo ésta la región productora del 80% del mismo a nivel mundial proveyendo principalmente a Brasil y Centro América para la elaboración de sus comidas.

Lo que se plantea en el presente trabajo final de graduación es, además de proveer al mundo del poroto extraído principalmente de Salta en su estado natural, la factibilidad de agregarle valor al mismo para ser exportado en sus nuevas formas obteniendo de ello una mayor ganancia para la región y el país.

Analizándolo desde el punto de vista económico, la aplicación de este TFG aporta a la región un crecimiento a nivel trabajo, ya que se genera una mayor demanda de mano de obra necesaria para la producción de los nuevos productos, que a nivel macroeconómico genera un aumento en el PBI; por otro lado, el valor agregado contribuye a un mayor ingreso a nivel de las exportaciones, no solo por el volumen sino también teniendo en cuenta la productividad que genera mayores ingresos debido a que los subproductos como la harina son comercializados a nivel mundial a precios más elevados obteniendo en la mayoría de los casos un margen de ganancia elevado, lo cual es un oportunidad desaprovechada por los Argentinos debido a que estamos cediendo a los países importadores de nuestro poroto los beneficios económicos del valor agregado.

Así también desde una perspectiva política la aplicación de este trabajo cuenta con amplias posibilidades de llevarse a cabo ya que el gobierno de la provincia de Salta se encuentra en la búsqueda de productores de materias primas a las cuales sea factible agregarle valor para colaborar y fomentar con su producción.

Desde una perspectiva social, por un lado los estilos de vida, día a día persiguen aún más los hábitos saludables de alimentación, la apariencia física, la salud y las dietas fitness altas en proteínas; de igual modo la sociedad cuenta cada vez con menos tiempo para la elaboración de sus comidas. Por otro lado la preocupación de la sociedad por el

ecosistema cada vez es mayor al igual que las personas que optan por el no consumo de animales, convirtiéndose en vegetarianos o veganos. Es por ello que desde esta perspectiva los subproductos contribuyen y facilitan el consumo de proteínas ya que el poroto es una legumbre con altos valores nutricionales en proteínas. El mismo suplanta el consumo de carne de una manera más fácil de cocinar mediante subproductos precocidos, golosinas y caramelos de porotos; estos son en la actualidad elaborados y consumidos en Japón con el descarte de poroto, es decir el poroto partido, quebrado y cubierto de un glaseado. Desde este punto de vista, los subproductos pueden contribuir con países que presentan problemas de desnutrición ya que además de ser un alimento con altos valores nutricionales y un importante formador de anticuerpos, es muy económico.

Objetivos

Objetivo General

Potencializar la competitividad internacional del poroto salteño mediante la exportación de harina de poroto.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación del sector porotero a nivel nacional.
2. Determinar la oferta exportable del poroto y sus principales destinos.
3. Medir la competitividad del poroto.
4. Conocer las posibles transformaciones del poroto para aumentar su valor agregado obteniendo subproductos del mismo.
5. Elaborar una propuesta para incrementar las exportaciones del sector porotero de Salta.

Marco Teórico

“El marco teórico está constituido por un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se quiere realizar”(Santalla Peñaloza, 2008, pág. 124).

Por ello, es indispensable plasmar algunos conceptos y definiciones claves sobre los que posteriormente se desarrollará el presente Proyecto Final de Grado.

Oferta Exportable

La oferta exportable es la descripción completa del producto que se desea exportar, con todas sus características.

Hay dos enfoques diferentes según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2015): uno es cuando la oferta está constituida por la capacidad ociosa o los excedentes; el otro enfoque sostiene que el tener una oferta exportable no sólo significa que se debe contar con los volúmenes solicitados por el importador o con un producto acorde con las exigencias del mercado de destino, sino que implica tener en cuenta diversos factores.

Las empresas deben contar con cuatro componentes que se encuentran interrelacionados:

- Capacidad física: está referida a la capacidad instalada con la que se cuenta, considerando insumos, tecnología y volúmenes de producción que permitan atender la demanda, reduciendo cualquier contratiempo, buscando siempre cumplir con los requerimientos de los clientes.
- Capacidad económica: se refiere a la posibilidad de solventar la actividad de exportación y el costo que implica este proceso, apoyado en la capacidad de utilizar recursos propios, ajustándose a las condiciones de un entorno competitivo.
- Capacidad financiera: se entiende por ésta a la alternativa de cubrir una necesidad de recursos a través del endeudamiento con terceros.
- Capacidad de gestión: es el grado que se debe alcanzar para posicionar un producto de manera competitiva en el mercado internacional, siguiendo objetivos que se logran con el respaldo de profesionales capacitados e idóneos para implementar una estrategia de internacionalización.

Competitividad

Sirlin (1992, pág. 6) define la competitividad como “la mayor eficiencia relativa en la producción de un bien por un país”.

Sainz de Vicuña (2000) afirma que se logra cuando el cliente atribuye al producto un valor percibido superior para igual precio, o un precio inferior para igual valor percibido, siempre respecto a la competencia. Estas ventajas serán reales cuando sean sostenibles en el tiempo y defendibles de la competencia.

En referencia a los atributos diferenciables, estos bien podrían ser vistos como ventajas comparativas que un país o sector posee en relación a otro. Hax y Majluf (1997) mencionan que un país tiene una ventaja comparativa en la producción de un bien si el costo de oportunidad de producir ese bien en términos de otros bienes es menor en ese país que en otros países.

También, estos autores, incluyen al comercio internacional en su análisis, mencionando dos razones fundamentales por las cuales las naciones se implican en el mismo. Por un lado, mencionan la intención de los países de beneficiarse a costa de las diferencias existentes entre ellos, adquiriendo del extranjero lo que por diversas razones no es factible producir localmente.

Esto a su vez permite la especialización y la obtención de economías de escalas en la producción, lo que la hace más competitiva en materia de costos y recursos.

La competitividad se analiza, según el objeto de estudio, en diferentes ámbitos: internacional, nacional, sectorial y empresarial. Es en este último, en donde toman sentido y se interrelacionan todos los esfuerzos que se realizan en las distintas esferas.

El objetivo final es el aumento del bienestar de la población, que probablemente se vería impulsado a través de un crecimiento en la cuota internacional de las ventas de un determinado país, derivado esto sí, de una mejor competitividad.

Competitividad sistémica

La competitividad desde un enfoque sistémico considera de manera conjunta elementos microeconómicos y macroeconómicos. Esser (1994, p. 210) coincide con esta línea de pensamiento, y agrega que la *competitividad* es “producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa de una sociedad”.

Un elemento importante dentro del enfoque sistémico que decidió utilizarse es la perspectiva global de las cadenas de valor. La competitividad bajo esta concepción es determinada en forma parcial por la cadena de producción, que a nivel micro incluye todos los esfuerzos competitivos que las firmas realizan, vinculados entre otros factores a: la capacidad de gestión, la interacción entre todos los actores que participan en ella, la logística, las alianzas estratégicas, las mejoras prácticas en el ciclo completo de producción, la gestión de la innovación y las estrategias empresariales entre otros aspectos.

A nivel macro, las distintas políticas generales del gobierno van a ser otro factor que interactúe con las demás fuerzas, potenciándolas o colocándole trabas. Entre los aspectos que definen al nivel macro en la competitividad sistémica se encuentran la política monetaria, cambiaria, comercial, fiscal, de competencia y presupuestaria.

En el nivel meso, el principal protagonista es el Estado pero con acciones específicas tendientes a modificar una porción delimitada de la economía. La especificidad de la cual se habla se ve reflejada por ejemplo en las políticas tecnológicas, impulsoras de exportación, regionales, de infraestructura y ambientales.

Finalmente, el nivel meta es determinado por la sociedad en su conjunto ya que el mismo incluye factores socio-culturales, patrones básicos de organización, capacidad estratégica y política, y valores.

A continuación, se expondrán índices cuantitativos y modelos cualitativos de competitividad.

Índice de ventaja competitiva revelada

Más allá de los modelos de competitividad, también revisten importancia aquellos índices prácticos utilizados para determinar en forma indirecta las ventajas comparativas que un país posee. Uno de ellos es el índice de ventaja comparativa revelada, tal concepto se considera por primera vez utilizado por Béla Alexander Balassa en 1965. La ventaja revelada se diferencia de la comparativa pues esta última se define en relación a precios relativos, antes de que el comercio se realice efectivamente y bajo numerosos supuestos que en general no se cumplen, entre los que se encuentran la ausencia de distorsiones y el funcionamiento perfecto de los mercados. Balassa estableció que estas ventajas pueden ser reveladas por el flujo actual del comercio

internacional a través del intercambio real de bienes que en su consideración refleja costos relativos y diferencias variadas que existen entre los países.

Para el cálculo de estas ventajas se utiliza el índice de ventajas comparativas reveladas que consiste en lo siguiente:

$$VCR_a^i = VCE_a^i - VCI_a^i$$

En donde:

$$VCE_a^i = \ln[(X_a^i / X_n^i) / (X_a^r / X_n^r)]$$

$$VCI_a^i = \ln[(M_a^i / M_n^i) / (M_a^r / M_n^r)]$$

En esta serie de ecuaciones:

- VCE = ventaja comparativa revelada de las exportaciones
- VCI = ventaja comparativa revelada de las importaciones
- X = exportaciones
- M = importaciones
- r = el mundo menos el país en análisis
- n = comercio de todas las mercancías menos la mercancía A

Los supuestos de este modelo son:

- Mundo compuesto por dos países (el país i, y el resto del mundo r)
- Estos intervienen en el intercambio comercial de dos bienes (un bien a y el resto de bienes n)

Arias Segura, J. y Ruiz Segura, O. (2004) enumeran los seis tipos de participaciones de mercados que se combinan implícitamente en este modelo. Entre éstas se encuentran:

- La participación mundial del país en el comercio del total de mercancías.
- La participación mundial del país en el comercio del bien a.
- La participación mundial del país en el comercio del resto de mercancías.
- La participación mundial del resto del mundo en el comercio del total de mercancías.
- La participación mundial del resto del mundo en el comercio del bien a.

- La participación mundial del resto del mundo en el comercio del resto de mercancías.

La relación que se den entre estas seis variables reflejarán el desempeño del país a en la competitividad de tal producto. Un VCR mayor a cero identifica mercancías con ventaja comparativa revelada, y generalmente indica que las exportaciones del país exceden las importaciones. Por contrario, un valor negativo reflejaría una desventaja comparativa revelada, mostrando que las importaciones del país excederían las exportaciones del mismo. Cuanto más alto es el VCR de un producto, más favorable es su posición competitiva en el mercado internacional.

En este mismo documento, se resalta la importancia de considerar cuatro posibles resultados en el VCR, a partir de diferentes combinaciones del VCE y del VCI. Ellos son:

- $VCE > 0, VCI < 0; VCR > 0$: en este caso el VCR será mayor a cero, ya que el país muestra ventaja comparativa en las exportaciones, y desventaja comparativa en las importaciones. Esto puede derivarse de dos situaciones: que la demanda doméstica del producto sea limitada, que el país revela ventajas comparativas para relevar al mercado interno, o que la existencia de barreras comerciales no permite que ese producto entre al mercado nacional.
- $VCE > 0, VCI > 0; VCR > 0 < 0$: ésta es la situación en la que el país demuestra ventajas comparativas tanto en la exportación como en la importación del producto analizado. Si el VCE es mayor al VCI, el VCR será mayor a cero, en caso contrario será menor. En las importaciones, la ventaja comparativa revelada puede indicar entre otras posibilidades, que aunque el país es exportador del bien, las importaciones son relativamente más importantes, que existe triangulación del comercio, que el resto del mundo tiene ventajas comparativas en relación a la oferta domésticas, o que se trate de un agregado de productos, en los cuales los diferentes subproductos tiene distintas ventajas.
- $VCE < 0, VCI > 0; VCR < 0$: aquí la desventaja comparativa en la exportación y la ventaja comparativa revelada en la importación, hacen que el VCR sea menor que cero. Esto significa que el país no compite exportando del comercio internacional, y además que la demanda interna no llega a satisfacerse con la producción local del bien.

- $VCE < 0$, $VCI < 0$; $VCR < 0$: tanto la exportación como la importación estarían reflejando una desventaja comparativa si se dan estos resultados. Que el VCR termine siendo positivo no indica una ventaja comparativa revelada en este caso, sino que el país no participa activamente del comercio internacional en ninguna de las dos facetas. Esto puede ser resultado de una demanda limitada del bien en el país, o a que los productores no encuentran competencia para satisfacer el mercado interno.

Modelo del Diamante de Michael Porter

Este modelo permite analizar por qué un sector determinado alcanza el éxito en una determinada nación. Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos donde el “*diamante nacional*” es más favorable, aumentando en consecuencia las posibilidades de ser más competitivas internacionalmente.

La respuesta a tal cuestionamiento se desarrolla a partir de los siguientes cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en el que han de competir las empresas:

- Las condiciones de los factores productivos: relacionado a la disponibilidad de diversos factores como por ejemplo recursos humanos especializados, infraestructura, equipamientos, recursos naturales, etc.
- Las condiciones de la demanda: vinculada a su perfil de comportamiento, grado de exigencia y de sofisticación y tamaño entre otros aspectos.
- Los sectores de apoyo y relacionados: ya sean proveedores o afines, su presencia puede alterar la competitividad del sector.
- La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: condiciones vigentes de una nación para la conformación de una empresa y rivalidad interna entre las mismas.

Adicionalmente, otros dos factores que pueden incidir en la competitividad nacional son añadidos: el azar, que escapa al control de las empresas, y el papel del gobierno, ya sea promoviendo o restringiendo la actividad del sector. Son factores exógenos y afectan a los cuatro determinantes precedentes.

En el siguiente gráfico se observa como tales aspectos se ubican por fuera del diamante, afectando a todo el resto de los componentes.

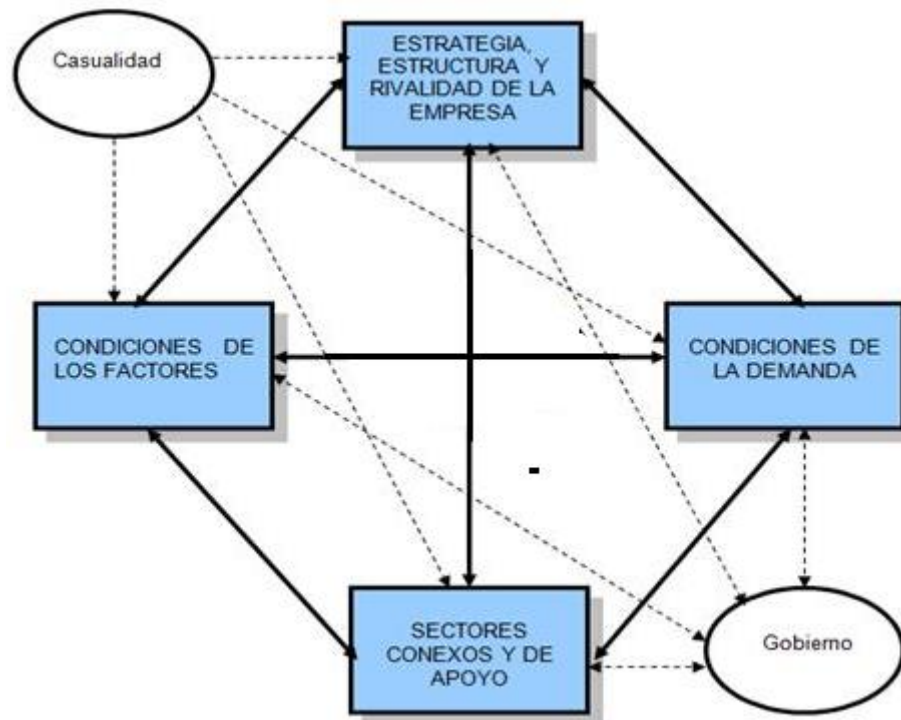


Ilustración 1: Las ventajas competitivas de las naciones.

Fuente: Porter, M. (1991).

Análisis FODA

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta y metodología de estudio que se utiliza para conocer la situación real tanto interna como externa en que se encuentra una organización, empresa o proyecto.

Según Sainz de Vicuña (2000) los factores que deben incluirse en este análisis son cuatro:

- Oportunidades: constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo, no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.
- Amenazas: representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que consisten en fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.
- Fortalezas: los aspectos internos de la empresa (recursos humanos, económicos, áreas de negocio, mercado, productos, etc.) que representan sus puntos fuertes y que se asocian a determinadas características de liderazgo.

- Debilidades: los obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la organización, y que es necesario eliminar.

La matriz FODA está formada por los primeros dos conceptos a los cuales se arriba mediante el análisis externo, que refleja una situación que difícilmente pueda ser modificada y los últimos dos términos los cuales son producto de un análisis interno, en este caso del sector, y son necesariamente controlables.

Esta también adquiere suma importancia dado que constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias y nuevas matrices como ser la Matriz estratégica DAFO.

Matriz estratégica DAFO

Luego del análisis inicial se utilizará una matriz estratégica, que Garrido (2003) define como un instrumento de análisis para la gestión estratégica que abarca aspectos derivados tanto del análisis externo como del interno. Siendo más específico, explica tales matrices como cuadros de doble entrada en los que se define una posición en función a los valores establecidos y representados por los ejes de las coordenadas. El fin de tal estructura sería sugerir alternativas estratégicas en función a la posición competitiva establecida.

La matriz a implementar se denomina DAFO, y en la misma se combinan los aspectos externos (Oportunidades y amenazas) con los aspectos internos (Fortalezas y debilidades), conformando así los siguientes cuatro cuadrantes:

- DA: contiene meras tácticas defensivas para disminuir la debilidad interna frente a las amenazas del entorno.
- FA: reúne sugerencias para adecuar o potenciar ciertas fortalezas internas frente a amenazas externas. En el mejor de los casos esas amenazas pueden ser convertidas en una oportunidad.
- DO: sugiere alternativas para aprovechar de una mejor manera las oportunidades, adaptando las debilidades que sean necesarias para tal fin
- FO: recomienda acciones a tomar en el mejor de los escenarios, donde se combinan fortalezas propias con oportunidades del entorno.

La aplicación de las posibilidades mencionadas anteriormente podrá influir, o incluso verse influida, por los mercados internacionales que obtengan una preponderante atención en el proceso de internacionalización del producto, o la empresa. Para la selección de los mercados internacionales se utilizarán las siguientes herramientas, destinadas a investigar y resaltar aquel con cualidades más apropiadas.

Valor Agregado

Para los autores Koontz, Weihnhch&Cannice (2012) las organizaciones son grupos de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado, y consideran que las compañías exitosas crean su valor agregado mediante operaciones productivas entendiendo como productivo el cociente producción-insumos dentro de un período, considerando la calidad.

Por otro lado, en forma complementaria, según Kotler & Keller (2012) el valor agregado es aquella característica o servicio diferenciador que una empresa añade a su producto, buscando generar una mayor percepción en el cliente a través de rasgos diferenciadores.

Jerarquía del valor para el consumidor

Para alcanzar el valor agregado antes definido, el producto pasa por diferentes etapas que en conjunto van a conformar lo que se conoce como la *jerarquía de valor para el consumidor*; el nivel fundamental que da inicio a esta jerarquía es el “*producto genérico o central*” que implica un producto básico que cumple solamente con su función esencial. El “*producto esperado*” consiste en un producto genérico dotado de aquellos atributos que permiten cumplir con las expectativas mínimas del cliente. En tanto que el “*producto aumentado*” es aquel que cuenta con características que diferencian al producto de los ofrecidos por la competencia, son valorados positivamente por el consumidor y sobrepasan sus expectativas. Por último, el “*producto potencial*” abarca la totalidad de agregados que pueden incorporarse al producto en el futuro y se conoce como “*el futuro del producto*” (Keller & Kotler, 2006).

Cadena de Valor

Para lograr mayor valor para los clientes lo que se utiliza es un instrumento denominado *cadena de valor*; la misma permite constatar cuáles son los pasos que añaden valor al proceso productivo; según Kotler y Keller (2006) estas actividades son:

- Las actividades primarias: son aquellas relacionadas con la creación, producción y envío del producto o servicio; dentro de las que se distinguen la logística de entrada, la transformación, la logística de salida, marketing-ventas y servicios.
- Las actividades de apoyo: se distinguen por mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades primarias, como ser el aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, recursos humanos e infraestructura.

El uso de esta herramienta permite identificar aquellas actividades que generan costos y aquellas que generan valor para el cliente, con el fin de disminuir costos y aumentar el valor percibido, logrando así aumentar la diferencia entre los costos totales y el precio que está dispuesto a pagar el consumidor.(Kotler & Keller, 2006).



Ilustración 2. La cadena de valor de Michael Porter.

Fuente: Kotler y Keller(2006).

Según lo expresa el gráfico, a lo largo de la cadena existen diferentes tipos de actividades primarias, diferenciadas por cada área que interviene en la producción del producto o prestación del servicio. Estas actividades también pueden denominarse: procesos, procedimientos, tareas, entre otros.

Por otro lado, están las actividades de apoyo, imperceptibles para el consumidor, pero que generan un mayor valor para el cliente, cada actividad dependerá sobre la etapa de la cadena que se quiera aplicar.

Técnica de la matriz de preferencias ponderadas

Una matriz de preferencia es utilizada para evaluar la conveniencia de elegir una alternativa entre varias opciones. Según la ORT (2008), se trata de una tabla compuesta por criterios subjetivos elegidos para cada tema a analizar.

Los criterios se ponderan en una escala de -3 (el peor posible) a 3 (el mejor) y se aplica la misma escala a todas las alternativas a comparar. A su vez, a cada calificación se le da un peso acorde a su importancia, con el total de estos pesos igual a 100. La calificación total es la suma de las calificaciones ponderadas (cada calificación multiplicada por el peso adjudicado al criterio) para todos los criterios.

Marketing Internacional

Luego de aplicar las herramientas de análisis mencionadas anteriormente, se requiere definir las técnicas y estrategias a implementar para penetrar el nuevo mercado internacional.

Según Cateora, Gilly y Graham (2010, pág. 9) el marketing internacional:

“Es el desempeño de las actividades comerciales diseñadas para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de los bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de uno o más países con el fin de obtener ganancia”.

Es decir que la mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que una compañía puede hacer para producir una respuesta deseada en el mercado meta e influir en la demanda de un producto.

Para ellos se desarrolla un plan de acción orientado principalmente a satisfacer las necesidades de sus potenciales clientes, teniendo en cuenta los cuatro elementos del marketing mix (producto, plaza, precio y promoción).

Estrategia de producto

Philip Kotler y Kevin Lane Keller (2006) definen al producto como todo aquello que se ofrece en un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. A su vez cada producto cuenta con sus propias variables. Principalmente el diseño del producto es un factor clave para determinar el éxito del mismo en el mercado global teniendo en cuenta su calidad, envase y embalaje, leyes y regulaciones las cuales tienen un impacto directo sobre las decisiones de diseño del producto.

Cuando una compañía tiene un producto/base de mercado de un único país o en múltiples países, puede elegir entre cinco alternativas estratégicas para extender esta base en otros mercados geográficos (Keegan, 2013):

- Estrategia 1: extensión del producto y mensaje: es la estrategia de un producto más fácil y, a veces, más conveniente. Se vende exactamente el mismo producto, con la misma publicidad y promociones que se usan en el país de origen.
- Estrategia 2: extensión del producto y adaptación del mensaje: cuando un producto cubre una necesidad diferente y atrae a otro segmento bajo condiciones de uso iguales o similares a las del mercado nacional, el único ajuste puede ser requerido en el área de comunicaciones de marketing.
- Estrategia 3: adaptación del producto y extensión del mensaje: se extiende la estrategia de mensaje del mercado de origen, pero se adapta el producto al uso local o a las condiciones de preferencia.
- Estrategia 4: adaptación del producto y adaptación del mensaje: cuando se compara un nuevo mercado geográfico al mercado del país de origen, a veces las empresas descubren que las condiciones ambientales de uso o de preferencia difieren mucho y se requiere adaptar tanto el producto como el mensaje en sí.
- Estrategia 5: invención del producto: en vez de ampliar o adaptar un producto, muchas veces es necesario planificar y diseñar para el mercado global; desarrollando un nuevo producto con su respectiva estrategia de comunicación.

Estrategia de plaza

Luego de haber seleccionado el o los países de destino para el producto a exportar, y la estrategia de producto a utilizar, se identifican las estrategias típicas de ingreso a mercados para luego evaluar y seleccionar una de ellas. Según Lerma y Castro (2010) las posibles modalidades de ingreso son:

- Exportación directa
- Licencias
- Franquicias
- Joint- venture
- Alianzas estratégicas

Por otra parte, la estrategia de plaza o distribución consiste en definir la forma en que se va a hacer para que los productos lleguen a los consumidores, algunas de las estrategias que se pueden adoptar son:

- Ubicar el producto en todos los puntos de venta posibles, sobre todo si éstos son bienes de consumo masivo.
- Colocar el producto sólo en algunos puntos de venta, seleccionando sólo los que sean más convenientes.
- Colocar el producto sólo en un punto de venta que sea exclusivo.

Estrategia de precio

En esta estrategia se determinará una relación calidad- precio capaz de atraer a los consumidores. Según Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz (2004) la fijación de precios plantea una doble perspectiva. Por una parte, es un instrumento que estimula la demanda y por otra, es un factor determinante de la rentabilidad de la empresa. Además, juega un papel destacado en la formación de la imagen del producto e indica una mayor o menor penetración en el mercado. Según estos autores las estrategias de precios más utilizados son:

- Estrategias de descremado de precios
- Estrategias de precios de penetración
- Estrategia de precios de prestigio
- Estrategias de precios orientadas a la competencia
- Estrategias de precios para cartera de productos
- Estrategias de precios por áreas geográficas

Por otra parte, en comercio internacional el precio final de exportación del cargamento depende del INCOTERM en el que la venta se haya acordado. A continuación, se exponen las fórmulas que se utilizarán para calcular el FOB/FCA, el CIP/CIF y el DDP.

El cálculo del precio FOB se obtiene a partir de la siguiente fórmula:

$$FCA = \frac{CT + [(IIT + IID) \times \%R] - (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAG \times \%R) - \%DN - \%CAG - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

Dónde:

CT= Costo total en unidades monetarias.

IIT= Insumos importados de admisión temporaria.

IID= Insumos importados en forma directa, con pago de derechos.

%R= Reintegros a la exportación.

%DN= Derechos a la exportación, neto de insumos importados en admisión temporaria.

Calculado con la siguiente fórmula:

$$\%DN = \frac{\%D}{1 + \%D}$$

%D=% de derechos de exportación.

%CAG= % de comisión de agente.

%HonDA= % de honorarios del despachante de aduana.

%O= Otros gastos (en concepto de comisiones bancarias).

%UIG= % de utilidad más impuesto a las ganancias.

En algunas ocasiones el cliente del exterior prefiere que el exportador le cotice un precio que incluya los costos de flete y/o seguro internacional. En esos casos, los exportadores deberán cotizar bajo la fórmula CIF/CIP costo, seguro y flete. El mismo se calculará de la siguiente manera:

$$CIF/CIP = \text{precio FOB}/FCA + \text{seguro} + \text{flete}$$

Finalmente, el cálculo de precio DDP puede utilizarse independientemente del modo y medio de transporte seleccionado. De acuerdo a la definición propuesta por el INCEA (2016, <http://goo.gl/li8RZ5>) esta regla significa que “ha cumplido con sus obligaciones el vendedor una vez que ha puesto a disposición del comprador la mercancía, ya efectuadas las formalidades aduaneras de exportación y de importación”. De este modo, el vendedor se debe hacer cargo de todos los costos y riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino.

Al respecto, para calcular el DDP se tendrán en cuenta los siguientes aspectos de la operatoria:

| |
|---|
| CALCULO DEL PRECIO DDP |
| Precio FOB/FCA |
| + Flete Internacional |
| + Seguro internacional |
| + Derechos de importación |
| + Tasas |
| + Impuestos Internos |
| + Flete Interno |
| + Otros Gastos |
| + Gasto de depósito fiscal |
| + Gastos de manipulación en la terminal |
| + Honorario de despachante de aduana |

Estrategia de promoción

Según Lerma y Castro (2010) la promoción es el conjunto de actividades o procesos destinados a estimular al comprador potencial (distribuidores, clientes industriales y consumidores) a la adquisición de bienes. En el análisis del marketing internacional se deben tener en cuenta también aspectos como la cultura, las normas de vida, el gobierno y los diferentes usos y costumbres a la hora de seleccionar la estrategia de promoción.

Existen diferentes eventos e instrumentos para promover las exportaciones de una empresa y ayudar a su inserción en nuevos mercados. Los más utilizados según Muñiz Gonzáles (2014) son:

- Las ferias internacionales
- Misiones comerciales
- Rondas de negocios
- Material promocional

Particularmente si se desea realizar ventas y contactos a largo plazo las ferias internacionales son la mejor elección. Según el autor una feria típica es una actividad en la que los fabricantes, distribuidores y otros vendedores, exponen sus productos a actuales y futuros clientes, proveedores, otros socios de negocio y la prensa.

Los beneficios de participar en una feria internacional son diversos. Entre ellos la posibilidad de llegar a una buena cantidad de potenciales compradores en un tiempo corto a un costo nominal por contacto. Son una excelente oportunidad para hacer investigaciones de mercado y hacer trabajo de reconocimiento sobre los competidores. También son una de las formas más económicas de obtener información para evaluar la efectividad de una campaña de promoción.

Análisis financiero

Para evaluar si el proyecto cumple o no con el fin de maximizar la inversión se realiza un análisis financiero de los costos de implementación haciendo uso del **Valor Presente Neto (VPN o VAN)**. Según José Didier Váquiro C.(2013) este método depende de las siguientes variables:

$$VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

VPN = Valor Presente Neto

I_0 = Inversión inicial previa. Corresponde al monto o valor del desembolso que la empresa hará en el momento de contraer la inversión.

FNE = Flujo Neto de Efectivo. Indica la diferencia entre ingresos y gastos que pueden obtenerse por la ejecución de un proyecto durante su vida útil. FNE entonces se expresa como: $(\Delta\beta - C)_n$ donde $\Delta\beta$ es la variación del ingreso y C es el costo correspondiente al período n .

i = Tasa de descuento. Es la tasa de retorno requerida sobre una inversión. La tasa de descuento refleja la oportunidad perdida de gastar o invertir en el presente por lo que también se le conoce como costo o tasa de oportunidad. Esta tasa se encarga de descontar el monto capitalizado de intereses del total de ingresos percibidos en el futuro.
José Didier Váquiro C. (2013)

Entonces, reformulando, la ecuación quedaría enunciada de la siguiente manera:

$$VPN = -I_0 + \frac{(\Delta B - C)_1}{(1+i)^1} + \frac{(\Delta B - C)_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{(\Delta B - C)_n}{(1+i)^n}$$

Finalmente, la ecuación antes mencionada arroja resultados que se interpretan fácilmente. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del VPN. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor. Es decir:

- $VPN < 0$ (cero) NO INVERTIR
- $VPN = 0$ (cero) NO SE MAXIMIZA NI MINIMIZA LA INVERSIÓN
- $VPN > 0$ (cero) INVERTIR

Marco Metodológico

A continuación, se presenta la metodología que permitió desarrollar dicho trabajo final de grado. Se muestran aspectos tales como el tipo de investigación, las metodologías, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fuentes de información y criterios muestrales a utilizar.

Particularmente en el presente trabajo el tipo de investigación implementada fue de tipo *descriptiva*, la metodología de investigación utilizada fue en su mayoría de tipo *cualitativa*; se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación. [...] El enfoque cualitativo busca principalmente “dispersión o expansión” de los datos o información” (Hernandez Sampieri, 1997); pero así también se utiliza la de tipo *cuantitativa* realizando una “...recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. [...]...pretendiendo intencionalmente “acotar” la información (medir con precisión las variables de estudio, “tener” foco)” (Hernandez Sampieri, 1997).

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron herramientas que permitieron recolectar la mayor cantidad de información con el fin de tener un conocimiento más amplio de la temática. Los instrumentos de recolección de datos implementados fueron el análisis crítico el cual según (Vieytes, 2004) “se realiza en función de estándares que el investigador establece a partir de referencias bibliográficas y antecedentes de investigación sumado al propio criterio profesional”, el análisis estadístico y la encuesta por cuestionario que consiste en realizar una serie de preguntas con el fin de conocer la opinión de un grupo denominado encuestado que posea conocimientos idóneos para el caso de interés (Raymond, 1999).

La *población* investigada para realizar observaciones son las empresas enfocadas al sector agrario y las personas con conocimientos idóneos en el tema. En el caso del presente trabajo se aplicó el criterio muestrales no *probabilístico* y dentro de éste se hizo uso del muestreo *de juicio o por conveniencia*.

A continuación se presenta la metodología utilizada en cada una de las etapas:

| Etapa | Tipo de investigación | Metodología | Técnica de recolección de datos | Instrumento de recolección de datos | Fuente de información | Tipo y diseño de investigación | Criterios muestrales |
|---|-----------------------|----------------------------|---|---|---|---|--|
| 1- Analizar las características del sector porotero a nivel nacional. | Descriptiva | Cualitativa y cuantitativa | Análisis crítico, estadístico y entrevistas | <p><u>Análisis Estadístico:</u> Se basa en la aplicación de fórmulas básicas.(Carlos, 1996)</p> <p><u>Análisis Crítico:</u> Se realiza en función de estándares que el investigador establece a partir de referencias bibliográficas y antecedentes de investigación, como al propio criterio</p> | <p><u>Fuentes secundarias:</u> Cámara Argentina de Comercio(2015), NOSIS(2016), CLERA(2016)y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca(2015)</p> | “La investigación descriptiva busca caracterizar el comportamiento de las variables en estudio”.(Vieytes, 2004) | <p><u>Muestreo no probabilístico intencional:</u> Muestras: 5 Leonel. J. Fernández; Ernesto Fernández; Héctor. J. Piorno; Osvaldo Luque; Jaime. E. Luque.</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|
| | | | | profesional.(Vieytes, 2004) | | | |
|--|--|--|--|--------------------------------|--|--|--|

| | | | | | | | |
|--|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------|--|
| <p>2- Medir la competitividad del sector</p> | <p>Descriptiva</p> | <p>Cualitativa y cuantitativa</p> | <p>Análisis crítico y estadístico</p> | <p>Descripto anteriormente</p> | <p><u>Fuentes primarias:</u> Entrevistas con especialistas del sector.</p> <p><u>Fuentes secundarias:</u> TradeMap (2016)</p> | <p>Ya definido</p> | <p><u>Muestreo no probabilístico intencional:</u> Muestras: 5 Leonel. J. Fernández; Ernesto Fernández; Héctor. J. Piorno; Osvaldo Luque; Jaime. E. Luque.</p> |
|--|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|---|--------------------|--|

| | | | | | | | |
|--|---------------------|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------|---|---------------------|---|
| <p>3- Analizar la oferta exportable del poroto y sus principales destinos</p> | <p>Descriptiva</p> | <p>Cualitativa</p> | <p>Análisis estadístico y crítico</p> | <p>Descripto anteriormente.</p> | <p><u>Fuentes secundarias:</u> Cámara Argentina de Comercio(2015), NOSIS(2016) y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca(2015)</p> | <p>Ya definido.</p> | <p>No aplica ya que no se utiliza una muestra en dicho objetivo</p> |
| <p>4- Conocer las posibles transformaciones del poroto para aumentar su valor agregado obteniendo subproductos del mismo</p> | <p>Exploratoria</p> | <p>Cualitativa</p> | <p>Análisis crítico</p> | <p>Descripto anteriormente.</p> | <p><u>Fuentes secundarias:</u> páginas webs especializadas en el sector y empresariales.</p> | <p>Ya definido.</p> | <p>No aplica ya que no se utiliza una muestra en dicho objetivo</p> |

| | | | | | | | |
|---|-------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|---|--------------------|-------------------------|
| <p>5- Elaborar una propuesta para mejorar la competitividad del poroto.</p> | <p>Exploratoria Descriptiva</p> | <p>Cualitativa</p> | <p>Análisis crítico</p> | <p>Descripto anteriormente</p> | <p><u>Fuentes secundarias:</u> Coface(2016), SantanderTrade (2016), Banco Mundial(2016), Tarifar(2016),Red e Brasil (2016), Ferias Alimentarias (2016)</p> | <p>Ya definido</p> | <p>No es pertinente</p> |
|---|-------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------------------------|---|--------------------|-------------------------|

DESARROLLO

Sector Porotero

El sector legumbrero en Argentina es una de las principales actividades agrícolas, destacándose el poroto como la cuarta economía regional por ser la legumbre de mayor peso en cuanto a los volúmenes de producción nacional.

Como indica la Dirección Nacional de Información y Mercados, la superficie sembrada con legumbres ascendió a 489.245 hectáreas donde las hectáreas sembradas de poroto fueron 276.000 de las cuales se cosecharon 144.500 obteniendo una producción de 96.109 ton; mientras que las sembradas para garbanzo ascendieron a 150.000 has, de las cuales solo se cosecharon 73.132 y 106.224 ton producidas.

Así se puede observar que el poroto tuvo una mayor participación con el 82% de la producción mientras que el 18% restante se repartió entre garbanzos en primera instancia, seguidos de arvejas y lentejas.

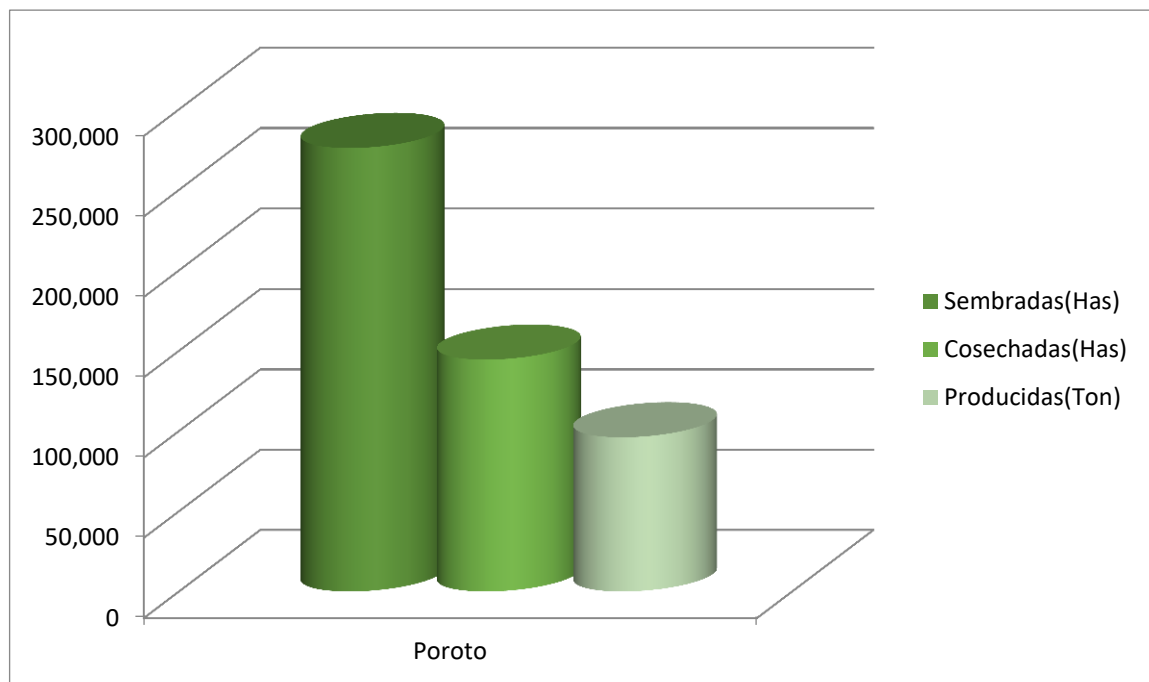


Ilustración 3. Siembra, Cosecha y Producción de porotos en Argentina.

Fuente: elaboración propia en base a la Dirección Nacional de Información y Mercados (2015).

En particular dentro de las legumbres secas según datos oficiales del Minagri (2015), la producción del producto protagonista de este trabajo, el poroto, se concentra en la región NOA del país con 505.000 toneladas producidas, de las cuales 258.000 toneladas pertenecen a la variedad alubia y 247.000 al poroto negro durante el período 2014/2015 sobre un área sembrada de 438.100 ha; vale aclarar que estas cifras son superiores a las registradas en el período anterior 2013/2014 en donde se obtuvo una producción de 429.800 toneladas sembradas sobre un total de 352.100 ha.

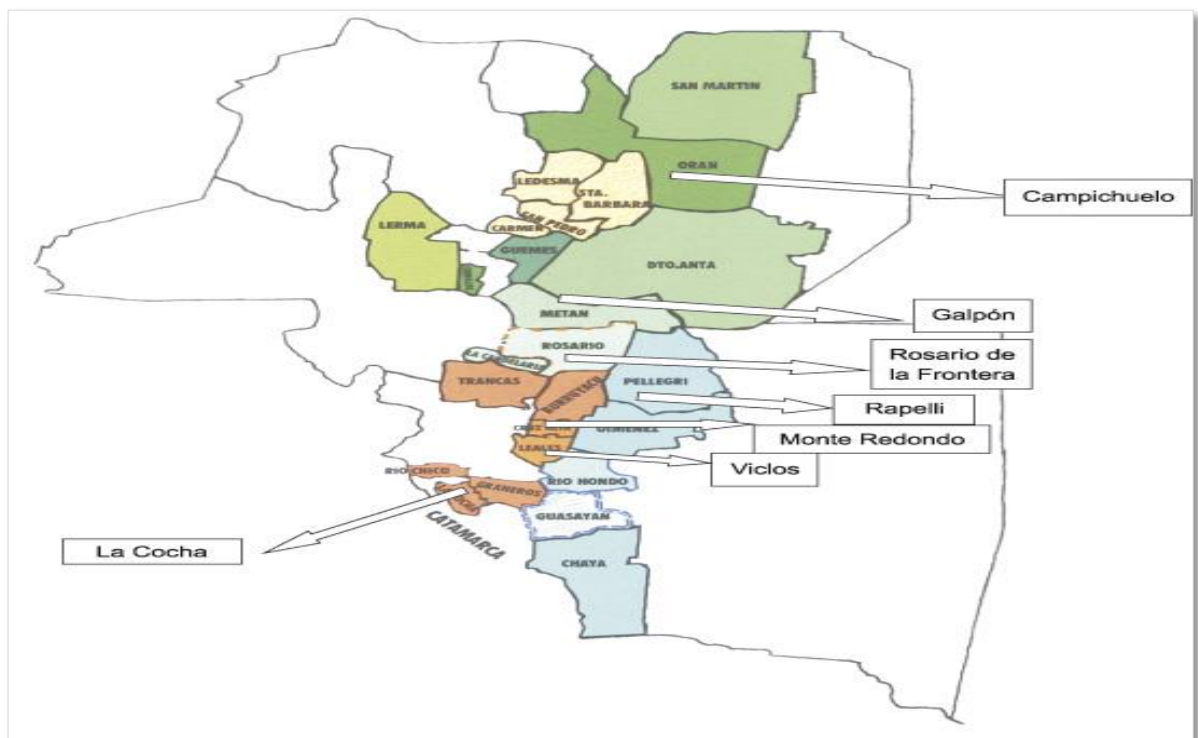


Ilustración 4. Zona Porotera

Fuente: Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombes (2012).

De ésta región, particularmente Salta concentra los mayores niveles producidos de poroto, alcanzando el 80% de la producción nacional que equivale aproximadamente 300.000 toneladas de las cuales según el Presidente de la Cámara de Legumbres, José María Lázara, el 98% de la producción de NOA se exporta.

En cuanto a la producción antes mencionada, el consumo del poroto en Argentina es poco habitual (250 gr/hab/año) y estacional, con mayor consumo en otoño e invierno, muy diferente al de otros países donde el poroto forma parte de sus dietas habituales alcanzando un consumo de 15 y 30 kg/ hab/ año, como es el caso de Brasil y

México. Es por este motivo que el 95% de la producción se destina a mercados extranjeros.

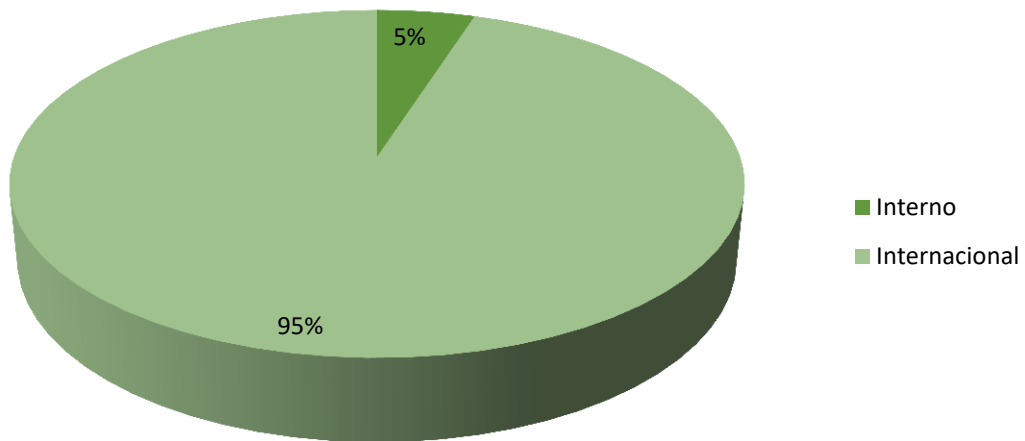


Ilustración 5. Consumo del Poroto

Fuente: elaborado por el autor en base al CLERA (2016)

El presente trabajo final de graduación se basó en dos tipos de poroto: negro y alubia. Estos son los de mayor producción en el norte del país.

Poroto Alubia

Ésta es una variedad derivada del poroto blanco. El mismo exhibe una forma arriñonada, de tamaño mediano y con una membrana externa de color blanco opaco; presenta un sabor que lo hace distintivo para la elaboración de alimentos en su mayoría salados.



Está compuesto químicamente por 333 kcal de energía, 45,1 g de hidratos de carbono, 23,4 g de proteínas, 0,8 g de grasas, 15,2 g de fibras, 301 mg fosforo y 10,4 mg hierro (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2015).

Poroto negro

El mismo es una clase de poroto de tamaño pequeño en comparación con el anterior, presenta un color negro brillante y su forma es predominantemente ovalada; en general su sabor es dulce, por lo que es en su mayoría utilizado para la elaboración de alimentos dulces.



Su composición química consta de 306 kcal de energía, 61,5 g de hidratos de carbono, 20,6 g de proteínas, 1 g de grasas, 418 mg de fósforo y 15,90 mg de hierro (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2015).

A continuación se da a conocer el proceso por el que transcurre el poroto para su producción.

Proceso Productivo

Producción y almacenaje de la materia prima

El proceso productivo del poroto comienza con la figura del productor agrícola quien se encarga de la producción del grano. La siembra se realiza en diciembre, enero o febrero y la cosecha en mayo con el comienzo de los fríos secos característicos de la región y óptimos para este producto el cual no resiste fuertes helada y no requiere de abundantes precipitaciones, 300 milímetros.



Una vez extraída la materia prima en su estado natural, se ingresa con camiones en una de las aproximadamente 50 plantas equipadas para el tratamiento de porotos en Argentina. De éstas, el 75% se concentra en Salta y el 25% restante se distribuye entre Jujuy, Tucumán y Buenos Aires. Allí se realiza el control de los camiones con mercadería y se ejecuta un análisis del producto para determinar su calidad y humedad. Luego se procede a la descarga; pudiendo ser ésta a granel, en bolsas de 50kg o en bolsones de 1000kg.

Producción industrial, clasificación y control de calidad

Para esta etapa del proceso se tomó como ejemplo la plata OLEGA. Ésta se ubica en la ciudad de Rosario de la Frontera, Salta, y es reconocida a nivel país como una planta modelo para el sector porotero.



Fotografía 1. Planta OLEGA

Fuente: elaboración propia.

El proceso de industrialización consta de siete etapas, previamente la mercadería llega a la planta clasificadora a través de camiones desde los campos. El camión es pesado para determinar la cantidad de granos ingresados a la planta y se extraen pequeñas muestras con un calador de aproximadamente tres metros con perforaciones a distintas alturas del mismo, es introducido desde arriba hacia abajo en distintos lugares dentro del camión.

Al extraerlo se logra que a distintas alturas de la capacidad del camión se obtenga una muestra para su análisis que determinará calidad y humedad del poroto. A continuación se observan y detallan las distintas etapas.



Ilustración 6. Etapas de la Cadena de Valor del Poroto

Fuente: Elaborado por el autor.

Ingreso a Tolva

El camión se posiciona arriba de la denominada tolva de acopio. Ésta es una excavación subterránea en forma de cono con paredes a 45 grados para que se deslice la mercadería hacia la parte inferior. Tiene en la parte superior una rejilla con planchuelas de acero suficientemente fuerte para que el camión quede posicionado sobre ella y abrir las boquillas de salida para que el poroto fluya hacia la tolva subterránea.

Pre - limpieza en cono

Desde la parte inferior de la tolva se extrae el producto con un elemento llamado *elevador de granos a canjilones* (foto).



Fotografía 2. Elevador de Granos a Canjilones.

Fuente: elaborado por el autor.

Éste extrae el poroto en pequeños baldecitos y mecánicamente lo eleva 15 metros hasta la parte superior de la planta clasificadora, desde donde comienza a descender por gravedad, primeramente a un cono metálico que posee un sistema de aspiración de aire mediante turbinas para extraer los elementos no deseados como ser, polvillo de tierra. También posee un sistema de imanes para extraer todo elemento metálico que pudiera ingresar a las clasificadoras para evitar daños a la misma



Fotografía 3. Pre - Limpiadora.

Fuente: elaborado por el autor.

Clasificadora por tamaño / zarandas



Fotografía 4. Clasificadora por Tamaño.

Fuente: elaborado por el autor.

Esta etapa es inmediata a la descrita en el punto dos. El poroto continua descendiendo a través de un sistema en forma de zigzag utilizado para disminuir la velocidad del grano y evitar el quebrado o cascado de la cutícula, lo cual disminuiría la calidad final de poroto. Seguidamente ingresa a la máquina zarandeadora, la cual lo clasificará por tamaño de grano. Esta etapa se desenvuelve a través de cada uno de los

planos de zaranda que a su vez poseen diferentes orificios según su diámetro, calibre y forma ubicados de mayor a menor.

En esta etapa del proceso se obtendrán distintos tamaños de mercadería. En adelante mencionaremos la importancia del tamaño de los granos, su uniformidad e importancia para la venta a cada uno de los mercados.

Calificadora por peso específico



Fotografía 5. Clasificadora por Peso Específico.

Fuente: elaborado por el autor.

Se trata de una máquina denominada también *vibradora*, por su movimiento a través de mayas de acero perforadas colocadas en un plano inclinado estratégicamente y regulable. Fluye a través de ésta un flujo de aire de la parte inferior de la maya, que combinado con el movimiento vibratorio mantiene los granos en movimiento haciendo que los más livianos se dirijan hacia la parte superior de la maya y los más pesados queden en la parte inferior del plano inclinado. De esta manera el poroto se dirigirá a distintas boquillas según su clasificación direccionadas a distintos silos para el siguiente proceso de clasificación, logrando así el tamaño ideal de la mercadería para cada cliente.

Clasificadora por color



Fotografía 6. Clasificadora por Color.
Fuente: elaborado por el autor.

En las etapas anteriores se ha buscado obtener los tamaños ideales del poroto, a continuación se ingresa a la última etapa de clasificación. Ésta es la clasificación por color.

Una máquina llamada electrónica observa cada uno de los granos desde cuatro perspectivas distintas. Cuando lee en su ojo visor que el grano no cumple con características predeterminadas de color un golpe de aire lo expulsa hacia otro canal de clasificación, pudiendo ser éste de descarte o segunda calidad para mercados menos exigentes o bien para la obtención de subproductos, entre ellos *la harina*.

Entiéndase que la máquina electrónica expulsa el grano manchado con defectos en la cutícula no por ello quitándole la calidad real del mismo sino simplemente la visual.

Pulido



Fotografía 7. Máquina de Pulido.

Fuente: elaborado por el autor.

Se trata de un tambor en el cual ingresa el grano que se mezcla con aserrín de madera. Mediante un movimiento de rotación lustra, abrillanta y pule el poroto para darle una mejor imagen visual, inmediatamente después pasa por una zaranda en la que con mucha facilidad separará el poroto del aserrín.

Embolsado



Fotografía 8. Embolsadora.

Fuente: elaborado por el autor.

En esta etapa, el grano es tumbado a un silo desde donde descende en forma de cono hasta una balanza que va colgada en el mismo, teniendo la propiedad de sostener cada bolsa y cuando la misma tiene ya el peso previamente estipulado corta el flujo de mercadería hacia la bolsa y con un pequeño movimiento en la balanza ésta suelta la bolsa que va hacia la máquina que produce el cerrado de la misma haciendo una costura horizontal en la boca de esta bolsa.

Se termina allí el proceso de clasificación, pesado y cosido de cada una de las bolsas, pasando allí al estibado.

Estibado

En este proceso se realiza lo que llamamos acomodado de bolsas, el apilado o estibado de las misma de manera tal que fuere posible la colocación de una carpa plástica, que una vez acomodada y sellada en todo su alrededor, se le introducirá un producto que cumple con la función de curado, evitando que la mercadería pueda contaminarse con un insecto llamado gorgojo que sale del grano haciéndole pequeños orificios produciendo el deterioro de la mercadería, este proceso es más frecuente ante

las elevadas temperaturas al cruzar sobre todo el ecuador o por el paso del tiempo, se debe realizar periódicamente en zonas de altas temperaturas.

A continuación para una mejor perspectiva, se muestra una sub planta dentro de OLEGA con dimensiones más pequeñas de la estructura completa del proceso.



Fotografía 9. Sub Planta Procesadora de Porotos 2015.

Fuente: elaborado por el autor.

Comercio Interno

Obtenido el producto final, se procede al llenado de bolsas el cual puede hacerse mecánicamente o manualmente. El poroto se coloca en bolsas de 50 o 60 kg., o también en bolsones de 1250kg según los requerimientos del comprador. A su vez estas bolsas o bolsones pueden ir dentro de contenedores estándares de 20 o 40 pies para su exportación.

Debido a que la mayor producción se concentra en el interior del país los costos logísticos y de transporte nacional para la comercialización del poroto son muy elevados, causando impacto directo en los precios de exportación, ya que sus costos de traslado terrestre aumentan, siendo esto una falencia no solo para el producto en cuestión, sino también para el país en general.

Cabe destacar que fue indispensable contar con instituciones públicas en proyectos integrales que apunten a satisfacer dichas necesidades. A causa de esto, se puso en marcha el “Plan Belgrano” con el fin de integrar productivamente al Norte Argentino con el centro del países y sus puertos, mediante infraestructuras vial, ferroviarias y aerocomerciales que permitan mejorar cualitativamente el movimiento de cargas del NOA a nivel nacional e internacional.

Finalmente, y a pesar de los mencionado anteriormente, se debe remarcar que gracias a los esfuerzos privados el país se encuentra como uno de los principales exportadores mundiales de poroto destinando del total producido en el país, el 95% al mercado internacional y solo el 5% al consumo interno.

Comercio exterior

Clasificación Arancelaria

En el Sistema Arancelario la clasificación del poroto corresponde a la partida 0713 “hortalizas de vaina secas desvainadas, aunque estén mondadas o partidas”, en el sistema de seis dígitos; a la subpartida 0713.33 “Poroto (frijol, fréjol, alubia, judía)* común (Phaseolus vulgaris) ”; a la clasificación Regional para exportaciones al Mercosur. Cabe aclarar que tanto el poroto negro como el poroto alubia tienen el siguiente tratamiento arancelario.

| Exportación | | | |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------|
| DEE % + | RE % + | DEI % + | RI % + |
| 0.00 | 2.05 | 0.00 | 2.05 |
| Res. Conj. MP N 38/2008 | Dto. PEN N 509/2007 | Res. Conj. MP N 38/2008 | Dto. PEN N 509/2007 |

Ilustración 7. Tratamiento Arancelario del Poroto

Fuente: TARIFAR (2016)

Evolución de las Exportaciones Mundiales de Poroto

A continuación se presenta la evolución de las exportaciones mundiales de poroto expresadas en miles de dólares según datos extraídos de TradeMap.

| Exportadores | Valor exportado en 2011 | Valor exportado en 2012 | Valor exportado en 2013 | Valor exportado en 2014 | Valor exportado en 2015 |
|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Mundo | 1.682.263 | 1.973.825 | 1.928.284 | 2.057.041 | 1.448.552 |
| China | 604.625 | 718.558 | 716.772 | 436.646 | 298.028 |
| Argentina | 320.225 | 351.646 | 111.156 | 279.586 | 252.093 |
| Estados Unidos | 103.264 | 156.843 | 168.573 | 193.593 | 157.893 |
| Etiopía | 63.983 | 96.639 | 149.441 | 182.910 | 130.387 |
| Canadá | 102.021 | 120.941 | 149.490 | 141.533 | 125.987 |

Tabla 1. Principales exportadores mundiales para el producto 0713.33

Fuente: elaboración propia en base a TradeMap (2016)

Tal como puede observarse en la tabla, China se consolida como el principal exportador en los últimos 5 años. No obstante, este país sufrió una abrupta caída en sus valores exportados logrando en 2015 un monto total de 298.028 mil millones USD en comparación al año 2011 donde el valor fue 604.625 mil millones de USD. Es decir, se produjo una disminución casi del 50%.

Por otra parte, cabe aclarar que el descenso de los valores exportados fue generalizado colocando al año 2015 como el menos competitivo para los principales países exportadores. Esto puede fundamentarse con la desaceleración de la economía china que impactó negativamente en los valores exportados durante 2012-2015 a nivel mundial.

Principales Destinos de las Exportaciones Argentinas

En la siguiente tabla pueden observarse los distintos destinos de las exportaciones argentinas a nivel mundial con valores expresados en miles de dólares.

| Importadores | Valor importado en 2011 | Valor importado en 2012 | Valor importado en 2013 | Valor importado en 2014 | Valor importado en 2015 |
|------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Mundo | 320.225 | 351.646 | 111.156 | 279.586 | 252.093 |
| Brasil | 93.088 | 115.727 | 46.784 | 90.648 | 64.641 |
| Venezuela | 23.250 | 21.542 | 3.229 | 40.120 | 38.139 |
| España | 33.414 | 47.296 | 15.114 | 35.297 | 29.242 |
| Argelia | 62.764 | 47.827 | 20.513 | 23.215 | 26.668 |
| Italia | 27.386 | 32.749 | 6.267 | 33.513 | 24.519 |

Tabla 2. Principales destinos de las exportaciones argentinas.

Fuente: Elaborado por el autor en base a TradeMap (2016)

Tal como puede observarse, el principal destino de las exportaciones argentinas es Brasil. Su consumo supera significativamente al de los restantes países, prácticamente duplicando su valor y ha mantenido esta posición durante los últimos 5 años. No obstante se observa una caída sustancial a nivel global de los montos importados durante el año 2015, esto puede deberse a la baja generalizada del consumo y los elevados costos internos de Argentina que provoca una pérdida en cuanto a la competitividad del sector.

Oferta Exportable

Principales Exportadores Argentinos de Poroto

En la siguiente tabla, se puede observar un promedio entre 2011-2015 de los principales exportadores argentinos del producto 0713.33:

| Empresa | FOB | Participación en las exportaciones totales |
|-------------------------------------|----------------------|--|
| No informado | 254.465.242 | 18,84 % |
| PARAMERICA S A | 128.234.577 | 9,50 % |
| DESDELSUR S A | 113.460.233 | 8,40 % |
| PRIMORE SRL | 82.772.744 | 6,13 % |
| FOOD WAY S A | 73.375.368 | 5,43 % |
| CREMER Y ASOCIADOS SOCIEDAD ANONIMA | 62.564.384 | 4,63 % |
| LOPEZ DANIEL FRANCISCO | 57.256.046 | 4,24 % |
| ALIMENTOS DE ARGENTINA S A ALIMAR | 50.744.406 | 3,76 % |
| OLAM ARGENTINA SA | 50.485.189 | 3,74 % |
| OLEGA S A C I I A Y F | 40.940.556 | 3,03 % |
| PONTICO SOCIEDAD ANONIMA | 40.749.216 | 3,02 % |
| LIHUE TUE S. A. | 30.998.457 | 2,30 % |
| DOBLE A S.A. | 24.858.626 | 1,84 % |
| SWISS AGRO EXPORT SA | 23.015.362 | 1,70 % |
| NUTRIBRAS SA | 21.258.251 | 1,57 % |
| EXPORTADORA ARGBRAS SRL | 18.045.003 | 1,34 % |
| CURCIJA SOCIEDAD ANONIMA | 16.452.994 | 1,22 % |
| TRADE FOOD 2005 S.R.L. | 16.438.713 | 1,22 % |
| GRIFOL JUAN MANUEL | 15.128.300 | 1,12 % |
| SAN ANTONIO EXPORT S.A | 14.007.201 | 1,04 % |
| OTROS | 215.189.589 | 15,93 % |
| TOTAL | 1.350.440.455 | |

Tabla 3 Principales exportadores argentinos de poroto

Fuente: elaboración propia en base a NOSIS (2016)

Se observa que la exportaciones argentinas se encuentran diversificadas en varias empresas, las principales son 20 en su mayoría salteñas de las cuales se destacan Panamericana S.A 9,50%, Desdeelsur S.A 8,40%, Primore S.R.L 6,13% y Foodway S.A 5,43%, las restantes empresas varían en su participación entre el 5 y 1 % del total de exportaciones argentinas de poroto.

Medios de Transporte Utilizados para Exportar

Se observa en la siguiente ilustración que según datos extraídos de Nosis el medio de transporte más utilizado para la exportación de poroto es el camión dado que uno de los principales importadores del producto argentino es Brasil. Además este medio es el indicado debido a las rutas utilizadas y los bajos costos en los cuales se debe incurrir en dicha logística teniendo en cuenta las características del producto. Por otra parte, el 45% de las exportaciones es realizado por vía acuática donde la mercadería es embarcada por el puerto de Buenos Aires con destino a países europeos y africanos.

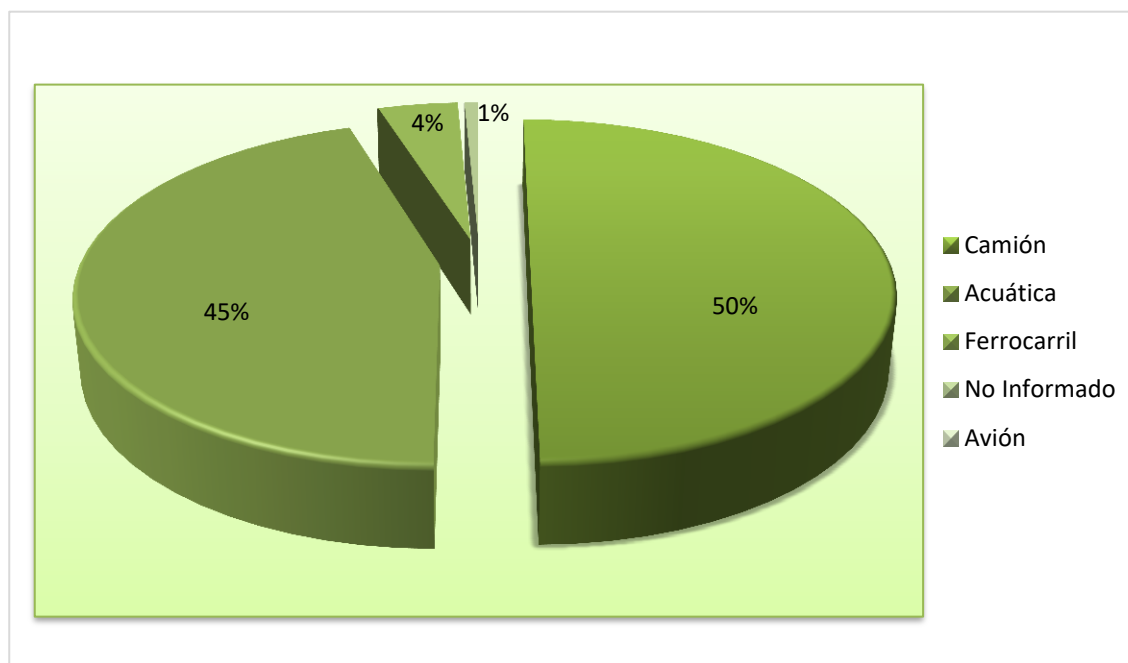


Ilustración 8. Medios de Transporte Utilizados para Exportar
 Fuente: elaborado por el autor en base a NOSIS (2016).

Precios del Poroto

Con el relevamiento de las entrevistas realizadas a personas idóneas en el tema como el Ing. Leonel Fernández y el Ing. Héctor Piorno, se arribó a la conclusión que los precios internos e internacionales varían en gran medida de un período a otro. Esto se debe a que los precios se establecen en base a la oferta y la demanda del mercado entre los distintos compradores y vendedores. Particularmente el poroto negro, aclara el Ing. Piorno, en diciembre del 2015 valía entre 280 y 330 dólares la tonelada y en el año 2014 la misma tonelada tenía un valor 500 dólares.

En Junio de 2016 el poroto negro tiene como precio indicativo entre 800 y 1000 dólares por tonelada cuando históricamente el precio del mismo varía entre 350 y 600

dólares, esta excepción es fruto de la mala cosecha y poca reserva de porotos negros en el país vecino, Brasil. Dicha situación imperante podría variar rápidamente ante el ingreso de porotos negros desde China a Brasil como ya ocurrió en años anteriores. Esto demuestra lo expuesto anteriormente acerca de la gran volatilidad del precio de este producto, el poroto.

Por otra parte, el poroto blanco alubia, acota el Ing. Fernández, fue variable entre los 500 y 800 dólares, llegando a los 1000 dólares por tonelada. Conceptualmente el precio del poroto blanco alubia fue mayor que el del poroto negro por causas varias, entre ellas su mayor cuidado, calidad y exigencia del mismo en los mercados.

Orígenes de las Exportaciones Argentinas

A continuación, se muestra la distribución por provincia de los principales orígenes argentinos de las exportaciones de poroto medidos en miles de millones FOB desde 2011 a 2015. En la misma se observa una gran participación por parte de Salta que como se mencionó previamente concentra el 80% de la producción Argentina según informes del Minagri (2015). Por otra parte, las provincias de Tucumán y Jujuy siguen en importancia a pesar de sus bajos valores en relación a Salta posicionando a la región norte del país como la más importante de Argentina.

| Orígenes por provincia | FOB USD | Porcentaje |
|---------------------------|-------------|------------|
| Prov. Salta | 942.297.215 | 69,78 % |
| Indeterminado | 173.724.839 | 12,87 % |
| Prov. Tucumán | 88.805.334 | 6,58 % |
| Prov. Jujuy | 68.542.641 | 5,08 % |
| Prov. Buenos Aires | 48.107.806 | 3,56 % |
| Prov. Santiago Del Estero | 12.791.512 | 0,95 % |
| Prov. Catamarca | 6.787.942 | 0,50 % |
| Prov. Córdoba | 5.181.944 | 0,38 % |

| | | |
|----------------|---------------|--------|
| Prov. Santa Fe | 2.148.574 | 0,16 % |
| Otros | 1.976.788 | 0,15 % |
| Total | 1.350.364.595 | |

Tabla 4. Orígenes de las Exportaciones Argentinas por Provincia

Fuente: Elaborado por el autor en base a NOSIS (2016).

Teniendo en cuenta que los principales orígenes de las exportaciones son las provincias del norte argentino se realizó una entrevista a los Ing. Héctor Piorno, Osvaldo Luque, Leonel Fernández y Jaime. E. Luque; los cuales son productores de legumbres en el NOA y personas idóneas en el tema. Con la información recabada y con el objeto de tener datos más precisos se elaboró una tabla donde se pueden observar los principales productores de poroto en la región. A continuación se muestra la tabla elaborada por el autor:

| PRODUCTORES | LOCALIZACIÓN |
|------------------------|--------------------------------|
| CARLOS FRANZINI | Santa Clara – Jujuy |
| ALIMAR | General Güemes– Salta |
| FRESA | Rosario de la Frontera – Salta |
| LOS CARLEN | Tartagal– Salta |
| DESDEELSUR S.A | Tartagal– Salta |
| LIAG | Salta |
| MIGUEL MEDINA | Rosario de la Frontera – Salta |
| AGSOF S.A | |
| GIMI S.A | Rosario de la Frontera– Salta |
| JUAN VICO | Metán– Salta |
| GERARDO OLMEDO | Rosario de la Frontera – Salta |
| SAN ANTONIO EXPORT S.A | Embarcaciones– Tucumán |
| OSCAR LAZARTE | Rosario de la Frontera– Salta |
| YUCHAN S.A | Las Lajitas– Salta |

Tabla 5. Principales productores del norte argentino

Fuente: Elaborado por el autor

Los ingenieros antes mencionados aclararon que tanto Carlos Franzini, ubicado en Santa Clara- Jujuy como la firma ALIMAR, General Güemes – Salta son los principales productores de la zona con siembras mayores a 45.000 has.

Competitividad

Índice de Ventaja Competitiva Revelada

A continuación se desarrollará el índice de esta teoría, en base a datos estadísticos de la plataforma TradeMap. Se calculará teniendo en cuenta un promedio de 3 años (2013-2015) y la posición arancelaria: 0713.33 correspondiente a porotos (negro, blanco y demás).

| CONCEPTO | VALOR |
|--|--------------------|
| Exportaciones argentinas totales de poroto | 214.278 USD |
| Exportaciones mundiales de poroto | 1.811.263 USD |
| Exportaciones argentinas totales | 67.240.473 USD |
| Exportaciones mundiales totales | 18.080.118.428 USD |
| Importaciones argentinas totales de poroto | 2053 USD |
| Importaciones mundiales totales de poroto | 1.889.757 USD |
| Importaciones argentinas totales | 66.255.259 USD |
| Importaciones mundiales totales | 18.151.355.029 USD |

Tabla 6. Conceptos para calcular el Índice

Fuente: Elaborado por el autor en base a estadísticas TradeMap

Cálculos

- Diferencia entre exportaciones argentinas totales y exportaciones argentinas del producto:

$$X_n^i = 67.240.473 - 214.278 = \mathbf{67.026.195 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las exportaciones mundiales de porotos y las argentinas de porotos:

$$X_a^r = 1.811.263 - 214.278 = \mathbf{1.596.985 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las exportaciones mundiales totales menos las de porotos, y las exportaciones totales argentinas, menos las de porotos:

$$X_n^r = (18.080.118.428 - 1.811.263) - (67.240.473 - 214.278)$$

$$X_n^r = (18.078.307.165 - 67.026.195) = \mathbf{18.011.280.970 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre importaciones argentinas totales y las importaciones argentinas del producto:

$$M_n^i = 66.255.259 - 2053 = \mathbf{66.253.206 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las importaciones mundiales y las importaciones argentinas del producto:

$$M_a^r = 1.889.757 - 2053 = \mathbf{1.887.704 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las importaciones mundiales totales menos las de porotos, y las importaciones totales argentinas, menos las de porotos:

$$M_n^r = (18.151.355.029 - 1.889.757) - (66.255.259 - 2053)$$

$$M_n^r = (18.149.465.272 - 66.253.206) = \mathbf{18.083.212.066 \text{ USD}}$$

Índice de exportación

$$VCE_a^i = \ln[(214.278 / \mathbf{67.026.195}) / (\mathbf{1.596.985} / \mathbf{18.011.280.970})]$$

$$VCE_a^i = \ln[0,0031969292 / 0,0000886658]$$

$$VCE_a^i = \ln 36,0559449$$

$$VCE_a^i = \mathbf{3,58}$$

Índice de importación

$$VCI_a^i = \ln[(2053 / 66.253.206) / (1.887.704 / 18.083.212.066)]$$

$$VCI_a^i = \ln[0,0000309871 / 0,0001043898]$$

$$VCI_a^i = \ln 0,2968403$$

$$VCI_a^i = \mathbf{-1,21}$$

$$VCR = 3,58 + 1,21$$

$$VCR = 4,79$$

$$VCR > VCE > 0 > VCI$$

Índice de ventaja comparativa revelada simétrica de exportación

$$VCRSXij = (VCRXij - 1) / (VCRXij + 1)$$

$$VCRSXij = (3,58-1) / (3,58 +1)$$

$$VCRSXij = 0,56$$

Por lo tanto $VCRSXij > 0$

Interpretación de los resultados

Debido que el resultado alcanzado es mayor a cero se puede observar que el país cuenta con una ventaja comparativa revelada en cuanto a sus exportaciones, es decir, existe un sector competitivo con potencial. El país en los últimos cinco años se posicionó como el segundo exportador mundial de poroto. Por otra parte el consumo interno del mismo es mínimo siendo innecesaria su importación, esto explica el bajo VCI del país y su desventaja comparativa ante el resto del mundo.

Cabe destacar que si bien el país cuenta con ventajas en lo referido a las exportaciones del sector no se debe dejar de lado la necesidad de seguir desarrollando e innovando para continuar creciendo y expandiendo la demanda.

Modelo del Diamante de Michael Porter

Condiciones de los factores

Argentina cuenta con óptimas condiciones de los factores para la producción del poroto. La tierra como factor productivo es una ventaja que Argentina posee respecto a la mayoría de los países. Éste destina gran parte de sus suelos a la actividad agrícola. Particularmente, el norte del país cuenta con grandes superficies necesarias para el cultivo de poroto, así como condiciones climáticas pertinentes para el desarrollo de la actividad como ser inviernos secos, pocas precipitaciones y clima cálido.

Si bien estas condiciones permiten obtener un buen rendimiento y aprovechar economías de escala en la producción, la misma se podría incrementar con mayor

investigación y desarrollo en el sector y recurso humano idóneo, en este caso ingenieros agrónomos con el fin de generar mejoraras genéticas, de calidad y rentabilidad de las semillas.

En cuanto a la infraestructura debido al mal estado de puentes y caminos para el acceso a las zonas de producción, dirigentes del sector se encuentran en constante búsqueda de mejoras para el desarrollo de la infraestructura en rutas provinciales y hacia los campos de producción. A nivel campo se destacan dos inconvenientes relevantes. Por un lado no se cuenta con las instalaciones pertinentes para el acopio de poroto, por este motivo es necesario que los productores dispongan de camiones como medio de transporte para trasladar su producción desde los campos a los centros de industrialización o plantas acopiadoras. Por otro lado, el mal estado de los caminos rurales en ocasiones afecta negativamente a los productores cuando estos se ven afectados por malestares climáticos.

Condiciones de la demanda

En Argentina el consumo de porotos según el CLERA, alcanza uno de los más bajos del mundo, 250 gr/hab/año. De casi 1.000 porotos que se consumen actualmente, la variedad alubia goza de la preferencia en la gastronomía del norte argentino y en menor medida en la zona centro y sur del país.

Como consecuencia de los bajos niveles de consumo interno, el país no tiene un consumo local que proteja el nivel de precios, es por ello que el sector no tiene resistencia ante el mercado internacional y es totalmente dependiente de éste. Ese es el problema de Argentina, que al ser un país con bajo consumo, depende enteramente de la situación internacional.

Sin embargo la internacionalización de la demanda es favorable ya que el mismo es un producto muy apreciado en la dieta de países desarrollados y en los que están en vía de desarrollo, constituyendo la fuente principal de proteínas y nutrientes, principalmente en aquellas regiones donde la disponibilidad de proteínas de origen animal o el acceso a éstas son escasos.

A nivel mundial, el consumo de poroto sigue creciendo. En Brasil y México, como en otros países de América Latina, el consumo de poroto se sitúa entre 15 y 20

kilos por persona, por año (CLERA, 2016), mientras que en África (Uganda, Ruanda y Burundi) superan normalmente los 30 kilos por persona por año.

Sectores conexos y de apoyo

Una industria vinculada al sector porotero es el segmento de *vegetarianos* y *veganos*. Según estudios realizados por la organización Mexican Vegan, hay más de 600.000 millones de vegetarianos en el mundo, cuyo valor aumenta aproximadamente el 10% por año.

Esta tendencia se ha convertido en una forma de vida de millones de habitantes alrededor del mundo sustituyendo todos los productos de origen animal por lo de origen vegetal en donde el poroto podría ser un producto alternativo dado que cubre los requerimientos exigidos por este segmento en potencial crecimiento.

Natural Market Institute (NMI) (2016, <http://goo.gl/VWLu1G>) afirma que:

“Nos encontramos ante un buen momento para el desarrollo de iniciativas empresariales basadas en los productos económicos y respetuosos con el entorno, puesto que los consumidores están dispuestos a pagar más por este tipo de productos especialmente si se trata de clientes veganos”.

Estrategia, estructura y rivalidad

En cuanto a la estructura, la misma es estable y existe una gran concentración de empresas en el norte del país, principalmente en Salta, seguida por Jujuy y Tucumán. De las empresas que más exportaciones de poroto tuvieron en 2015, el Ing. Leonel Fernández de la Planta OLEGA en las entrevistas realizadas declaró que al estar estas empresas concentradas en el norte del país tienen como principal debilidad las demoras causadas por el acondicionamiento de los containers para la exportación, también conocido como consolidación, y la distancia a los puertos o fronteras por los cuales se realiza su comercialización.

El gobierno

Hasta diciembre de 2015 las restricciones para el sector agrícola afectaban notablemente su desarrollo. Este panorama se modificó en 2016 cuando el Presidente Mauricio Macri presentó la liberación comercial, con la eliminación o reducción de aranceles. Por otra parte y particularmente teniendo en cuenta el sector porotero se pueden observar diferentes iniciativas tendientes a favorecer su desempeño. Un ejemplo de ello es el “Plan Belgrano” que tiene como fin integrar productivamente al Norte Argentino con el centro del país y sus puertos, mediante infraestructura vial, ferroviaria y aerocomercial que permita mejorar cualitativamente el movimiento de cargas del NOA a nivel nacional e internacional.

El azar

Uno de los factores más importantes a la hora de pensar en un producto proveniente del suelo es el climático. Más allá que no se pueda influir sobre el mismo, es importante tenerlo en cuenta, ya sea para la producción, como también para estimaciones de precios futuros ya que en el caso del poroto el país es formador de precios.

Argentina tiene ventajas comparativas respecto otros países ya que posee las condiciones climáticas aptas para la siembra del poroto. Particularmente el norte argentino cuenta con grandes terrenos, un clima cálido con pocas precipitaciones y fríos secos ideales para dicha actividad.

A continuación se realizará un análisis FODA, sintetizando la situación del sector en base a la información recabada.

Análisis FODA



Ilustración 9. Análisis FODA

Fuente: elaborado por el autor.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

| FACTORES CLAVES | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|----------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Experiencia en la exportación del producto | 0.08 | 3 | 0.24 |
| Alta calidad del producto | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Altos niveles nutricionales | 0.12 | 4 | 0.48 |
| Fuerte imagen en mercados internacionales | 0.09 | 3 | 0.27 |
| Excelentes condiciones agrícolas | 0.13 | 4 | 0.52 |
| Precio bajo del producto | 0.13 | 4 | 0.52 |
| DEBILIDADES | | | |
| Altos costos logísticos | 0.15 | 1 | 0.15 |
| Escasa oferta de productos con valor agregado | 0.10 | 1 | 0.1 |
| Débil mercado interno | 0.07 | 2 | 0.14 |
| TOTAL | 1 | | 2.94 |

Tabla 7. Ponderación de los factores internos del FODA.

Fuente: elaboración propia.

Dado que la suma total de los valores ponderados da un resultado mayor a 2,50 se puede inducir que la situación interna es relativamente favorable. Esto se podría deber a que los productores del sector se encuentran estratégicamente ubicados en zonas óptimas para producir porotos de alta calidad a precios accesibles, es decir cuentan con

buena relación precio- calidad, de esta manera aseguran la fidelidad de sus compradores e incrementan la posibilidad de captar nuevos mercados. Sumado a estos factores, también se resalta la trayectoria exportadora del sector y la imagen positiva que Argentina ha desarrollado a nivel mundial.

Sin embargo, sus altos costos logísticos, escasa oferta de productos con valor agregado y un débil mercado interno son las principales debilidades que debe superar el sector.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

| FACTORES CLAVES | PESO | CALIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|--|----------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Tendencia a consumir productos sanos | 0.17 | 3 | 0.51 |
| Tendencia en aumento de vegetarianos | 0.16 | 3 | 0.48 |
| Aumento sostenido de la demanda mundial | 0.17 | 4 | 0.68 |
| Posible expansión a nuevos mercados con nuevas variedades del producto | 0.20 | 4 | 0.8 |
| AMENAZAS | | | |
| Productos sustitutos | 0.18 | 1 | 0.18 |
| Inestabilidad política | 0.14 | 1 | 0.14 |
| TOTAL | 1 | | 2.79 |

Tabla 8. Ponderación de los factores externos del FODA.

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse en la tabla anterior el sector cuenta con un panorama externo favorable. No obstante, su principal amenaza se vincula con la existencia de productos sustitutos fuertemente posicionados como la soja. Este bien ha sufrido mayores innovaciones y transformaciones para adaptar sus productos a los cambios y requerimientos de sus mercados, logrando así un mayor posicionamiento. Por otra parte las oportunidades para el poroto se centran en la tendencia hacia el consumo más saludable a nivel mundial como así también nuevos segmentos a desarrollar como el vegetariano, vegano y celíaco que se encuentran en constante crecimiento.

Estrategias DAFO

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|----------------------|---|--|
| OPORTUNIDADES | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abastecer la demanda mundial haciendo uso del bajo precio y los altos niveles nutricionales del poroto. - Utilizar la experiencia del sector como herramienta para la innovación de nuevos productos. | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el consumo del mercado interno utilizando el aumento de vegetarianos. - Satisfacer la demanda mundial con sub productos derivados del poroto. |
| AMENAZAS | <p>ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar los mercados internacionales conquistados por el poroto para insertar los productos derivados. - Dirigirse a mercados donde los sustitutos no tengan una fuerte presencia internacional. | <p>ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comercializar los derivados de poroto en cadena de supermercados locales. |

Tabla 9. Estrategias DAFO.

Fuente: elaborado por el autor.

Diagnóstico del Sector Porotero en Argentina

Luego de haberse evaluado tanto la situación interna como la externa del sector, se obtiene como conclusión que el mismo cuenta con numerosas fortalezas, pero para seguir avanzando en los mercados internacionales y poder satisfacer la constante demanda, las circunstancias exigen el desarrollo de nuevos productos con el fin del mejoramiento constante del poroto para que las economías regionales generen cada vez más riquezas a la sociedad mediante este sector de alta competitividad global, generando valor agregado en la producción que se traduzca en beneficios para todos. Por lo cual, se requiere una sofisticación en los pequeños y medianos productores, para brindar una variedad más amplia de productos en vista de facilitar su consumo y satisfacer mercados cada vez más exigentes.

Por otra parte no se debe olvidar que existe una tendencia al consumo más saludable y un aumento cada vez mayor de vegetarianos en el mundo. Siendo ésta una buena oportunidad para aumentar la participación del sector en el mercado sustituyendo poco a poco las proteínas de origen animal por las proteínas de origen vegetal, facilitado el consumo del poroto, desarrollando nuevos productos y potencializando los beneficios de su consumo.

Valor Agregado

Jerarquía del Valor para el Consumidor

Como se pudo observar en los puntos anteriores, la producción de poroto salteña es exportada al mundo en su estado natural, es decir, como materia prima, producto genérico o central. Son los países extranjeros los que se encargan de transformarlos e incrementar su valor agregado, es decir, convertirlos en productos esperados o aumentados.

Se puede concluir que dentro de las exportaciones argentinas de legumbres, el 98% corresponden a la venta de poroto. Por otro lado, es de importancia destacar que del total de las exportaciones de poroto, el 80% pertenece a la provincia de Salta.

Esta situación lleva a inferir que la región cuenta con potencial para un mayor valor agregado del poroto. Argentina es uno de los principales exportadores de la mencionada legumbre, hecho que se considera una oportunidad al momento de la inserción de sus derivados en el mercado mundial. Por otro lado, la experiencia

exportadora y el conocimiento del producto es una de las principales fortalezas de, no sólo Argentina, sino también de Salta al momento de innovar e internacionalizar los nuevos productos obtenidos a raíz del poroto.

A continuación se dan a conocer las posibles transformaciones que sufre el producto a nivel mundial para incrementar su valor agregado y finalmente obtener los subproductos.

Proceso de Obtención de Subproductos del Poroto

Las actividades agrícolas constantemente generan residuos o subproductos orgánicos que pueden transformarse en derivados que generen mayor productividad para el productor y beneficiar, de esta forma, a la economía regional.

En el presente trabajo final de graduación se trabajará con la harina de poroto, sin embargo, para una mejor comprensión del objetivo se explicarán los diversos procesos para la obtención de gran variedad de productos, que en su mayoría provienen de la harina.

Se detectan dos alternativas para aumentar el valor agregado del poroto:

- a. Procesar el poroto para obtener bienes semielaborados (por ejemplo harina)
- b. Industrializar el poroto para obtener, directamente, bienes finales (por ejemplo hamburguesas de poroto)

Primer eslabón

La primera etapa productiva está compuesta por la cosecha que arroja como resultado el poroto.

Venta a granel.

Poroto negro



Poroto blanco



Fuente: Cámara de Legumbres de la República Argentina. (CLERA, 2016)

Una vez obtenida la materia prima, se colocan en una tolva de descarga para, posteriormente, seguir el proceso en una máquina limpiadora. Luego se introducen en un molino de martillo, molino rotativo o una máquina especial para moler el poroto hasta conseguir la harina. De ese proceso molinero se debe zarandear, es decir, quitar pequeñas impurezas para que los pallets del poroto (cáscara) se separen de la harina propiamente dicha, este proceso se encuentra totalmente automatizado.

Segundo eslabón: industrialización; procesamiento de la harina de poroto

Una vez obtenida la harina de poroto, existe una amplia gama de productos comestibles en que puede convertirse para aumentar el valor agregado. Principalmente ellos son:

- Alimentos balanceados para animales
- Porotos deshidratados

Una segunda alternativa para aumentar el valor agregado consiste en la transformación del poroto negro o alubia en productos con gran valor agregado como por ejemplo, milanesas, hamburguesas y demás productos pre-cocidos.

El siguiente cuadro sintetiza los productos derivados del poroto y de la harina de poroto según su valor agregado:

| Categoría de valor agregado | Productos |
|--|---|
| Productos de <i>BAJO</i> valor agregado | <ul style="list-style-type: none"> • Poroto Alubia • Poroto Negro |
| Productos de <i>ALTO</i> valor agregado | <ul style="list-style-type: none"> • Pallets de cáscara de poroto alubia • Pallets de cáscara de poroto negro • Harina de poroto • Expeller de poroto • Productos a base de harina de poroto: ingredientes de panadería, sémola, etc. • Alimentos para animales |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Porotos deshidratados |
| <p>Productos de <i>MUY ALTO</i> valor agregado</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos a base de harina de poroto: caramelos, empanadas, variedades de pan, snaks, galletas, panqueques, brownies, cupcakes, productos dietéticos, milanesas, hamburguesas, masas, mezclas preparadas, etc. |

Tabla 10. Clasificación de los productos y subproductos según su valor agregado.

Fuente: elaborado por el autor.

Como se mencionó precedentemente, el subproducto con el que se trabajará es la “harina de poroto”. Esto es así, debido a que es el punto inicial al momento de generar agregado de valor. Cabe destacar que en una sociedad que no posee la cultura industrializadora es necesario comenzar por lo que resulta el primer paso en el agregado de valor. Por otro lado, no resulta de una gran inversión, ya que se obtiene de una mínima inversión tecnológica (solamente una maquinaria).

Otro de los motivos por los cuales se seleccionó la harina de poroto como producto a desarrollar es porque resulta de utilidad al momento de generar cualquier subproducto con mayor agregado de valor. Es decir, si en un futuro se decidiera continuar invirtiendo en el agregado de valor, el primer paso se encontraría resuelto.

Información Nutricional de la Harina de Poroto

Harina de Poroto Negro

Según información extraída de la página oficial del Molino Panamericano la harina de poroto o de frijol negro es un producto rico en proteínas, bajo contenido graso y energético. Es ideal para enchiladas, burritos, tacos, etc.

| Información Nutricional | |
|---|---------|
| Calorías (Kcal/Kg) | 342.86 |
| Calorías provenientes de las grasas (Kcal/Kg) | - |
| Grasas Totales | 0.0% |
| Grasas Saturadas | 0.0% |
| Grasas Trans | 0.0% |
| Colesterol | 0.00 mg |
| Sodio | 0.00 mg |
| Carbohidratos totales | 62.9% |
| Fibra alimentaria | 14.3% |
| Azúcares | 2.9% |
| Proteína | 22.9% |

Tabla 11. Información Nutricional de la Harina de Poroto Negro

Fuente: Molino Panamericano (2016)

Harina de Poroto Blanco

Este producto según el Molino Panamericano es una molienda libre de gluten especialmente recomendada para espesar salsas, preparar sopas, cremas de bajo contenido graso, etc. Se detallan en la siguiente tabla sus contenidos nutricionales.

| Información Nutricional | |
|---|---------|
| Calorías (Kcal/Kg) | 343.75 |
| Calorías provenientes de las grasas (Kcal/Kg) | - |
| Grasas Totales | 0.0% |
| Grasas Saturadas | 0.0% |
| Grasas Trans | 0.0% |
| Colesterol | 0.00 mg |
| Sodio | 0.00 mg |
| Carbohidratos totales | 62.5% |
| Fibra alimentaria | 25.0% |
| Azúcares | 6.3% |
| Proteína | 21.9% |

Tabla 12. Información Nutricional de la Harina de Poroto Blanco

Fuente: Molino Panamericano (2016)

Beneficios del consumo de harina de poroto

Según estudios realizados por la universidad de California en Estados Unidos, incluir el consumo de harina de poroto en sus dietas diarias puede traer consigo múltiples beneficios. Entre ellos:

1. Adelgazamiento
2. Reducción de la absorción de carbohidratos
3. Aumenta la saciedad
4. Reduce el depósito de grasas
5. Controla la glucemia
6. Ayuda a mejorar el funcionamiento del intestino
7. Refuerza el sistema de defensa del cuerpo humano
8. Reduce el colesterol

El poco conocimiento que se tiene sobre la *harina de poroto* es debido a que es un producto escasamente trabajado. Es de importancia detallar que posee dos tipos de beneficios, por un lado su importante valor nutricional ya que posee múltiples beneficios saludables, y por el otro, la capacidad y versatilidad que tiene para ser materia prima y que a través de la misma se generen nuevos productos detallados en la tabla 11.

La relevancia que tiene a nivel comercial es que hay un nicho de mercado, compuesto por vegetarianos, veganos y celíacos, quienes consumen este tipo de producto debido a su valor nutricional, como se detalló anteriormente, y porque no posee gluten, como gran cantidad de alimentos de panadería elaborados en base a TACC.

Beatriz Ackermann (2016, <http://goo.gl/L5IziN>), especialista en Comex y Seguridad Alimentaria afirma que:

“Alrededor del 20% de los consumidores en países desarrollados evita el gluten ya sea por padecer celiaquía o bien en forma preventiva por otras enfermedades gastrointestinales. El marketing de los productos libres de gluten impacta en casi todo el mundo. Influye no sólo en consumidores con problemas de salud sino también en sus familiares. Sumando los consumidores interesados en

ciertos conceptos de alimentación saludable, cada vez hay más personas que adoptan dietas sin gluten”.

PROPUESTA DE APLICACIÓN

Introducción

A partir de la investigación previamente realizada se detectó que el poroto de origen argentino en sus dos presentaciones analizadas, alubia y negro, son demandados a nivel mundial convirtiendo al país en uno de los principales proveedores de la materia prima. Como se mencionó anteriormente, es una gran oportunidad para insertar la harina de poroto en el mercado internacional, producto en base al cual se desarrollará la presente propuesta final.

No obstante, en un mercado global altamente competitivo, para sobrevivir se deben tener en cuenta nuevas estrategias comerciales como por ejemplo innovar el producto agregándole valor y conquistar nuevos mercados para lograr un crecimiento, no solo económico sino también demográfico (en lo referido a la creación de nuevos empleos) en el sector.

Objetivos de la propuesta

Para poder realizar una propuesta real y concisa se desarrollará el proceso mediante el cual se llevará a cabo. La misma consta de tres instancias:

1. Determinar un *mercado meta* para la exportación de harina de poroto.

En Argentina la harina de poroto no se produce, consecuentemente no se exporta, situación que resulta en una gran oportunidad comercial debido a que existe la posibilidad de explotar y promover la región porotera.

Para lograr una exitosa inserción internacional de la harina de poroto es importante detectar donde se encuentra un nicho de mercado insatisfecho al cual podemos proveer con dicho producto, se realizará un estudio de mercado que nos provea del potencial mejor destino para la inserción del producto.

2. Plantear estrategias de *marketing mix*.

Para que el posicionamiento de la harina de poroto sea exitoso, es necesario acompañarlo con estrategias comerciales de producto, plaza, precio y promoción. Con las mismas se pretende lograr conocimiento en los posibles consumidores.

Es de importancia destacar que al tratarse de una materia prima resulta dificultoso realizar modificaciones a nivel producto, por lo que se detallarán las formas de venta de la misma.

3. Elaborar el *análisis financiero*.

La importancia de este ítem apunta a determinar el posicionamiento del proyecto a fin de potencializar el sector poroto mediante el agregado de valor para la exportación de la *harina de poroto*.

Por ello es necesario expresar en valores numéricos cual será la rentabilidad que arrojará dicho análisis, evaluando si dicha propuesta arroja una rentabilidad factible, es decir si es viable considerando la estimación de costos y beneficios proyectados obtenidos por la misma. Al final del resultado se medirán las variables que determinen la rentabilidad de la inversión y consecuentemente su factibilidad económica.

Selección de Mercado Internacional

A continuación, se hará uso de la técnica de la matriz de preferencias ponderadas para seleccionar el mercado en el cual será comercializada *la harina de poroto* cuya posición arancelaria es **1106.10.00.500T**.

De esta forma primeramente se propuso eliminar del listado los principales países importadores de harina de poroto debido que al ser un producto nuevo para el país resulta dificultoso como primera experiencia competir con países como México que ya tiene experiencia en la exportación de este producto a países como Estados Unidos.

Luego descartaremos a los países asiáticos y de Oceanía por su lejanía geográfica y altos costos de transportes para un producto nuevo producido por el país. De esta forma, nos quedan en su gran mayoría los países de América.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Mayores valores exportados por Argentina de poroto alubia y negro.
- Cercanía: cuánto más cerca se encuentre un mercado, más fácil será llegar a él con un precio competitivo.
- Medio de transporte/ logística internacional.
- Facilidad para hacer negocios.

En consideración a lo planteado los principales países importadores del poroto argentino son Brasil, Venezuela, España, Argelia e Italia.

Para seleccionar el mercado al cual se propone insertar el producto, previamente se realiza un cuadro de “selección de mercados” en el cual se incluyen los cinco países seleccionados analizándolos y comparándolos objetivamente en términos de factores económicos y geográficos. Se aplicará la técnica de la matriz de preferencias ponderadas, herramienta que será útil y valiosa en post de una toma de decisiones respaldada.

| FACTORES ECONÓMICOS | Pd | BRASIL | | | VENEZUELA | | | ESPAÑA | | | ARGELIA | | | ITALIA | | |
|--|------|----------------------|----|-------|----------------------|----|-------|----------------------|----|-------|---------------------|----|-------|--------------------|----|-------|
| Tasa de crecimiento del PBI (% anual promedio período 2011-2015, precio constante) | 0,07 | 0.86% | 1 | 0.07 | -0.58 % | -3 | -0.21 | 0.26 % | -2 | -0.14 | 2.96 % | 2 | 0.14 | -0.74 % | -3 | -0.21 |
| Tasa de inflación (promedio 2011-2015) | 0,06 | 6.72 % | -2 | -0.12 | 54.34 % | -3 | -0.18 | 1.28 % | 1 | 0.06 | 4.87 % | -2 | -0.12 | 1.45 % | 1 | 0.06 |
| Nivel de inestabilidad de la moneda | 0,05 | Media | -2 | -0.1 | Alta | -3 | -0.15 | Baja | 2 | 0.1 | Baja | 2 | 0.1 | Baja | 2 | 0.1 |
| Importaciones (% del PBI, promedio 2011-2015) | 0,05 | 13.5 % | 1 | 0.05 | 14.68 % | 1 | 0.05 | 29.56 % | 2 | 0.1 | 23.9 % | 2 | 0.1 | 27.28 % | 2 | 0.1 |
| Importaciones de poroto (promedio 2011-2015) | 0,20 | 82.178 % Log 4.91 | 3 | 0.6 | 25.256 % Log 4.40 | -2 | -0.4 | 32.072 % Log 4,50 | 1 | 0.2 | 36.19 % Log 4,55 | 1 | 0.2 | 24.886 Log 4,39 | -2 | -0.4 |
| Índice logístico Banco Mundial 2016 | 0,10 | 55 | 1 | 0.1 | 122 | -3 | -0.3 | 23 | 2 | 0.2 | 75 | -2 | -0.2 | 21 | 2 | 0.2 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|---|-------------|-------------|---|--------------|--------------|--|-------------|-------------|---|-------------|--------------|--|--------------|-------------|
| Consumo de poroto Kg/hab/año | 0,15 | 15 y 20 | 3 | 0.45 | 7 | -3 | -0.45 | 15 | 1 | 0.15 | 13 | 2 | 0.3 | 9 | 1 | 0.15 |
| Riesgo país | 0,05 | C | -2 | -0.1 | D | -3 | -0.15 | A4 | 0 | 0 | C | -2 | -0.1 | A3 | 1 | 0.05 |
| Clima de negocios | 0,06 | A4 | 0 | 0 | D | -3 | -0.18 | A1 | 0 | 0 | B | -2 | -0.12 | A2 | 1 | 0.06 |
| Distancia desde Argentina (km) aprox. | 0,13 | 2.679,32 Km | 3 | 0.39 | 5.704,93 km | 2 | 0.26 | 9.651,17 km | 1 | 0.13 | 9.271,61 km | 1 | 0.13 | 10.895,42 km | 1 | 0.13 |
| Bloques regionales perteneciente | 0,08 | ALADI- MERCOSUR- CEPAL- CAF- OEA- ONU- OMC- FAO | 3 | 0.24 | AEC- CAN- ALADI- CEPAL- CAF- OEA- ONU- OMC- FAO | 2 | 0.16 | UE- OTAN- ONU- OCDE- OSCE- | 2 | 0.16 | ONU- OPEP- UA- UPM- ASPAAE D1- BERD- ONU | 2 | 0.16 | Unión Europea- OTAN- ONU- OCDE- OSCE | 2 | 0.16 |
| TOTAL | | | 1.79 | | | -1.55 | | | 0.96 | | | 0.59 | | | -0.09 | |

Tabla 13. Técnica de la Matriz de Preferencias Ponderadas.

Fuente: elaborado por el autor en base a Santander Trade (2016), Banco Mundial (2016) y Coface (2016).

Brasil

Conforme al análisis previo se concluye que el país propuesto para exportar *harina de poroto* es Brasil.

Según estudios económicos del Coface (2016), Brasil es la sexta economía mundial. Argentina encuentra en Brasil su principal socio comercial, a quien destina alrededor del 20% del total de sus exportaciones.

Como ya se ha mencionado anteriormente Brasil es el principal importador argentino de poroto alubia y negro. El país consume alrededor de 15 y 20 Kg de poroto por persona situándose como uno de los consumos más altos del mundo.

Respecto al consumo hogareño el poroto es incluido en las dietas diarias de los brasileños. Dado que el poroto argentino se encuentra posicionado como uno de los mejores a nivel mundial y principalmente en Brasil, existen grandes posibilidades de insertar nuevos derivados de esta legumbre al país, como la harina de poroto. Esto permite potencializar sus beneficios y diversificar sus usos y formas de consumo.

El Consejo Nacional de Salud (CNS) (2016, <http://goo.gl/p7QJ>) afirma que:

“Hay dos millones de personas en Brasil afectadas por la celiaquía y otras enfermedades que requieren de dietas sin gluten. Las dietas de "desintoxicación" están formando una legión de admiradores de los beneficios que la ausencia de gluten en los alimentos proporciona. El consumo de alimentos saludables en Brasil ha estado creciendo en los últimos años. De acuerdo con un estudio realizado por la agencia de investigación Euromonitor, el mercado de alimentos en la salud y el bienestar aumento de 98% en el país”.

Asimismo, la selección de este país presenta otras ventajas fundamentales; en primer lugar, es el país con mayores niveles de importaciones de poroto argentino, esto implica mayores posibilidades de encontrar compradores para el nuevo derivado.

En segundo lugar, Brasil pertenece al Mercosur y es un destino muy atractivo donde hay posibilidad de mantener relaciones duraderas.

Y por último, un aspecto muy importante es la breve distancia geográfica que tiene Argentina lo que permitirá tener menores costos de transporte e ingresar al mercado con un precio competitivo.

Estrategias de Marketing Mix

Una vez definido el producto y el mercado al cual se dirigirán las futuras exportaciones, se sugieren las siguientes estrategias de Producto, Precio, Plaza y Promoción para penetrar en el mercado brasileño con la harina de poroto.

Estrategia de Producto

Brasil es un gran consumidor de poroto y potencial consumidor de harina de poroto. Debido a esto, en este punto la harina de poroto se podrá distinguir en base a sus características de calidad, sus diversas posibilidades de preparación, su envase y características adicionales como sus altos niveles nutricionales. En particular debido a que el producto se dirige a un nuevo mercado, se recomienda utilizar una estrategia de *extensión producto- adaptación del mensaje*. Dicha estrategia consiste en vender el mismo producto, pero con adaptaciones en el área de comunicaciones de marketing y requisitos legales para el ingreso/ venta de la harina de poroto en Brasil.

Envase y Embalaje

Respecto a su embalaje deberá ser resistente para que ofrezca la protección adecuada y facilite su manipulación, almacenamiento y distribución.

Su presentación será en bolsas plásticas de 500g peso neto con el detalle nutricional y vencimiento.

Etiquetado

La información obligatoria que deberá llevar impresa la etiqueta se detalla a continuación y deberá estar escrita en el idioma del país de destino. En este caso en portugués.

- Denominación de venta del alimento
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Identificación del origen
- Validez/ vencimiento
- Instrucciones de uso
- Denominación de calidad
- Información nutricional

El producto a exportar deberá cumplir con todas las normas de calidad y respetar las exigencias de los potenciales compradores. Se detallan las mismas a continuación.

Intervenciones previas para la exportación de harina de poroto

Correspondiente a la posición:

1106.10.00.500T

Harina, sémola y polvo de las hortalizas de la partida 0713. De porotos (frijoles, fréjoles, alubias, judías).

INAL - Exportación de Alimentos

Mercadería que requiere la obligatoriedad de efectuar el aviso de exportación en el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) para ser presentado ante las autoridades de la Dirección General de Aduanas, trámite que es resuelto en 24hs., siempre que cumpla con todos los requisitos establecidos en la Disposición ANMAT N°4377/01.

Es voluntario solicitar, y el INAL solo lo extiende a pedido del exportador, el Certificado de Libre Venta o el Certificado de Apto Consumo.

Si se trata únicamente del Certificado de Libre Venta, las exigencias son:

- 1) Nota de presentación indicando país de destino, productos y lotes (de corresponder).
- 2) Fotocopia de RNE.
- 3) Fotocopia de RNPA.
- 4) Copia de análisis de cada lote firmado por responsable técnico en original. De tener firma del responsable técnico en copia, debe estar refrendado en original por un responsable del Directorio de la empresa exclusivamente, con sello aclaratorio y fecha.

Si el Certificado de Apto Consumo es únicamente para productos registrados para su exportación, debe cumplir los mismos requisitos que para un Certificado de Libre Venta, de igual forma que si solo se solicita dicho Certificado de Apto Consumo para registrar productos en el país de destino.

El tiempo horario para cualquiera de estos certificados, es desde el momento de la presentación por Mesa de Entradas INAL, de 72 hs. hábiles para retirarlo siempre y

cuando las presentaciones se hagan completas. Cuando el trámite es retenido, desde el momento que el interesado responde a lo solicitado, se vuelven a contabilizar las 72hs.

Referencias: resolución ANA N°1946/93. Resolución ANA N°445/96.

Disposición ANMAT N°4377/01.

Compendio: Ver nómina de capítulos, partidas, subpartidas y posiciones afectadas.

Flora Silvestre - Conservación de la Biodiversidad

Toda importación, exportación o reexportación de ejemplares vivos, productos, subproductos y derivados de la flora silvestre requerirá la previa intervención de la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

Se requerirá la presentación del certificado aprobado por la Resolución N° 375/07 SADS. En los casos que corresponda, se deberá adjuntar original de la guía forestal o documentación similar emitida por la autoridad provincial competente que acredite su legítima tenencia y transporte.

La presente medida será de aplicación a todas las especies de plantas nativas incluyendo especialmente a las comprendidas en la Resolución N° 578/06 SADS, por la cual se adopta, a los efectos de la descripción y clasificación de la flora autóctona, el Catálogo de Plantas Vasculares del Instituto Darwiniano, dependiente del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Referencias: Res. SADS N° 1766/07

Además de estos certificados, se deberá emitir el Certificado de Origen que será necesario para acreditar que la mercancía consignada es originaria de la nación mencionada en el mismo, en este caso de Argentina.

Impuestos internos en Brasil

En caso de acordarse entre el comprador y el vendedor el uso del INCOTERM DDP para la venta de harina de poroto posición 1106.10.00.500T, se tendrá en cuenta los impuestos internos presentes en el siguiente cuadro:

| IMPUESTO | % | DETALLE |
|---|------------------------------|---|
| <p>Impuesto a Productos Industrializados (I.P.I.).</p> | <p>0%</p> | <p>Incide en la circulación de los bienes en el ciclo de producción nacional, variando su porcentaje de acuerdo a la importancia del producto para la sociedad. Se trata de un Impuesto Federal no acumulativo, tributable en la operación de compra de un producto industrializado.</p> <p>Toma como Base Imponible el valor declarado en Aduana correspondiente al CIF.</p> |
| <p>Impuesto a la Circulación de Mercaderías y Servicios (ICMS).</p> | <p>Sao Paulo 18%</p> | <p>Se trata de un Impuesto Estadual (Provincial), tributable en cada operación relativa a la circulación de mercaderías entre las empresas, equivalente a lo que en nuestro país sería una simple operación de compra – venta.</p> <p>El valor de la tasa impositiva del I.C.M.S. varía de acuerdo al Estado y es abonado ante la Secretaria da Fazenda, en el momento previo a la liberación de la mercadería.</p> <p>Se paga en el momento de nacionalización de la mercancía, inmediatamente después de la aplicación del IPI.</p> |
| <p>Programa de Integración Social (PIS) y Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social (COFINS).</p> | <p>2,10% y 9,65%</p> | <p>Son impuestos federales y sus cálculos se realizan en base al valor aduanero de las mercancías importadas sumado el Impuesto sobre Circulación de Mercancías y Prestaciones de Servicios (ICMS) aplicado a la importación.</p> |

Tabla 14. Impuestos internos en Brasil.

Fuente: elaboración propia en base a SISCOMEX Brasil (2016).

Estrategia de Plaza

Una vez seleccionado el mercado meta al cual irá dirigido nuestro producto, el siguiente paso es definir la estrategia de penetración bajo la cual insertaremos la *harina de poroto* al mercado brasileño.

Como se mencionó en el análisis, el sector cuenta con una fuerte experiencia exportadora a Brasil, no obstante se estaría incursionando en la venta de un nuevo producto por lo cual resultaría ventajoso que se realicen ventas directas para que los propios exportadores se encarguen de la gestión y comercialización con el fin de dar a conocer todos los beneficios que el producto conlleva.

Por ello como estrategia de penetración al mercado brasileño se recomienda realizar una *exportación directa*. De esta manera los productores lograrán tener un contacto directo con los importadores; tomando a su cargo las tratativas y negociaciones con los compradores.

Al ser un producto nuevo, se recomienda esta estrategia por ser la mejor manera de dar a conocer y adaptar la harina de poroto, para lograr posicionarla y consolidarla en Brasil.

Canales de Distribución

Se observan diferentes canales de distribución para el producto en cuestión. No obstante, para comenzar se recomienda colocar el producto sólo en algunos puntos de venta, seleccionando los que sean más convenientes, tales como:

- Grandes cadenas de supermercados.
- Negocios más pequeños especializados en comidas saludables y venta para celíacos, veganos y vegetarianos.

La harina de poroto tendrá como principal destino la venta en supermercados, sin embargo no se dejará de lado la posibilidad de realizar ventas en negocios más pequeños como dietéticas o locales especiales para celíacos, veganos y vegetarianos

A continuación se detallan los posibles compradores del producto identificado.

Rede Brasil de Supermercados

Uno de los principales importadores/distribuidores de Brasil es la “Rede Brasil de Supermercados”. Se trata de un consorcio formado por supermercados que realizan importaciones conjuntas a través de la red. Actualmente está formada por 17 redes de supermercados de varias regiones de Brasil. Presente en 95 ciudades brasileñas. Los supermercados Carrefour y Pan de Azúcar fueron los principales importadores y distribuidores de Brasil pertenecientes a este canal, los cuales actualmente se encuentran dentro de la red.

El objetivo de la utilización de la Rede Brasil de Supermercados es la posibilidad de contactar a una amplia cartera de clientes (Supermercados/distribuidores del producto) mediante un solo distribuidor principal.



Ilustración 10. Socios de la Rede Brasil.
 Fuente: Rede Brasil (2016).

Estrategia de Precio

Teniendo en cuenta que la harina de poroto es un producto relativamente nuevo en el mercado brasileño se fijará un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado se recomienda utilizar la estrategia de penetración de precio.

Cálculo del precio de exportación

Resulta muy complejo establecer un precio en este caso ya que al ser un proyecto a aplicar en el futuro aún no se cuenta con determinada información clave para poder deducirlo.

Sin embargo, la operatoria a continuación planteada será el despacho de un contenedor de 20 pies. El mismo contendrá 22 toneladas en bolsas de 500g de harina de poroto. A continuación, se procederá a calcular el precio FCA Puerto Iguazú para dicha carga.

El precio FCA Puerto Iguazú de la mercadería se calculará utilizando la siguiente fórmula:

$$FCA = \frac{CT + [(IIT + IID) \times \%R] - (IIT \times \%DN)}{1 + \%R - (\%CAG \times \%R) - \%DN - \%CAG - \%HonDA - \%O - \%UIG}$$

Es necesario destacar que no se cuentan con insumos importados de manera temporal (IIT) ni de manera directa (IID), por lo tanto, el numerador de dicha ecuación será igual al Costo Total de la Mercadería, que se obtiene de la siguiente manera:

| Valor para 1 tonelada (2000 bolsas de 500 kg.) | |
|--|-------------------|
| Materia prima en planta | USD 550 |
| Industrialización | USD 100 |
| Mano de obra | USD 40 |
| Procesamiento | USD 60 |
| Costo de embolsado | USD 60 |
| Costo de producción por tonelada | USD 710 |
| Valor para 22 toneladas (44.000 bolsas de 500 kg.) | |
| Costo Total de Producción | USD 15.620 |
| Transporte y seguro interno | USD 6.500 |
| Gastos aduaneros | USD 510 |
| Intervenciones | USD 390 |
| COSTO TOTAL | USD 23.020 |

Ahora procederemos a reemplazar cada término basándonos en los valores de cada uno de los factores:

| | |
|--|------------|
| CT | USD 23.020 |
| IIT | 0 |
| IID | 0 |
| %Reintegro | 3,4% |
| %CAg | 1% |
| %HonDA | 1% |
| %O (en concepto de comisiones bancarias) | 0,5% |
| %UIG | 27% |
| %DN | 0% |

Detalle del Cálculo:

Utilidad: 0,2

Impuesto a las Ganancias: 0,35%

$\%UIG = 0,2 + 0,35 \times 0,2$

$\%UIG \cong 0,27$

$\%DN = 0\%$

Fórmula FCA reemplazada:

$$\frac{\text{COSTO TOTAL}}{1 + \%R - \%HonDA - \%O - \% UIG}$$

$$\frac{23.020}{1 + 0,034 - 0,01 - 0,005 - 0,27}$$

$$\frac{23.020}{0,749}$$

FCA= USD 30.734,31

Cálculo del Reintegro a la Exportación:

$$\text{Reintegro} = \%R \times [FCA - IIT - IID - (\%CAg \times FCA)]$$

$$R = 0,034 \times [USD 30.734 - 0 - 0 - (0,01 \times USD 30.734)]$$

R= USD 1.034,50

| VERIFICACIÓN | |
|----------------------------------|----------------------|
| Costo Total | USD 23.020 |
| %HonDA(0,01 x 30.734,31) | USD 307,34 |
| %O (0,005 x 30.734,31) | USD 153,67 |
| %UIG(0,27 x 30.734,31) | USD 8.298,26 |
| Sub-total | USD 31.779.27 |
| Reintegro exportación | USD - (1.034,50) |
| TOTAL FCA | USD 30.744,77 |

Ahora se procederá al cálculo de la Utilidad y el Índice de Rentabilidad:

| INGRESOS | |
|--------------------------|----------------------|
| Precio FCA | USD 30.744,77 |
| Reintegro | USD 1.034,50 |
| TOTAL DE INGRESOS | USD 31.768,81 |

| GASTOS | |
|---|----------------------|
| Valor para 22 toneladas (44.000 bolsas de 500 kg.) | |
| Costo Total de Producción | USD 15.620 |
| Transporte y seguro hasta lugar de carga | USD 6500 |
| Gastos aduaneros | USD 510 |
| Intervenciones previas | USD 390 |
| COSTO TOTAL | USD 23.020 |
| Honorarios Despachante de Aduana | USD 307,34 |
| Derechos de Exportación | USD 0 |
| TOTAL DE GASTOS | USD 23.327,34 |

Utilidad Bruta = Ingresos - Gastos

Utilidad Bruta = USD 31.768,81 - USD 23.327,34

UTILIDAD BRUTA = USD 8.441,47

Impuesto a las Ganancias = Utilidad bruta x alícuota

= USD 8.441,47 x 0,35%

IMPUESTO A LAS GANANCIAS = USD 2.954,51

Utilidad Neta = Utilidad Bruta - Impuesto a las Ganancias

= USD 8.441,47 - USD 2.954,51

UTILIDAD NETA = USD 5.486,96

ÍNDICE DE RENTABILIDAD

| | |
|---|--------|
| (Utilidad Neta/FCA)*100 | 17,85% |
| (Utilidad Neta/FCA + Reintegros/ FCA)*100 | 21,21% |

Una vez cotizado el FCA se procederá a calcular el precio CIP al lugar de destino, Sao Pablo, Brasil.

| | |
|--------------------------------|----------------------|
| Valor FCA Puerto Iguazú | USD 30.734,31 |
| Transporte Internacional | USD 500 |
| Seguro 1% (FCA) | USD 320,98 |
| CIP SAO PABLO | USD 31.555,29 |

Cálculo estimativo DDP brindado por el simulador SISCOMEX (2016) con el fin de lograr un valor más preciso.

| | |
|--|----------------------|
| Valor CIP Sao Pablo | USD 31.555,29 |
| Tasa de importación (I.I) 10% | USD 3.155,52 |
| Impuesto a productos industrializados (I.P.I) 0% | USD 0,00 |
| Contribución para el financiamiento de la seguridad social (C.O.F.I.N.S) 9,65% | USD 3.045,08 |
| Programa de integración social (P.I.S) 2,10% | USD 662,66 |
| Impuesto a la circulación de mercaderías y servicios (ICMS) Sao Paulo 18% | USD 5.679,95 |
| Honorarios despachante de aduana(%HonDa) 1% | USD 315 |
| DDP TOTAL | USD 44.413,5 |

Estrategia de Promoción

Conjuntamente con los canales de distribución anteriormente planteados, para promocionar la *harina de poroto* se recomienda participar en ferias comerciales ya que lo que se pretende lograr son ventas a largo plazo y vincularse con los futuros compradores.

A continuación, se realizó una comparación de las ferias más convenientes para este proyecto con el fin de seleccionar la más favorable.

En la feria se expondrá el producto a proveedores, socios, participantes del sector, futuros compradores y a la prensa. Además, se entregarán tarjetas y folletos con el fin de que las personas que visiten el stand se puedan llevar los datos y beneficios del producto por cualquier futura intención de compra.

| CRITERIO | | APAS 2017 | | | FOOD & SERVICE 2017 | | | BIOFACH 2017 | | |
|----------------------------|------|-----------------------------|-------------|------|---------------------|-------------|------|---|-------------|-------|
| Sector | 0,25 | Alimentario – supermercados | 2 | 0,5 | Alimentario | 1 | 0,25 | Alimentario- productos orgánicos y agroecológicos | 1 | 0,25 |
| Lugar | 0,10 | Sao Pablo- Brasil | 2 | 0,2 | Santiago – Chile | 1 | 0,1 | Sao Pablo- Brasil | 2 | 0,2 |
| Distancia | 0,25 | 2.512 km. | 1 | 0,25 | 1.641 km. | 1 | 0,25 | 2.512 km. | 1 | 0,25 |
| Fecha | 0,05 | 1 a 4 mayo | 0 | 0 | 27 a 29 septiembre | 2 | 0,1 | 7 a 10 junio | 1 | 0,05 |
| Nº de edición | 0,05 | 33 | 2 | 0,1 | 6 | -2 | -0,1 | 13 | -1 | -0,05 |
| Superficie | 0,05 | 68.000 m2 | 2 | 0,1 | 15.000 m2 | 0 | 0 | 9.000 m2 | -1 | -0,05 |
| Expositores última edición | 0,10 | 424 | 2 | 0,2 | 350 | 1 | 0,1 | 110 | 0 | 0 |
| Visitantes última edición | 0,15 | 64.245 | 2 | 0,3 | 15.000 | 0 | 0 | 21.000 | 1 | 0,15 |
| TOTAL | | | 1,65 | | | 0,70 | | | 0,80 | |

Tabla 15. Ferias Internacionales

Fuente: Elaboración propia en base a Ferias Alimentarias (2016)



APAS es reconocida como la mayor feria de supermercados del mundo. Reúne desde 1984 toda la cadena supermercadista de Brasil y el exterior, es la feria más completa dedicada al sector de los supermercados. En su emisión anterior contó con 73.788 suscriptores y 494 visitantes internacionales de 56 países.

Con respecto a los costos de participación, los mismos varían según el tamaño del stand. A continuación se elaboró un presupuesto estimado para dos personas:

| COSTOS DE PARTICIPACIÓN | |
|--|------------------|
| Costo por stand de 9 m2 Incluye la inscripción en el catálogo oficial de la feria. | USD 500 |
| Hotel + vuelos para 2 personas | USD 1.347 |
| Gastos diarios por persona | USD 150 |
| TOTAL | USD 1.997 |

Fuente: elaboración propia en base a Feria APAS (2016).

Análisis Financiero en Dólares

A continuación se desarrolló un flujo de fondos con el fin de determinar cuál fue la rentabilidad que arrojó dicho proyecto. Se consideró un capital inicial estimativo de USD 23.020 para la producción de 22.000 kg de harina de poroto.

Este monto inicial podría variar dependiendo de las condiciones de cada inversionista en particular. En algunos casos se contará con los recursos y en otros será necesario solicitar algún préstamo para adquirirlos.

| FLUJO DE FONDO | | | | | | | |
|---|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| DETALLE | Inversión inicial | Semestre 1 | Semestre 2 | Semestre 3 | Semestre 4 | Semestre 5 | Semestre 6 |
| Unidades de venta (kg) | | 22.000 | 22.000 | 22.000 | 22.000 | 22.000 | 22.000 |
| Total de ingresos¹ | | 44.413,5 | 44.413,5 | 44.413,5 | 44.413,5 | 44.413,5 | 47.157 |
| Costo total | | 23.020 | 23.020 | 23.020 | 23.020 | 23.020 | 23.020 |
| Envase y empaque | | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 | 1.320 |
| Flete y seguro interno | | 6.500 | 6.500 | 6.500 | 6.500 | 6.500 | 6.500 |
| Certificaciones | | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Costos en Argentina | | 31.190 | 31.190 | 31.190 | 31.190 | 31.190 | 31.190 |
| Honorarios del despachante de aduana | | 307,34 | 307,34 | 307,34 | 307,34 | 307,34 | 307,34 |
| Comisiones bancarias (0,5%) | | 153,67 | 153,67 | 153,67 | 153,67 | 153,67 | 153,67 |
| Sub- Total de gastos y costos en Argentina | | 31.651 | 31.651 | 31.651 | 31.651 | 31.651 | 31.651 |
| Reintegros (3,4%) | | - 1.034 | - 1.034 | - 1.034 | -1.034 | - 1.034 | - 1.034 |
| Total de gastos en Argentina | | 30.617 | 30.617 | 30.617 | 30.617 | 30.617 | 30.617 |
| Desarrollo página web | 250 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |

¹Total de ingresos: es igual al precio DDP de exportación (DeliveredDutyPaid).

| | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
| <i>(mant.USD 70 x mes)</i> | | | | | | | |
| Gastos en feria | 1.197 | | | | | | |
| Gastos de los programas base | 1.447 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 | 70 |
| Flete internacional | | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Seguro internacional | | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 | 321 |
| Sub-Total | 1.447 | 891 | 891 | 891 | 891 | 891 | 891 |
| Total de egresos | 1.447 | 31.508 | 31.508 | 31.508 | 31.508 | 31.508 | 31.508 |
| Flujo Neto de Fondo | - 1.447 | 12.905,5 | 12.905,5 | 12.905,5 | 12.905,5 | 12.905,5 | 12.905,5 |
| Impuestos a las ganancias 35% | | 2.954 | 2.954 | 2.954 | 2.954 | 2.954 | 2.954 |
| F.N.F desp. impuesto a las ganancias | - 1.447 | 9.951,5 | 9.951,5 | 9.951,5 | 9.951,5 | 9.951,5 | 9.951,5 |
| Acumulado | - 1.447 | 8.504,5 | 18.456 | 28.407,5 | 38.359 | 48.310,5 | 58.262 |
| VAN (Valor Actual Neto) | 93.120 | | | | | | |
| TIR (Tasa Interna de Retorno) | 688% | | | | | | |
| Tasa semestral (Banco Privado) | 15,20% | | | | | | |

Tabla 16. Análisis Financiero.

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis financiero, puede observarse que el escenario en el cual se desenvuelve el proyecto en base a la harina de poroto es económicamente rentable ya que se estima un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD 93.120 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 688%.

Diagrama de Gantt

| | | SEMESTRE 1 | | | | | | SEMESTRE 2 | | | | | |
|---|--|------------|---|---|---|---|---|------------|---|---|----|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Selección de Mercado | Análisis de potenciales destinos | █ | | | | | | | | | | | |
| | Identificación del destino de exportación | | █ | | | | | | | | | | |
| | Análisis del destino seleccionado | | | █ | | | | | | | | | |
| Estrategias de Marketing Mix Internacional | Estrategia de Producto | | | █ | █ | █ | | | | | | | |
| | Adaptación del Producto | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | |
| | Estrategia de Plaza | | | | | | █ | █ | | | | | |
| | Contactarse con Rede Brasil de Supermercados | | | | | | | | █ | | | | |
| | Estrategia de Precio | | | | | | | | | █ | | | |
| | Estrategia de Promoción | | | | | | | | | | █ | | |
| | Participación en Ferias Internacionales | | | | | | | | | | | █ | █ |

Conclusiones finales

De acuerdo a todo lo desarrollado en el presente Trabajo Final de Grado se afirmó que es posible la *“mejora de la competitividad internacional del poroto salteño mediante la exportación de harina de poroto”*. Se evidencia que se puede obtener rentabilidad y beneficios económicos añadiendo valor al poroto, y que además, resulta económicamente viable.

Es de importancia destacar que la internacionalización de nuevos productos a países socios resulta beneficiosa ya que ayuda a mantener el sector en una posición de liderazgo ante otros mercados.

El análisis determinó que la misma será económicamente viable y se desarrollará en un escenario optimista. Para incrementar los beneficios se seleccionó el mercado brasilero como destino debido a diversas variables como: su arraigada cultura legumbrera y los nuevos hábitos de consumo. Incorporar este nuevo mercado trae aparejados beneficios económicos, no sólo para el sector, sino también a nivel país ya que exportar valor agregado permite el ingreso de divisas y a su vez es generador de empleo.

Excluyendo los beneficios económicos, resulta oportuno destacar que la promoción del sector porotero produce un importante impacto social y ambiental positivo ya que su consumo es beneficioso para la salud y su producción no genera contaminación.

Como recomendación se plantea utilizar los movimientos y constantes esfuerzos nacionales e internacionales que parte de la producción alimentaria encaminada a lograr una seguridad alimentaria y nutrición, para promocionar la venta de la harina de poroto, dando a conocer las ventajas de su consumo.

Sumado a esto se recomienda poner en marcha la cadena productiva del NOA a través de la creación de la harina de poroto como primer eslabón para continuar con futuras investigaciones y agregados.

Se adhiere, invertir en investigación para la mejora continua, la sofisticación en los pequeños y medianos productores para brindar una variedad más amplia de productos en vista de facilitar su consumo y satisfacer mercados internacionales cada

vez más exigentes. Así también se recomienda enfocar los esfuerzos en el desarrollo de estrategias de marketing internacional para fomentar el consumo del sector.

Es trectivo comenzar a ver al país como exportador de valor agregado no solo a Brasil, sino a gran parte del mundo y que nuevas posiciones arancelarias se agreguen en las listas de exportación Argentina. Así también entender que el mundo está en constante cambio y se necesita nuevas ideas y retos para mejorar día a día.

Bibliografía

- Arese, Héctor F.** (2007). *“Introducción al comercio exterior”*. Buenos Aires, Argentina. Grupo Editorial Norma.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A. y Valdivia, C. A. A.** (2010). *“Un Índice Regional de Competitividad para un país”*. Revista Cepal. N° 102, pág. 69-83. Santiago de Chile.
- Cámara de Legumbres de la República Argentina.** (2014). [Homepage]. Consultado el 26 del 04 de 2016. Disponible en: [http://: www.clera.com.ar](http://www.clera.com.ar).
- Cateora, Philip R., Gilly, Mary C. y Graham, John I.** (2010). *“Marketing Internacional”*. Tercera Edición en Español. México, D.F. Editorial: McGraw-Hill
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa.** (2005). [Homepage] Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de Factores a considerar para exportar: <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3>
- Departamento de agricultura de la FAO.** (noviembre de 1993). *“Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura”*. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de FAO: <http://: www.fao.org>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J.** (1994). *“Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.* “Instituto Alemán de Desarrollo, Berlín. Extraído el 22/05/16 en <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/CENES15.pdf>
- Fanelli, J. M. y Frenkel, R.** (1995), *“Estabilidad y estructura: interacciones en el crecimiento económico”* (página 53-54). Documento CEDES 104, Buenos Aires, extraído el 30/04/16 en <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/otros/20111211112359/frenkel2doc.pdf>
- Gottifredi, M. A.** (2007). *“Código Aduanero Comentado”*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Isidro J. F. Carlevari, R. D.** (2007). *“Actividad económica en Argentina: geografía económica y humana”*. Buenos Aires, Argentina. Editorial: Alfaomega Grupo Editor Argentina.

- Kinnear, Thomas C. & Taylor, James R.** (2000). *“Investigación de mercados”*. Colombia. Editorial: McGraw-Hill
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M.** (2012). *“Administración: una perspectiva global y empresarial”*. Decimocuarta edición. México, D.F. Editorial McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Keller, K.** (2006). *“Desarrollo de estrategias y planes de marketing”*. (págs. 36-41). México: Pearson educación.
- Kotler, P. & Keller, K.** (2006). *“Dirección de Marketing”*. México. Editorial: Pearson educación.
- Martinez Sanchez, Juan M. & Jimenez, Emilio.** (1992). *“Introducción general al marketing”*. Colombia. Editorial Norma.
- Ministerio de la Salud Presidencia de la Nación.** (28 de julio, 1969). Ley 18.284. *“Código Alimentario Argentino”*. Boletín Oficial República Argentina.
- Morales Alquitira, A. R. T.** (2000). *“La competitividad Industrial, su medición”*. Política y Cultura. Número 13, pág. 187-213. Universidad Autónoma Metropolitana. Xochimilco. Distrito Federal, México.
- Pope, Jeffrey.** (1991). *“Investigación de mercados: guía maestra para el profesional”*. Colombia. Editorial Macchi.
- Porter, M.** (1986). *“Estrategia competitiva”*. México. Editorial: C.E.C.S.A.
- Porter, M.** (1991). *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*. Vergara, Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 20/05/16 en http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107036/Ventaja_Competitiva.pdf
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary.** (2005). *“Administración”*. Octava edición. México. Editorial: Pearson Educación.
- Rubio, Oscar B.** (2009). *“Teorías del comercio internacional”*. Barcelona. Editorial: Antoni Bosch.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.** (2012). *“El plan estratégico en la práctica”*. México: Alfaomega grupo editor.
- Santesmases M., Sanchez, M., De Deusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G.** (2000). *“Marketing: conceptos y estrategias”*. España. Editorial Pirámide.

Sirlin, P. (1992a) “*El desafío de las naciones. Ventajas competitivas vs. Ventajas comparativas*”. Revista Ciclos vol. 2, número 2, primer semestre de 1992, Buenos Aires. Extraído el 25/04/16 de <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/CENES15.pdf>

Sirlin, P. (1992b) “Ventajas Comparativas. En la búsqueda de un concepto.”, Extraído el 25/04/16 de <http://home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/CENES15.pdf>

Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (1997). “*Fundamentos de marketing*”. Décima edición. México, D.F. Editorial: McGraw-Hill

Thompson, A. y Strickland, A.J. (2000). “*Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*”. México: MC Graw Hill.

Anexos

Instrumento de encuesta

Solicito de manera atenta su colaboración para responder a las siguientes preguntas, con el objeto de proporcionar información relacionada a costos de producción del poroto. Esta información se utilizará para elaborar la tesis titulada, "POTENCIALIDAD DEL VALOR AGREGADO DE LAS EXPORTACIONES DE POROTO PROVENIENTE DEL NORTE ARGENTINO".

1. ¿Qué nivel educativo tiene?

a. Primaria

b. Secundarias.

c. Universitario

d. Otro _____

2. ¿Qué clase de poroto cultiva?

3. ¿Qué tipo de semilla utiliza?

4. ¿Qué cantidad de semillas utiliza por hectárea?

5. ¿De dónde adquiere sus semillas?

6. ¿En qué meses efectúa la siembra?

7. ¿Cuántas cosechas obtiene por año?

8. ¿En qué meses cosecha?

9. ¿De qué tamaño es el terreno en que cosecha?

10. ¿El terreno que trabaja es?

- a. Propio
- b. Arrendado
- c. Otro

11. ¿Qué utiliza para preparar la tierra?

- a. Mano de obra
- b. Arado
- c. Mecanizada
- d. Mixto

12. ¿La mano de obra que utiliza es?

- a. Asalariada
- b. Familiar
- c. Otro

13. ¿Qué proceso aplica en el cultivo?

14. Utiliza agroquímicos?

- a. Si
- b. No

15. Si realiza control de plagas, ¿cuántas veces lo hace durante el cultivo?

- a. Una vez
- b. Dos veces
- c. Otro

16. ¿Con qué herramientas, máquinas y equipos cuenta para el proceso de producción del poroto?

17. ¿Tiene usted créditos actualmente?

- a. Si
- b. No

18. ¿Qué tipo de créditos usa?

19. ¿Cómo comercializa su producto?

20. ¿Cómo fija su precio de venta?

21. ¿Cuánto paga usted por insumos?

| N° | Concepto | Unidad de medida | Cantidad utilizada | Consto unitario | Costo total |
|----|---------------|------------------|--------------------|-----------------|-------------|
| 1 | Semillas | | | | |
| 2 | Fertilizantes | | | | |
| 3 | Fungicidas | | | | |
| 4 | Insecticidas | | | | |
| 5 | Otros | | | | |

22. ¿Cuánto paga usted por mano de obra?

| N° | Concepto | N° de obreros | Salario por día | Costo total |
|----|-----------------|---------------|-----------------|-------------|
| 1 | Preparación | | | |
| 2 | Trazo | | | |
| 3 | Siembra | | | |
| 4 | Limpieza | | | |
| 5 | Fertilización | | | |
| 6 | Corte | | | |
| 7 | Fletes | | | |
| 8 | Costo total | | | |
| | Certificaciones | | | |
| | | | | |

23. ¿Cuánto paga usted por otros costos?

| N° | Concepto | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|----|------------------------|----------|----------------|-------------|
| 1 | Intereses por créditos | | | |
| 2 | Envase y embalaje | | | |

| | | | | |
|---|-------------------|--|--|--|
| 3 | Fletes | | | |
| 4 | Renta del terreno | | | |
| 5 | Otros | | | |

24. ¿Cuánto le cuesta cada activo?

| N° | Concepto | cantidad | Costo unitario | Costo total |
|----|----------------------|----------|----------------|-------------|
| | Herramientas | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | Máquinas y equipos: | | | |
| | Arado | | | |
| | Equipo de riego | | | |
| | Equipo de fumigación | | | |
| | Tractor | | | |
| | Trilladoras | | | |
| | Otros | | | |
| | | | | |

| N° | N° de obreros | Costo unitario | Costo total |
|----|-----------------------------|----------------|-------------|
| | Preparación del terreno | | |
| | Siembra | | |
| | Aplicación de insecticidas | | |
| | Aplicación de herbicidas | | |
| | Aplicación de fertilizantes | | |
| | Limpieza del terreno | | |
| | Arrancado | | |
| | Trilla | | |
| | Zarandeado | | |
| | Clasificación del producto | | |
| | Almacenamiento | | |
| | Traslado | | |

Carta de OLEGA

EXPORTERS - IMPORTERS

OLEGA S.A.
COMERCIAL E INDUSTRIAL, INMOBILIARIA, AEROPORTUARIA Y FINANCIERA

POSTAL ADDRESS
FLORIDA 801 3111 y 3112
1575 - BUENOS AIRES - ARGENTINA
DL. 8111-011418000000000000
FAX: 011(474)2140000

PLANTA ROSARIO DE LA FRONTERA
AV. PAULINA RIVERO 199 - CIUDAD ROSARIO DE LA FRONTERA - SALTA
TEL: 03870 435 12400
FAX: 03870 411 753

PLANTA METAN
LA PAZ 179 (3440) METAN - SALTA
TEL: 03870 433 12414
FAX: 03870 433 143

Rosario de la Frontera, 04 de Agosto de 2016

A quien corresponda

Mediante la presente, quienes suscriben, avalan que Sofia Micaela Luque, DNI N° 37.004.356, alumna de la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21, a tomado contacto con la empresa Olega S.A. para obtener la información necesaria en la elaboración de proyecto de tesis para potencializar el valor agregado de las exportaciones de poroto proveniente del norte argentino.


LEONEL JAVIER FERNANDEZ

OLEGA S.A.C.I
Inmobl. Agrop. y Financiera


ERNESTO M. FERNANDEZ

OLEGA S.A.C.I
Inmobl. Agrop. y Financiera

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

| | |
|--|---|
| <p>Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i></p> | <p>LUQUE, Sofía Micaela</p> |
| <p>DNI <i>(del autor-tesista)</i></p> | <p>37004356</p> |
| <p>Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i></p> | <p>“Mejora de la competitividad internacional del poroto salteño mediante la exportación de harina de poroto”</p> |
| <p>Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i></p> | <p>Sofiluq307@hotmail.com</p> |
| <p>Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i></p> | <p>Universidad Siglo 21</p> |
| <p>Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i></p> | |

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

| | |
|---|-----------|
| <p>Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p> | <p>Si</p> |
| <p>Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p> | |

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: _____

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.