



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Comercio Internacional
Licenciatura en Comercio Internacional

EXPORTACIÓN DE ACEITE DE CANOLA

DESTINO: ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad para obtener el título de grado de Licenciado en Comercio Internacional.

Tutores:

- **Ortiz, Alberto**
- **Poliszczuk, Sabrina Belén**
- **Giannice, Sergio Gabriel**

Alumnos:

- | | |
|--------------------------------|--------------------|
| • Corti Maderna, Cirilo | LU: 1021171 |
| • Luzzi, Leandro Rafael | LU: 131179 |
| • Morales, Yamil | LU: 1028036 |
| • Mullen, Nahuel | LU: 126648 |
| • San Clemente, Javier | LU: 129884 |

Buenos Aires - Segundo Cuatrimestre – Año 2014

1. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a todas aquellas personas que han colaborado de alguna manera con el desarrollo de la presente investigación.

Adicionalmente, a nuestras familias y principales allegados por el apoyo durante los años de carrera.

Por último, a los profesores que nos enseñaron e incentivaron en la carrera de Comercio Internacional.

2. ÍNDICE

1.	AGRADECIMIENTOS	2
2.	ÍNDICE	3
3.	RESUMEN EJECUTIVO	7
4.	ABSTRACT	10
5.	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	12
5.1.	MISIÓN	14
5.2.	VISIÓN	14
5.3.	ANTECEDENTES DEL NEGOCIO.....	144
5.4.	FORMA DE ORGANIZACIÓN	15
5.5.	CUERPO DIRECTIVO - EJECUTIVOS PRINCIPALES.....	15
5.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
5.7.	ÁREA INTERNACIONAL.....	17
5.8.	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	17
6	ANÁLISIS DEL MERCADO	18
6.1.	ANÁLISIS PEST.....	19
6.2.	DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA.....	27
6.3.	CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE IMPORTACIONES.....	38
6.4.	ANÁLISIS DEL CONSUMO	39
6.5.	CONSUMO PRODUCTOS PREMIUM.....	42
6.6.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	43
6.7.	PROVEEDORES	48
6.8.	ASESORES EXTERNOS PARA EL ÁREA INTERNACIONAL	49

6.9.FUERZAS DE PORTER.....	49;Error! Marcador no definido.
6.10. ANÁLISIS FODA.....	53
6.11. POSICIONAMIENTO.....	55
6.12. SEGMENTACIÓN.....	55
6.13. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	57
6.14.ESTRATEGIA GENÉRICA.....	58
6.15.ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META.....	60
7MEZCLA DE MARKETING MIX.....	61
7.1. PRODUCTO.....	;Error! Marcador no definido.61
7.2.CLASIFICACIÓN ARANCELARIA.....	62
7.3.MATRIZ DE ANSOFF.....	64
7.4.VENTAJAS.....	64
7.5. CERTIFICACIONES.....	65
7.6. ESTRATEGIA DE MARCA.....	;Error! Marcador no definido.65
7.7. ETIQUETADO Y PRESENTACIÓN.....	66
7.8. PRECIO.....	67
7.9. PROMOCIÓN.....	70
7.10. DISTRIBUCIÓN.....	71
8. LOGÍSTICA.....	73
8.1. ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE.....	73
8.2. INTERVENCIONES PREVIAS.....	78
8.3. TRANSPORTE INTERNO.....	78
8.4. UNITARIZACIÓN.....	79
8.5. CONSOLIDACIÓN.....	80

8.6. TRANSPORTE INTERNACIONAL.....	80
8.7. SEGUROS.....	81
8.8. OTROS COSTOS LOGÍSTICOS	81
8.9. DFI	82
9. OPERACIONES.....	83
9.1. UBICACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
9.2. INSTALACIONES.....	84
9.3. CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	85
9.4. CAPACIDAD DE ALMACENAJE.....	85
9.5. INSUMOS BÁSICOS	85
9.6. PROCESO PRODUCTIVO	87
9.7. MEDIO DE PAGO.....	89
9.8. REQUISITOS FORMALES PARA LA EXPORTACIÓN	89
9.9. REQUISITOS DE INGRESO A MÉXICO	89
10. PROYECCIONES FINANCIERAS	92
10.1. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	92
10.2. PANORAMA ECONÓMICO: INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO	92
10.3. ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS	94
10.4. INDICADORES DE RENTABILIDAD (VAN Y TIR)	99
10.5. TASA DE DESCUENTO.....	104
10.6. PAYBACK.....	105
10.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	106
10.8. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	107
11. RIESGOS CRÍTICOS.....	107

11.1.PLANES DE CONTINGENCIA.....	109
11.2. TABLERO DE CONTROL	110
12.CONCLUSIONES	113
13. ANEXOS	115
14. BIBLIOGRAFÍA	123

3. RESUMEN EJECUTIVO

CROPAR CULTIVOS ARGENTINOS SRL es una empresa argentina dedicada a la comercialización de **aceite de canola** para consumo alimenticio. Fue fundada en el año 2014 con el objetivo de obtener y exportar un aceite de primera calidad a mercados extranjeros. La empresa no comercializará su producto en el mercado local. Sin embargo, realizará operaciones de venta en el mismo, relacionadas al subproducto obtenido en la etapa productiva, denominado *Expeller de Colza*.

El presente trabajo tiene como finalidad específica el desarrollo de un proyecto de exportación de aceite de canola *premium* a los **Estados Unidos Mexicanos**.

La comercialización y producción de aceite de canola para el consumo alimenticio se ha sostenido en constante crecimiento en los últimos 10 años. Se trata de un rubro con un futuro muy prometedor con cada vez más consumidores en los principales mercados del mundo, entre ellos el mexicano.¹

El **consumo** del aceite de canola en el mencionado país ha presentado una tasa constante de crecimiento anual en los últimos años. Además, es una de las naciones que más volumen de semillas oleaginosas importa en el mundo. Sus principales abastecedores provienen de **Canadá, Estados Unidos y la Unión Europea**.²

Debido a las características intrínsecas del aceite de canola, la empresa apunta a posicionarlo como un producto alimenticio saludable.

¹ Todo Agro Argentina [consulta 05/09/ 2014]: <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=23427>.

² Revista "El Economista" de México (versión online) [consulta 05/09/ 2014]: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2010/09/28/canola>.

El **mercado meta** será la clase media y alta de México. El segmento al que la empresa apunta son personas de entre 25 y 54 años de edad, ubicados en la Ciudad de México DF.

El proyecto de exportación consiste en abastecer al mercado mexicano aprovechando la eficiente y creciente producción local. Para ello, la empresa buscará nuclear a los mayores productores de este cultivo que posean la capacidad productiva y la calidad necesaria para poder proveer un negocio con un flujo continuo de materia prima.

Con la materia prima asegurada, la empresa se asociará con una aceitera local. La misma producirá a cuenta y orden de CROPAR, lo que será instrumentado a través de un **contrato de fasoneo**. Mediante un proceso de prensado en frío, el socio local cargará con la responsabilidad de obtener, a partir de nuestros insumos, el producto final.

El aceite será exportado en **envases de 1 litro**, etiquetados bajo las especificaciones exigidas en el mercado de destino.

Se estima que en el primer año la empresa podrá exportar **28.000 litros**, teniendo en cuenta la capacidad productiva de la aceitera, las estimaciones de la población meta, el consumo per cápita de aceites en el mercado mexicano y las aspiraciones de venta. Esto implicaría tener una participación del mercado *off-trade* dentro de los supermercados minoristas **Soriana, Chedraui y Comercial Mexicana** del **0,1%** de las ventas de aceites embotellados.

La **estrategia de inserción** en el mercado será la exportación directa. La empresa poseerá una distribución selectiva con un canal corto con los 3 distribuidores mencionados, quienes representan aproximadamente el 33% del negocio *retail*.

Desde el ámbito local, el proyecto planteado permite a la empresa enfrentar las incertidumbres existentes en el país al día de hoy. Al contar con una **reducida estructura de costos fijos**, la empresa puede enfocar los esfuerzos hacia el *core-business*, y así maximizar ganancias.

En el ámbito internacional, se cuenta con una ventaja de considerable importancia ya que se trata de un producto que tiene una marcada **estacionalidad**, teniendo en cuenta que el cultivo de la colza se efectúa exclusivamente en estación fría y que México no cuenta con un proveedor fuerte del hemisferio sur para satisfacer su creciente demanda durante todo el año de manera eficiente.³

Para hacer posible el proyecto, se necesitará una **inversión inicial** de **USD 46.955,82**

Al ser realizados los flujos de fondos futuros del proyecto, se obtuvo un **VAN** de **USD 131.036,32** y una **TIR** de **74.19%**.



³ Revista Énfasis Alimenticio (versión online) [consulta 21/09/ 2014]:
<http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/64354-consumo-y-panorama-del-aceite-canola>.

4. ABSTRACT

CROPAR CULTIVOS ARGENTINOS SRL is a company from Argentina dedicated to the commercialization of canola oil for people consumption. It was founded in 2014 with the aim of obtaining and exporting quality oil to foreign markets.

The goal of this specific study is the development of a project to export premium canola oil to the **United States of Mexico**.

The trading and production of canola oil for consumption has been growing steadily over the past 10 years. It is an industry with a bright future with more and more consumers in key markets worldwide, including Mexico.

The consumption of canola oil in that country has submitted an average annual growth rate of 5% over the past five years. The country ranks second in volume of imports of oilseeds (1,169 million tons). Its main suppliers are from **Canada, United States and the European Union**.

Due to the inherent characteristics of canola oil, the company aims to position it as a healthy food product.

The target market is middle and upper classes in Mexico. The segment that the company aims is the one containing people between 25 and 54 years old, located in Mexico City DF.

The company's export project is to supply the Mexican market by leveraging the efficient and increasing local production. To achieve this, CROPAR will nucleate the largest producers of this crop that have the capacity and quality needed to provide our business with a continuous flow of raw material.

With assured raw material, our company is partnering with a local oil producer. The same will produce on account and order of CROPAR, which will be implemented through a **contract of “fasoneo”**. Through a process of cold pressing, our local partner will charge with the responsibility of obtaining, from our input, the final product.

The oil will be exported in 1 liter bottles, labeled under the specifications required in the target market.

It is estimated that in the first year the company could export **28,000** liters, taking into account the production capacity of the oil, the estimates of the target population, per capita oil consumption in the Mexican market and the aspirations of sale. This would represent a market share of off-trade retailers in supermarkets **Soriana, Comercial Mexicana and Chedraui** of **0.1%** of the sales of bottled oils.

The **entering strategy** to the foreign market is the direct export. The company possesses a selective distribution with the 3 short listed distributors, who represent approximately 33% of the retail business channel.

From the local level, the project allows the company to address the uncertainties existing in the country today. Having a **low fixed cost structure**, the company can focus efforts on their **core business** and maximize profits.

Internationally, there is an advantage of considerable importance as it is a product that has a marked **seasonality**, given that the cultivation of rapeseed is made exclusively in cold season and that Mexico does not have a strong provider from the southern hemisphere to meet its growing demand throughout the year efficiently.

To make the project possible, an **initial investment** of **USD 46.955,82** will be needed

According to future cash flows of the project, a **NPV** of **USD 131.036,32** and an **IRR** of **74.19%** were obtained.

5. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El aceite de canola forma parte de un rubro con un futuro muy prometedor en el que cada vez más consumidores en los principales mercados del mundo, entre ellos el mexicano, optan por su consumo debido a que es el aceite con los niveles más bajos en grasas saturadas, un 6-7% frente al 13% del aceite de oliva o el 12% del de girasol. Como consecuencia de esto, es el **tercer aceite vegetal más producido y consumido en todo el mundo**, sólo después del aceite de palma y de soja.⁴

Es debido a esto que, siendo un país productor del principal insumo de este aceite la semilla de colza, la empresa visualiza tendencias e intereses del mercado mundial lo suficientemente atractivas para incursionar en el mundo comercial de los productos saludables.

La compañía tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de un producto de gran crecimiento a nivel mundial, pero de escaso conocimiento en el mercado interno. Se propone una nueva forma de industrialización de nuestros recursos a nivel país, para exportar al mundo la calidad de nuestros cultivos.

Basados en esta idea, se desarrollará un producto **100% Argentino**, con un importante nivel de valor agregado. La empresa comercializará el aceite de canola extraído por el delicado método de prensado en frío. De esta manera, se asegurará que la calidad y los

⁴ “ El aceite de colza, el tercero más consumido en el mundo” Por Diario País (Version Online) [Consulta 06/10/2014] <http://elpais.com/diario/1981/06/20/espana/361836023_850215.html>

aportes nutricionales de la canola sean extraídos de su envase original (la semilla) **sin ningún tipo de químico.**

Se obtendrá la semilla por medio de contratos con los mejores productores agropecuarios ubicados en Entre Ríos y la zona norte de la provincia de Buenos Aires. Entre ellos se destacan a **Flavia Salvatori (Basavilbaso), Alberto Senatore y Mario Schanzenbach (Aldea Protestante, depto. Diamante)**, quienes después de someter el cultivo a un riguroso análisis de calidad, entregarán la materia prima en la aceitera donde se realizará el proceso productivo.

Los mencionados productores cuentan con la certificación del **INTA** (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), lo cual avala la calidad de la semilla.

La empresa **Amerika 2001 SA**, quien tiene la capacidad instalada, producirá el aceite a cuenta de CROPAR, obteniendo como remuneración un costo fijo de elaboración más un porcentaje (35%) del subproducto derivado del prensado (*Expeller* de colza).

Finalizado el proceso productivo, la empresa se hará cargo de la venta del 23% del *expeller* de colza obtenido (ya descontado la entrega de parte del mismo por contrato de fasón). Se comercializará con el acopio local “Grupo Bolzán”, quien realizó una cotización de 42 USD / TN, atada a la variación de los precios internacionales de la semilla.

Bajo esta idea de producción, se buscará crear y consolidar **una marca nueva en un mercado nuevo**, donde existe la promesa de que este tipo de producto tenderá a revolucionar el segmento de los aceites para consumo.

Adicionalmente, la empresa cuenta con una ventaja geográfica de suma importancia. Al ser un proveedor ubicado en el hemisferio sur, se lograría abastecer al mencionado mercado en **contra estación** con respecto a los grandes exportadores habituales de este producto en México (Canadá y Estados Unidos).⁵

5.1 MISIÓN

Nuestra misión es agregar valor a la cadena alimenticia, brindando productos creados bajo estrictas normas de calidad, con el fin de contribuir de forma activa a la buena alimentación de las personas. Nos comprometemos a mantener una constante innovación para hacer de este hábito una realidad posible para todos.

5.2 VISIÓN

Nuestra visión es alcanzar el reconocimiento de nuestros productos a nivel mundial a través del talento humano comprometido y socialmente responsable.

5.3 ANTECEDENTES DEL NEGOCIO

Creada por cinco licenciados en Comercio Internacional, la firma **CROPAR Cultivos Argentinos S.R.L** tiene como objetivo exportar los mejores productos obtenidos en suelo argentino. Para su cumplimiento, se crea la marca comercial **CROPAR**.

⁵“exportadores habituales de aceite de canola a México” [consulta 06/09/ 2014]. PDF “Financiera rural de Mexico”(version online): [http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADa%20Colza_Canola%20\(may%202011\)%20vf.pdf](http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Monografias/Monograf%C3%ADa%20Colza_Canola%20(may%202011)%20vf.pdf).

El nombre de la marca surge de la unión de la palabra “**CROP**” (Cultivo) y el sufijo “**AR**” (Argentino).

Se logró identificar un proyecto con grandes posibilidades de éxito y de crecimiento en el mediano y largo plazo. La empresa cuenta con los recursos y las capacidades técnicas para crear una red logística eficiente que haga llegar al vasto mercado mexicano un producto con un gran valor agregado, derivado de la excelente calidad del aceite que se logra obtener a través de un proceso que es **100% natural** e implica la conservación de todos los atributos y beneficios nutricionales con los que cuenta el aceite de canola.⁶

5.4 FORMA DE ORGANIZACIÓN

La tipología legal de la empresa corresponde a una **Sociedad de Responsabilidad Limitada** cerrada llamada **CROPAR Cultivos Argentinos S.R.L.**⁷

La empresa se constituyó con el aporte de todos los socios en **cantidades equivalentes**. Se encuentra regida por la Ley de Sociedades 19.550.

Este tipo de sociedad fue elegido debido al reducido monto requerido de capital inicial, el hecho de no requerir impuestos para su apertura y por su poca complejidad a la hora de la toma de decisiones.

5.5 CUERPO DIRECTIVO - EJECUTIVOS PRINCIPALES

El cuerpo directivo y gerencial de la empresa está formado por **Cirilo Corti Maderna, Leandro Luzzi, Yamil Morales, Nahuel Mullen y Javier San Clemente**, emprendedores

⁶“Beneficios de los aceites extraídos en frío” [consulta 06/09/ 2014]. Dietética. <http://www.biomanantial.com/los-beneficios-los-aceites-extraidos-frio-a-1484-es.html>.

⁷Ventajas de una SRL. (version online). <http://www.crearunasociedad.com.ar/srl.html>

del sector aceitero y Licenciados en Comercio Internacional. Son quienes realizaron el aporte del **capital inicial**.

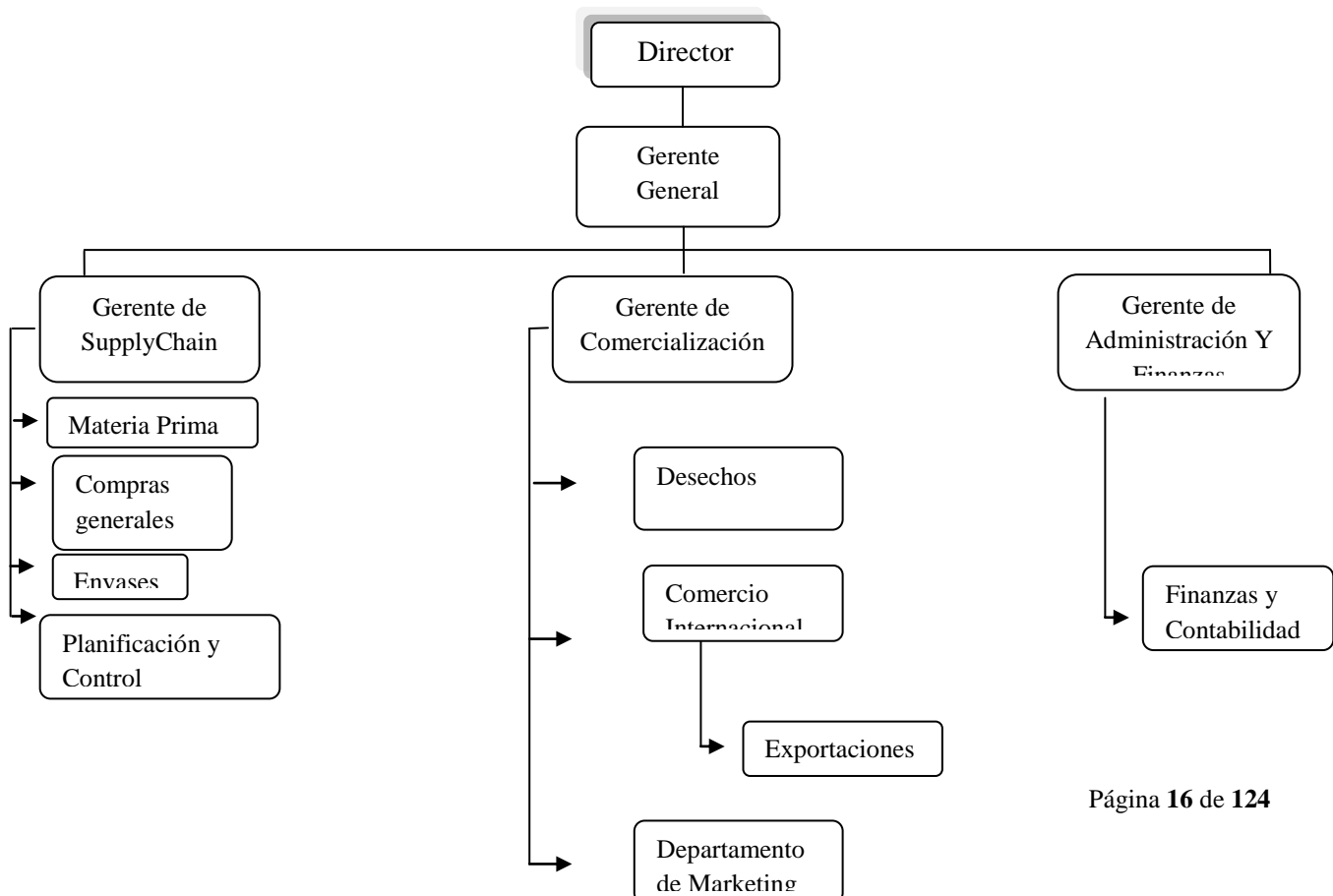
Antecedentes de los ejecutivos clave

Los cinco fundadores de la empresa son también los accionistas principales de la misma.

Todos obtuvieron las licenciaturas en Comercio Internacional en **UADE** (Universidad Argentina de la Empresa). Luego trabajaron en relación de dependencia para diferentes empresas del sector financiero y del comercio internacional y en el año 2014 decidieron iniciar su propio proyecto, dando origen a la empresa CROPAR.

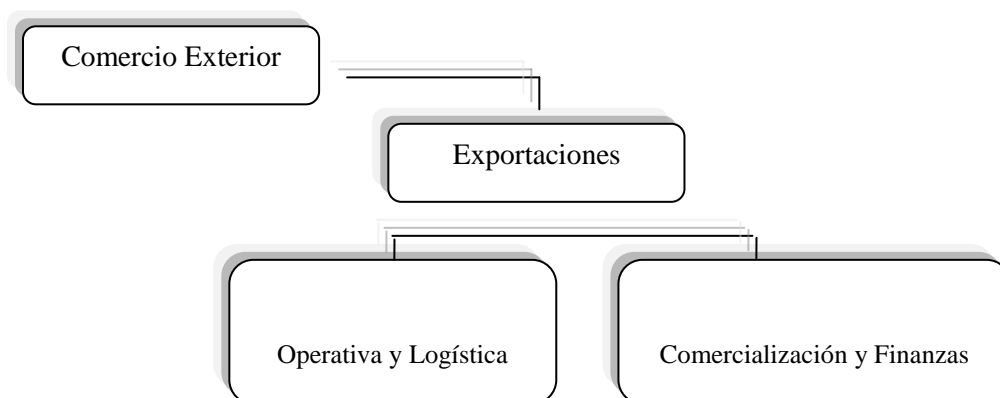
5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Organigrama 1 – Estructura de la empresa



5.7 ÁREA INTERNACIONAL

Organigrama 2 – Estructura del área internacional



5.8 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

El sector de *SupplyChain* se divide en: Materia prima, Compras generales, Envases y Planificación y Control. Se trata del sector de la empresa que más áreas ostenta, siendo el gerente de *SupplyChain* el encargado de controlar el correcto funcionamiento de las tareas mediante un seguimiento en base a Métricas y herramientas OPEX.

El gerente del sector es Javier San Clemente.

El sector de **Comercialización** abarca: Desechos y Comercio Internacional. El primero se encarga de la comercialización de los desechos resultantes de la manufactura del aceite de colza (*expeller* de colza), mientras que el segundo tiene como tarea la comercialización internacional del producto. A su vez, el mismo se divide en las sub-áreas: Operativa y Logística y Comercialización y Finanzas.

El gerente del sector es Yamil Morales.

Detalle de las operaciones llevadas a cabo en las subdivisiones del área internacional:

Operativa y Logística:

Este sector se encarga del seguimiento de las acciones realizadas por los asesores logísticos contratados ajenos a la empresa.

Comercialización y Finanzas:

El sector de Comercialización tiene la tarea de mantener una comunicación activa con los clientes del exterior, desarrollando negocios de compra y venta internacional y pactando las condiciones de dichos contratos. Así también, realiza una búsqueda constante de mercados potenciales.

Además, la empresa cuenta con un departamento de **Marketing**, encargado de investigar y desarrollar nuevos productos, definir la estrategia del *Marketing Mix* y analizar las distintas variables comerciales para el correcto desarrollo de la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo y la adaptación al mismo para ofrecer una satisfacción de dichas necesidades más eficiente que el de la competencia.

En el área de **Finanzas** se desarrollan las tareas vinculadas a la gestión bancaria, acceso al financiamiento y seguimiento de pagos y cobros internacionales.

El sector está conformado por el departamento de **Finanzas y Contabilidad**.

El gerente del área es Leandro Luzzi

El **Director** de la empresa es **Cirilo Corti Maderna** y su **Gerente General** es **Nahuel Mullen**.

Es deber de todos los Gerentes y el Directorio guardar una fluida comunicación entre ellos, para coordinar y controlar en forma conjunta la integridad de las tareas de la empresa, brindándose incesante soporte y asesoramiento

6. ANALISIS DEL MERCADO

6.1 ANÁLISIS PEST

Relaciones Comerciales entre México y Argentina

Las relaciones comerciales entre México y Argentina se han mantenido en un **crecimiento constante**. En el período de 10 años que representan los años 2003-2013, el intercambio comercial entre estos dos países ha mostrado una tasa de **aumento de un 226%**, alcanzando un monto de más de 3.100 millones de dólares.

Durante este período, la balanza comercial entre los dos países presentó un **superávit** promedio anual de 483 millones de dólares a favor de Argentina.

Fue en el 2010 cuando el país del norte revirtió esta situación, al alcanzar un superávit de 675 millones, marcando una tendencia hasta 2012, con un superávit que supera los 1.010 millones de dólares.

Entre los principales productos exportados desde Argentina hacia México, concerniente a nuestro proyecto, se encuentran: granos, vehículos para el transporte de mercancía, partes y accesorios de vehículos, cueros y pieles, desodorantes corporales, tubos semi-elaborados, aceites en bruto, medicamentos mezclados para la venta al por menor, aluminios sin alear y preparaciones a base de producto lácteo, entre otros.

Factor Político

México es una república conformada por estados libres unidos por un pacto federal. Está integrado por 31 de esos estados soberanos y el DF (Distrito Federal).

El presidente del país ejerce cargo por seis años, sin reelección posible. La estructura política está basada en los principios de la democracia.

Los estados se gobiernan bajo un modelo republicano y son libres y soberanos ya que poseen su propia constitución y congreso. El DF es la Ciudad de México, capital del país.

Acuerdos comerciales internacionales firmados por México:

- Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN): Genera una ventaja para nuestros competidores debido a que casi la totalidad de los mismos cuentan con materia prima proveniente de Canadá o Estados Unidos.
- Tratado de Libre Comercio México y la Unión Europea: Convierte a la Unión Europea en la principal alternativa de abastecimiento de materia prima o producto final.
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Costa Rica
- Tratado de Libre Comercio México, Colombia y Venezuela (G3)
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de *Bolivia*
- *Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y el gobierno de la República de Nicaragua*
- Tratado de Libre Comercio entre la República de Chile y los Estados Unidos Mexicanos
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Oriental del Uruguay
- Tratado de Libre Comercio entre México y el Triángulo del Norte
- Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos mexicanos y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio.



- Tratado de Libre Comercio entre México e Israel
- Acuerdo para el fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y Japón
- Acuerdo de Complementación Económica entre la República de Argentina y los Estados Unidos Mexicanos (ACE N° 6): No genera ningún beneficio relevante sobre nuestro proyecto.
- PAR 4: Incide en la preferencia porcentual arancelaria del producto.

Factor económico

La economía de México está basada en el mercado libre **orientado a las exportaciones**.

En términos macroeconómicos, por producto interno bruto (PIB), México es la decimocuarta economía mundial y la undécima por paridad del poder adquisitivo (PPA); en escala regional, es la segunda economía de América Latina y la cuarta del continente.

La economía del país finalizó el año 2013 con un **crecimiento cercano a 1.3%**.

México cuenta con factores diferenciadores positivos ante otros países emergentes, siendo el más importante la ausencia de desequilibrios externos y fiscales.

Asimismo, el país cuenta con un sistema financiero bien capitalizado y con un nuevo marco regulatorio que se estima le permitirá crecer a tasas más aceleradas manteniendo niveles de apalancamiento muy sanos en el sector privado.

A pesar de su estabilidad macroeconómica, que ha **reducido la inflación** y las **tasas de interés** a mínimos históricos y que ha incrementado el ingreso per cápita, existen grandes brechas entre ricos y pobres, los estados del norte y los del sur, y entre la población urbana y rural.

Algunos de los retos para México siguen siendo mejorar la infraestructura, modernizar el

sistema tributario y las leyes laborales así como reducir la desigualdad del ingreso.

La **tasa de inflación anualizada** es de un 4% y viene manteniendo su estabilidad en valores similares a este valor en los últimos cinco años.

Inflación 2014:



Fuente: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2014/10/23/inflacion-mexico-se-situa-421-octubre?cx +Comentado=Nota05>

El **tipo de cambio** actualmente oscila en un valor de MXN\$ 13 por cada USD 1. En los últimos años no se observan grandes variaciones en este índice, por lo que se deduce cierta estabilidad en el mercado cambiario, lo que favorece el comercio internacional; beneficiando de esta manera el intercambio de bienes y la inversión extranjera directa por parte de otros países.

Tipo de cambio MXN/USD 2014

USD/MXN Históricos

Plazo:

Mensual ▼

05/11/2012 - 26/10/2014

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Var. %
01.10.2014	13.5584	13.4254	13.6724	13.2756	0.97%
01.09.2014	13.4277	13.0840	13.5422	13.0250	2.60%
01.08.2014	13.0878	13.2165	13.3368	13.0310	-0.98%
01.07.2014	13.2177	12.9660	13.2451	12.9005	1.92%
01.06.2014	12.9682	12.8610	13.1186	12.8177	0.85%
01.05.2014	12.8587	13.0763	13.0892	12.8235	-1.69%
01.04.2014	13.0792	13.0553	13.1515	12.9378	0.16%
01.03.2014	13.0578	13.2983	13.3492	13.0324	-1.41%
01.02.2014	13.2450	13.3665	13.5480	13.1793	-0.83%
01.01.2014	13.3562	13.0315	13.6044	12.9525	2.45%

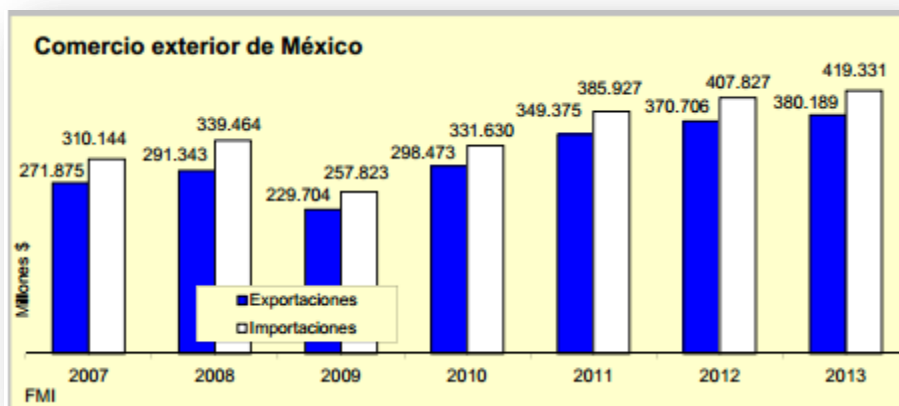
Fuente: <http://es.investing.com/currencies/usd-mxn-historical-data>

Aproximadamente un 51,3% de la población se encuentra por **debajo de la línea de pobreza** y la **tasa de desempleo** es del 5%.

Es uno de los países más abiertos al comercio, una potencia comercial según el valor de las mercancías, y el país con el mayor número de tratados de libre comercio.

México juega un papel cada vez más relevante en el panorama internacional. El incremento demográfico que paulatinamente vivió durante el siglo pasado, junto con la etapa de industrialización y las recientes mejoras de las comunicaciones e infraestructuras, se han reflejado en la economía nacional hasta el punto de que, a nivel global, llegó a entrar en el exclusivo grupo de países más ricos del mundo por PIB. No obstante, los indicadores del Banco Mundial dejan entrever que todavía queda mucho margen para la mejora, especialmente en el terreno social (la tasa de Internet en México apenas llega al 40 %), en lo relativo a riqueza per cápita (México ocupa el puesto 46º en las economías con mayor renta per cápita del mundo), y sobre todo, en lo referido a la competitividad global. Según

el Foro Económico Mundial, México ocupa en 2011 el puesto 66° de los países más competitivos.



Factor Social

Con más de 100 millones de habitantes, México acoge un conjunto de culturas y pueblos formado a partir de distintas civilizaciones y costumbres muy singulares. El gran tamaño de la sociedad mexicana y su naturaleza heterogénea conllevan multitud de contrastes y unas identidades muy marcadas.

Conjuntamente, se observan **grandes disparidades en cuanto a recursos económicos, acceso a la educación y status social.**

No más de 30% de los mexicanos tienen cubiertos los derechos sociales consagrados en la Constitución en salud, educación y vivienda; el resto vive en diferentes estratos de carencia, pobreza y vulnerabilidad. Hay una enorme distancia entre el 10% más rico y el 10% más pobre.

Por ende, el desafío de la sociedad mexicana en cuanto a la focalización de políticas sociales es sobre todo en educación y salud.

a. Educación

El 55% de los alumnos mexicanos no alcanza el nivel de competencia básico en matemáticas, lo mismo ocurre con el 41% en lectura y el 47% en ciencias, según PISA, lo que implica un retroceso en comparación con los resultados de 2009, la última vez que se aplicó la prueba.

Por lo tanto, es importante continuar con la implementación del proceso de reforma destinado a la mejora de la calidad de los docentes y personal educativo, con especial énfasis en la selección y asignación de plazas de docentes y directores de escuela a centros educativos con alumnos más desfavorecidos y fortalecer los sistemas de apoyo para el desarrollo de las capacidades de los docentes. En consecuencia, la enseñanza no debería estar fuera de los temas de la agenda pública gubernamental de México.

b. Salud

El número de profesionales en los hospitales es el más bajo de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en comparación con un promedio de los países miembros del organismo de casi cuatro, según el documento “Estudios de la OCDE sobre los sistemas de salud”.

Factor Tecnológico

Actualmente, el país ocupa el lugar número 63 en cuanto a la adaptación de tecnología según el Foro Económico Mundial. Esto representa un avance de 13 lugares con respecto al año 2012. México ha sido uno de los pocos países que presentaron un avance en este rubro, pero a su vez, se sigue rezagando en otros indicadores tales como el precio por acceso a la red móvil (en el cual nuestro país se encuentra en el lugar número 102) y en desarrollo de

infraestructura tecnológica.

El gran problema del país en cuanto al rezago por los precios en telefonía móvil y los precios de acceso a la tecnología, son en gran parte por el monopolio que existe y el cual aumenta los precios de acceso al Internet de una manera importante y que, a comparación de otros países, no está ni cerca de tener altas velocidades de acceso.

Muchas más personas han tenido acceso a la tecnología, a nuevos dispositivos, a *smartphones*, computadoras y *tablets*, pero la penetración a Internet sigue siendo baja, siendo el precio por el acceso a la red de redes el mayor problema.

De acuerdo con datos del INEGI, el **40% de la población mexicana utiliza Internet**, el cual en comparación con otros países como Estados Unidos es un porcentaje muy bajo. Esto trae consigo el rezago del país en cuestión tecnológica, ya que a través de la red de redes se puede acceder a información muy importante, dar a conocer un negocio, productos o servicios y estar en constante comunicación con otras personas. No acceder a Internet es un signo de falta de globalización en México.

El gobierno Mexicano está haciendo esfuerzos claros por llevar el Internet a mayor cantidad de personas, actualmente en el Distrito Federal, existen más de 900 lugares de acceso libre a Internet, para que las personas que visiten esos lugares puedan estar en constante comunicación y pendientes de sus negocios.

En el mes de Septiembre 2014, el presidente mexicano Peña Nieto formalizó un acuerdo con el creador de Facebook, Mark Zuckerberg, con el objetivo de aumentar el porcentaje de población “online”.

En conclusión, será imperativo que el Gobierno continúe habilitando mayor cantidad de “hot-spots” de libre acceso para generar un mayor crecimiento en cuanto a tecnología de nuestro país, así como buscar frenar el monopolio y obligarlos a bajar los precios y de esta

manera asegurarse que mayor cantidad de personas tengan acceso a Internet desde sus casas.

Una mayor cantidad de población que use Internet promueve el acceso a la información correspondiente a los diferentes productos ofrecidos en el mercado, especificándolo en el aceite de canola, se podrían dar a conocer con mayor facilidad sus principales **características distintivas** y podría desarrollarse la posibilidad de **publicitar** el producto mediante esta vía, así como también utilizar la metodología de la **venta online**, implementada por grandes cadenas de supermercados.

6.2 DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA

En el año 2006, el consumo nacional de semillas oleaginosas fue de 5.5 millones de toneladas, de las cuales se produjeron en el país sólo 0.5 millones (9%). En consecuencia, se tuvieron que importar cerca de **5 millones de toneladas**. Del total de las importaciones de oleaginosas realizadas en el 2006, el 91% (5 millones de toneladas) correspondió a soja y canola.

De esta última se **importaron** 1.2 millones de toneladas, lo que indica el tamaño del mercado interno actual para este producto y da la pauta para una gran oportunidad para fomentar su producción.

El importe total de las importaciones de semillas oleaginosas, aceites, grasas y pastas significó una **salida de divisas** de 2,423 millones de dólares, lo que coloca a las semillas y productos relacionados como uno de los rubros que más afectan la balanza comercial

agrícola de México. Para abastecer la demanda interna de canola sería necesario sembrar aproximadamente 600,000 hectáreas considerando un rendimiento medio de 2 ton/ha. ⁸

En la actualidad, la actividad industrial de producción de aceite comestible ha venido marcando un crecimiento constante impulsada por la Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas Comestibles (ANIAME). La misma representa los intereses de las empresas fabricantes de aceites, grasas y proteínas comestibles.

La misma está compuesta por las principales siete industrias que producen casi la totalidad de la producción a nivel País. ⁹

- **AARHUS UNITED:** Produce y comercializa 2 marcas de aceite (Aceites Santa Lucia, Aceites Sanson)
- **ALIMENTOS CAPULLO:** Produce y comercializa 2 marcas de aceite (Capullo, Mazola)
- **CONAGRA:** Producción y comercialización de 9 marcas de aceite
- **CORAL INTERNACIONA:** Producción y comercialización de 8 marcas de aceite
- **MOLINOS UNIÓN DEL YAQUI:** Producción y comercialización de 6 marcas de aceite
- **RAGASA:** Producción y comercialización de 6 marcas de aceite
- **TRON HERMANOS:** Producción y comercialización de 6 marcas de aceite

⁸“ El cultivo de Canola en Mexico” por Sistema Nacional Sistema-Producto Oleaginosas. Mexico. [version online] } consulta 06.09.2014 <http://www.oleaginosas.org/art_196.shtml>

⁹“ Asociación Nacional de Industriales de Aceites y Mantecas comestibles”. Fecha de consulta:17-sept <<http://www.aniame.com/formada-por.html>>

La industria mencionada está enfocada a la producción de aceites refinados con una obtención a bajo costo. Es por ello que utilizan un proceso de extracción denominado *por solvencia*, que implica el tratamiento de la materia prima con **solventes químicos** (generalmente hexano) para extraer el aceite contenido en la semilla.

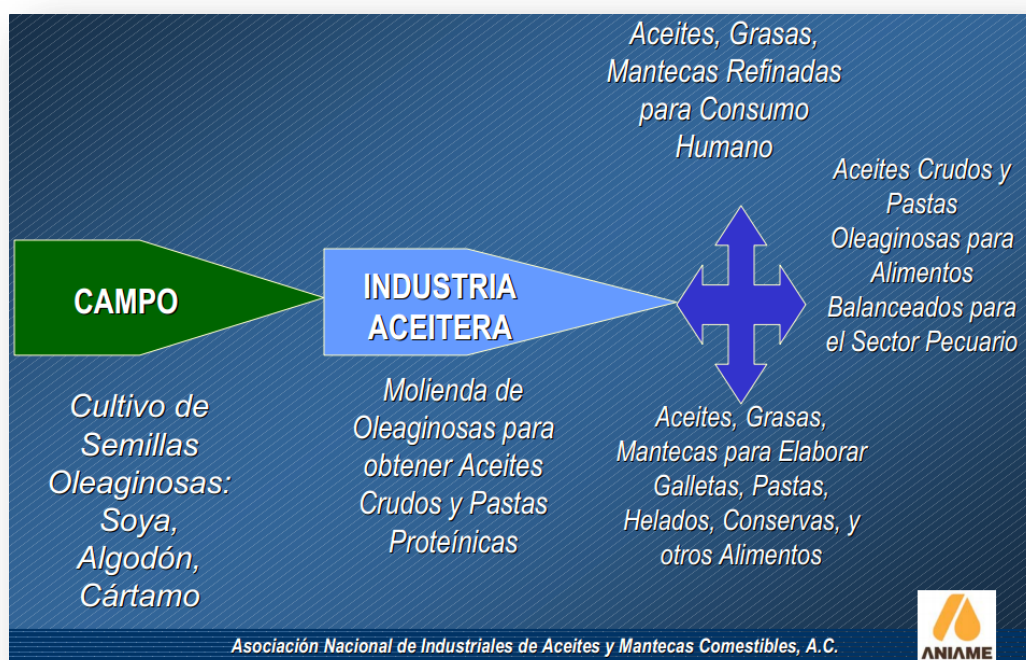


Grafico extraido de: " Globalizacion del Mercado de Aceites, grasas y proteínas: caso Mexico" Año 2002.Pag:8 Consulta: 23-Sept 2014. <<http://www.infoaserca.gob.mx/ponencias/ConferenciaASERCASept2003Diapositivas.pdf>>

Esta producción está distribuida de forma acorde a las zonas geográficas donde se realiza el cultivo principal para la elaboración del aceite. Sin embargo, la industria requiere para la capacidad instalada un flujo constante de materia prima (ya sea en forma de semilla o de aceite en bruto). Para ambos casos, esta industria, tiene **una dependencia continua** del abastecimiento de sus proveedores de insumos (canadienses en su mayoría).

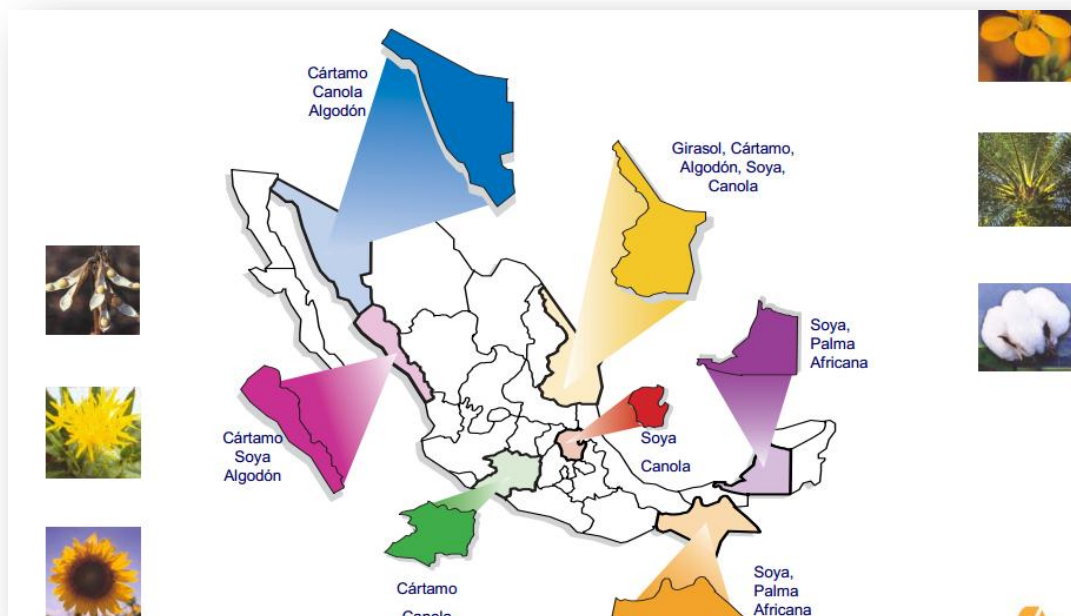


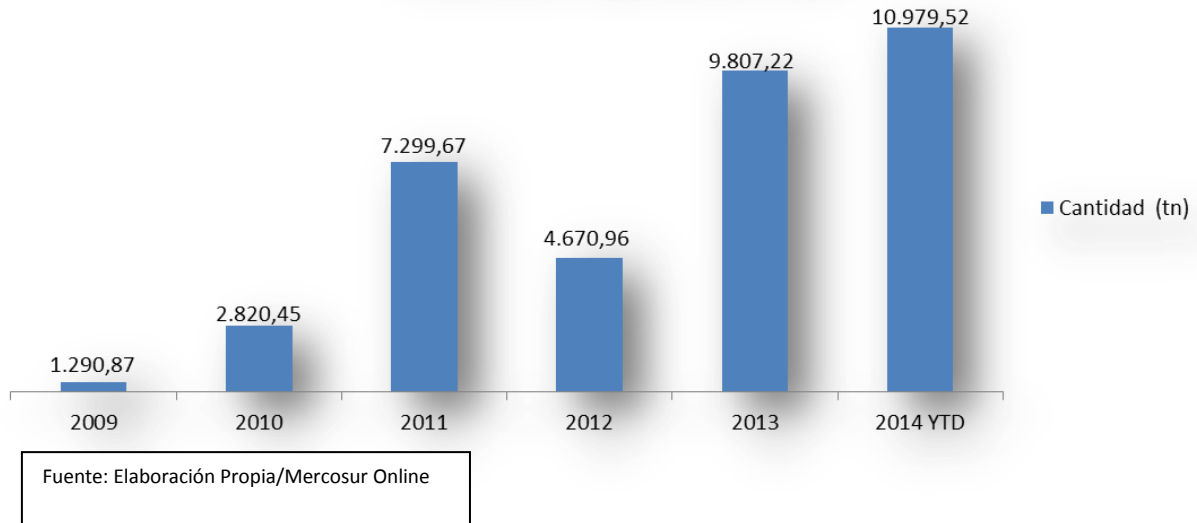
Grafico extraido de: " Globalizacion del Mercado de Aceites, grasas y proteínas: caso Mexico" Año 2002.Pag:8 Consulta: 23-Sept 2014. <<http://www.infoaserca.gob.mx/ponencias/ConferenciaASERCASept2003Diapositivas.pdf>>

Análisis de las Importaciones¹⁰

Cómo fue mencionado anteriormente, el mercado del aceite de canola en México se encuentra en **constante crecimiento** en los últimos 5 años. Tal es el caso, que comparando punta a punta (año 2009 vs 2014), la cantidad de las importaciones **ha aumentado casi 10 veces su volumen**.

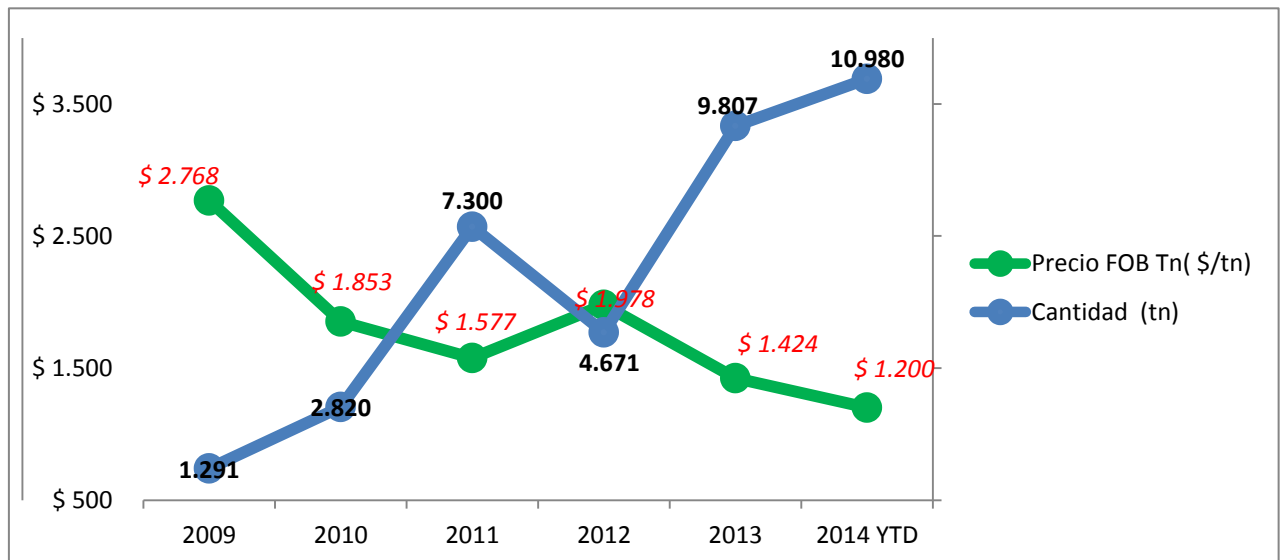
¹⁰Datos NumericosExtraidos de Mercosur Online. ImportacionMexico para las posiciones: 151419 - ACEITES DE NABO, LOS DEMAS Y Posición (max.): 15141900 - ACEITES DE NABO, LOS DEMAS, 15141999 - ACEITES DE NABO. [Consulta: 16/09/2014 - 20:47]

Cantidad Importada (tn)



Se puede observar como dato muy importante que en lo que respecta al año 2014 (Hasta el mes de Septiembre) los volúmenes **comercializados ya superaron a los volúmenes del año 2013.**

Por otro lado, para poder entender la caída sufrida durante el año 2012, es muy importante plasmar la fuerte correlación existente entre el volumen importado y los precios FOB.



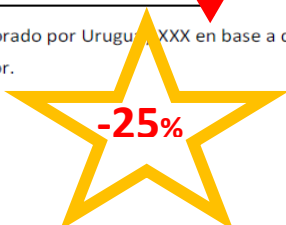
En el año 2012, Canadá retrasó la siembra de la colza por cuestiones meteorológicas, lo que generó que el productor canadiense deba incurrir en costos mayores, por lo tanto haciendo el cultivo menos atractivo. Como consecuencia, **se vio una baja aproximada de un 25 % de la producción anual con respecto al año anterior.**

- Principales países productores de colza. Datos en millones de toneladas⁶

País	Semillas de colza		Harina de colza		Aceite de colza	
	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13	2011/12	2012/13
China	13,4	13,5	10,1	9,8	5,7	5,5
India	6,2	6,8	3,6	3,6	2,3	2,3
Canadá	14,6	13,3	3,9	3,8	3,1	3,0
Japón	1,0	1,0	1,3	1,3	1,0	1,0
Unión Europea	19,2	19,1	12,4	12,7	9,0	9,1
Otros	7,7	8,5	4,5	4,5	3,2	3,1
Total	61,1	61,1	35,9	35,6	24,3	24,1

⁵ Fuente: Elaborado por Uruguay XXX en base a datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA).

⁶ Idem anterior.



Esta caída de la producción del mayor productor a nivel mundial, impulsó los precios casi de forma lineal a un aumento del **25% valor FOB** promedio USD / TN

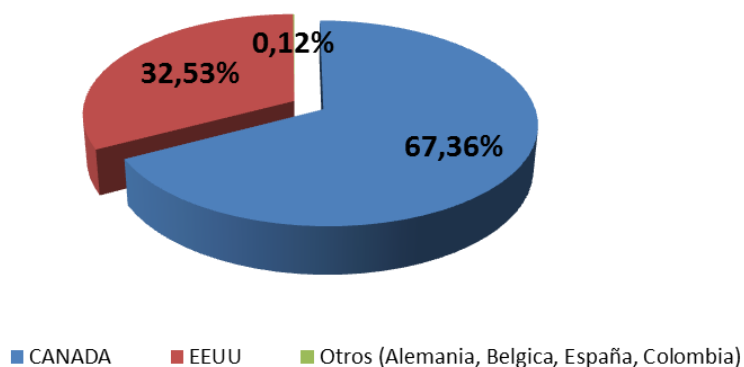
	2009	2010	2011	2012	2013	2014 YTD
Cantidad (tn)	1.291	2.820	7.300	4.671	9.807	10.980
FOB US\$	3.572.705	5.227.671	11.510.010	9.241.338	13.968.309	13.171.674
Precio FOB Tn(\$/tn)	\$ 2.768	\$ 1.853	\$ 1.577	\$ 1.978	\$ 1.424	\$ 1.200



Las importaciones de la semilla de colza en México están concentradas casi en su totalidad por 2 países, **Canadá y Estados Unidos**.

El liderazgo de Canadá es indiscutido. Un dato no menor para tener en cuenta es que además de ser el mayor proveedor del mundo en materia de semillas de colza, Canadá, al igual que EEUU, tiene fuertes preferencias bajo el marco del NAFTA.¹¹ Este tratado borra del mapa de las importaciones Mexicanas desde la Unión Europea (segundo productor a nivel mundial).

2013



Los porcentajes analizados resultan de medir la totalidad de las importaciones mexicanas en KG de la posición arancelaria acorde a nuestro producto.

¹¹Características del NAFTA. Pagina oficial del bloque (version online). . [Consulta 30/09/2014]<https://www.nafta-sec-alena.org/Default.aspx?tabid=167&language=es-MX>

Distrib Países	Q (kg)	%
TOTAL KG	8.624.685	100,00%
CANADA	5.809.407	67,36%
EEUU	2.805.233	32,53%
Otros (Alemania, Belgica, España, Colombia)	10.045	0,12%

Fuente: Elaboración propia / Mercosur Online

En una primera instancia, se encontró un impedimento para el proyecto, ya que resulta improbable para Argentina (quien nunca registro exportaciones de aceite de canola en el mercado Mexicano), **competir con los volúmenes**. Por otro lado, se nota el claro resultado del tratado del NAFTA entre los 3 países miembros.

Se estableció entonces que, en primera instancia, no existe posibilidad de llegar al mercado con un precio más competitivo que estos países, y mucha menor posibilidad de abastecer el volumen demandado.

Sin embargo, la empresa encuentra la ventana de ingreso al ampliar las importaciones de estos países a lo largo de los meses del año. Se observa el siguiente panorama:

Impo por KG	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL 2013
CANADA	-	-	-	-	-	82.005	85.751	62.367	1.712.683	2.031.880	1.010.701	824.020	5809407
EEUU	-	-	-	-	-	243.626	115.182	261.264	1.709.506	367.212	40.603	67.681	2.805.074

Fuente: Elaboración propia / Mercosur Online

El aceite de canola tiene como principal y casi único insumo **la semilla de colza**. Este tipo de cultivo es un **cultivo de invierno**. Por lo tanto existe en Argentina una **ventaja estacional**, ya que cuando el mercado del hemisferio norte comienza a sembrar el cultivo, el mismo es cosechado en el país.

Por lo tanto, cuando el mercado Mexicano está “inundado” de aceite de canola, la empresa cuenta con el producto sin cosechar en el campo. Como en Argentina la cosecha se realiza entre los meses de **Noviembre y Diciembre**, el producto se encontraría en condiciones de ser comercializado a partir de los meses de **Enero y Febrero**.

Durante estos meses, el precio de la semilla de colza de los principales abastecedores (Canadá y EEUU) aumenta exponencialmente, ya que casi no se cuenta con cultivo. Frente a este aumento, se observa que el mercado en cuestión **frena completamente** sus importaciones.

Porcentaje relativo de importaciones por País y estimaciones.

Tomando como base el cuadro anterior, analizamos las tendencias de importación de los dos principales competidores:

Impo por KG	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	TOTAL 2013
CANADA	-	-	-	-	-	82.005	85.751	62.367	1.712.683	2.031.880	1.010.701	824.020	5809407
EEUU	-	-	-	-	-	243.626	115.182	261.264	1.709.506	367.212	40.603	67.681	2.805.074
Canada %						1%	1%	1%	29%	35%	17%	14%	100%
Estados Unidos %						9%	4%	9%	61%	13%	1%	2%	100%

Fuente: Elaboración propia/Mercosur Online

Estimación de Importaciones Año 2014 y 2015

México, al mes de **Septiembre 2014**, lleva importados 10.979.517,00 kilogramos de aceite en bruto de colza(del cual una parte se destina a la industria local para obtener el aceite refinado y otra para producción de biodiesel).

Al tener porcentualizada mes a mes la producción extranjera que ingresa al mercado mexicano, se pueden estimar los meses restantes para completar el año 2014.

Impo por KG	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	coef % de impo de C/pais	TOTAL 2014
total mexico									10.979.517,00		
Canada %									4.992.779,56	33%	8.337.941,86
eeuu %									5.986.737,44	83%	7.004.482,81

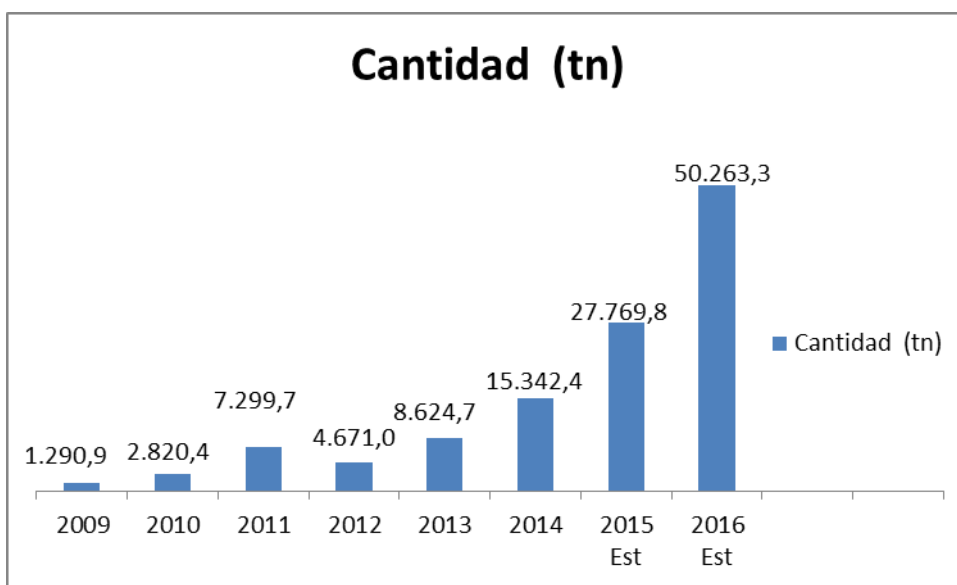
Fuente: Elaboración propia/Mercosur Online

Finalmente, se tiene una perspectiva completa del mercado en el año 2014, que continua indicando una **fuerte tendencia al crecimiento**.

total 2013	total 2014	Variac
8.624.685,00	15.342.424,67	78%

Fuente: Elaboración propia/Mercosur Online

Con el objetivo de realizar las estimaciones de los años siguientes, se calculó un coeficiente de incremento, tomando un promedio desde el año 2009 a 2014. **El porcentaje promedio de incremento fue del 81 %.** Por lo tanto, se aplica este porcentaje a los años a estimar.



Fuente: Elaboración propia/Mercosur Online

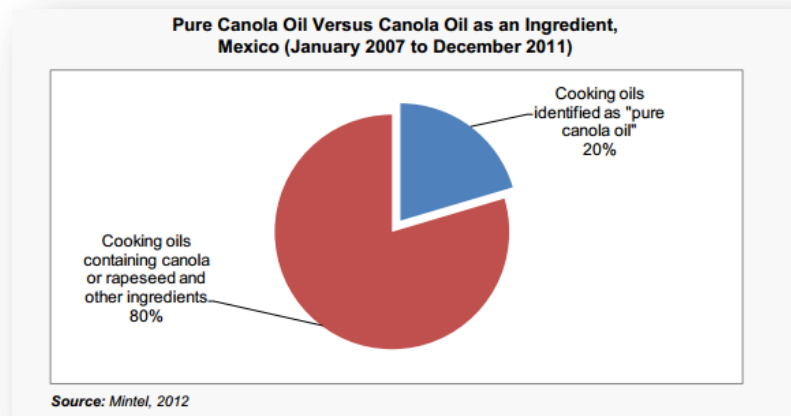
Es muy importante destacar, que el aceite de canola se vende mediante dos canales: *Off-trade* (botella cerrada) y *On-trade* (para la creación de aceites *blend* o mezclas a nivel local)

Según la consultora en Investigación de Mercados Mintel, **solo el 20 % del aceite de canola producido o importado a México se comercializa como “aceite puro de canola”**. El 80% restante es utilizado para la producción de aceites mezcla.¹²

Como consecuencia, los fuertes aumentos mostrados para los años futuros, vienen **aparejados a que continuen los bajos precios en el mercado internacional**.

¹²Market Indicator report. September 2014. “Cooking Oils In Mexico”. Agriculture and Agri-food Canada. (<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6255-eng.pdf> pag 13.[consulta 06 Oct 2014]

Con respecto al mercado del 20 % de aceite puro, el mismo no va a tener un traslado de forma directa en el crecimiento exponencial en las importaciones, pero tampoco va a sufrir tanto una posible variación de precios y caída de las mismas.



6.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE IMPORTACIONES

La empresa encuentra sin duda un mercado en pleno crecimiento, con una **demanda creciente y una oferta constante**. Los principales oferentes del producto están en condiciones de abastecer la demanda interna a un precio muy competitivo, pero solo durante una época del año.

Se puede observar una **fuerte sensibilidad** al precio en el mercado internacional. Un punto importante para destacar es que el consumidor mexicano de canola elige primero precio. Por este motivo también se puede explicar también la marcada sensibilidad que tiene la cantidad importada con respecto al mismo.

En la época del año (1° semestre) en el cual abastecer el mercado con aceite de canola tiene un costo muy por encima del que se obtiene en el segundo semestre, la demanda no está dispuesta a pagar ese precio. Por lo tanto, **migra de producto**.

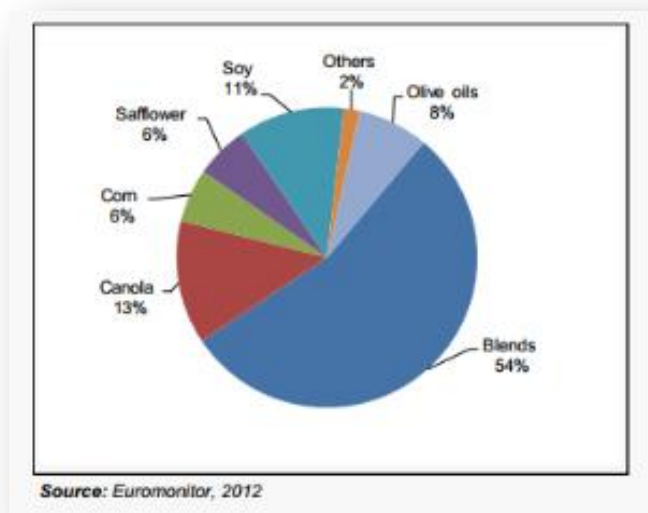
La empresa encuentra aquí la oportunidad y el desafío de su negocio. Si bien se estima que no se será capaz de alcanzar el precio ofrecido por productores provenientes de Canadá en el segundo semestre (principalmente por diferencias en derechos de Importación), se considera que la empresa alcanza un precio competitivo para poder abastecer la demanda insatisfecha del primer semestre del año.

Por otro lado, cabe mencionar, que el producto obtenido por CROPAR posee un diferencial único en el mercado al ser obtenido de manera 100% natural, lo cual permitirá posicionarlo a un precio más elevado, generando así un *trade up* en los consumidores de este tipo de aceite.

6.4 ANÁLISIS DEL CONSUMO

El consumo de aceites en México para el sector *retail*, está compuesto en gran mayoría por **aceites mezcla** (54%).

El segundo aceite más consumido es el aceite de canola (13%). Le siguen el aceite soja (11%), de oliva (8%), y luego el aceite de maíz y girasol (6% ambos).



En los últimos años, se registraron **grandes incrementos** en los consumos de aceite de canola y de soja, reduciendo el consumo de aceite de maíz.

Durante el periodo 2006-2011, el crecimiento anual de las ventas en el sector de *retail* para los aceites de cocina creció un 4%. El aceite de oliva tuvo el mayor crecimiento durante este período registrando un aumento del 5.8%, mientras que el resto de los aceites vegetales y de semillas incrementaron un 4.8% el volumen vendido.¹³

Por otro lado, se encontraron registros realizados por *TheNielsenCompany*, donde coloca al aceite de canola con **un 30 % del mercado** de total de aceites en las principales 3 ciudades.¹⁴

¹³Market Indicator report. September 2014. "Cooking Oils In Mexico". Agriculture and Agri-food Canada. (<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6255-eng.pdf> pag 13.[consulta 06 Oct 2014]

¹⁴ANEXO 1. "Consumo y panorama del Aceite de Canola". Por Redacción Enfasis Alimentación- versión Online. 22/06/2012 .Sitio web: <http://www.alimentacion.enfasis.com/>

El estudio fue presentado el 19 de enero del 2009 durante evento patrocinado por el *Canola Council* de Canadá, en la Ciudad de México.

Del mismo se pueden extraer las siguientes pautas de consumo en el mercado Mexicano para el año mencionado:

- El aceite de Canola representa el 30 % del consumo total del mercado Mexicano.
- 35% de los consumidores no están conscientes del tipo de aceite que contiene su marca favorita y solo el 12% conoce la diferencia entre el aceite de canola y otros tipos de aceite.
- Uno de los principales atractivos que los mexicanos buscan al momento de elegir una marca de aceite de cocina es que sea bajo en grasas saturadas y contenga ácidos omega -3.
- El estudio “Usos y Actitudes”, muestra el interés de los mexicanos por conocer y cambiar a productos que los ayuden a cuidar su salud y sobre todo, su corazón.
- Sólo el 11% de los encuestados usa aceite de canola y otro 11% no conoce la diferencia de éste con otros aceites vegetales.

Anexo 2 : “ Mexicanos piensan en su salud al momento de elegir su aceite favorito para cocinar” Por Canola Info.org. 19 enero 2010

“ Nueve de cada diez mexicanos consume aceites “ no tan buenos ””.El universal de 10. 25-01-2010

(<http://de10.com.mx/5344.html>)

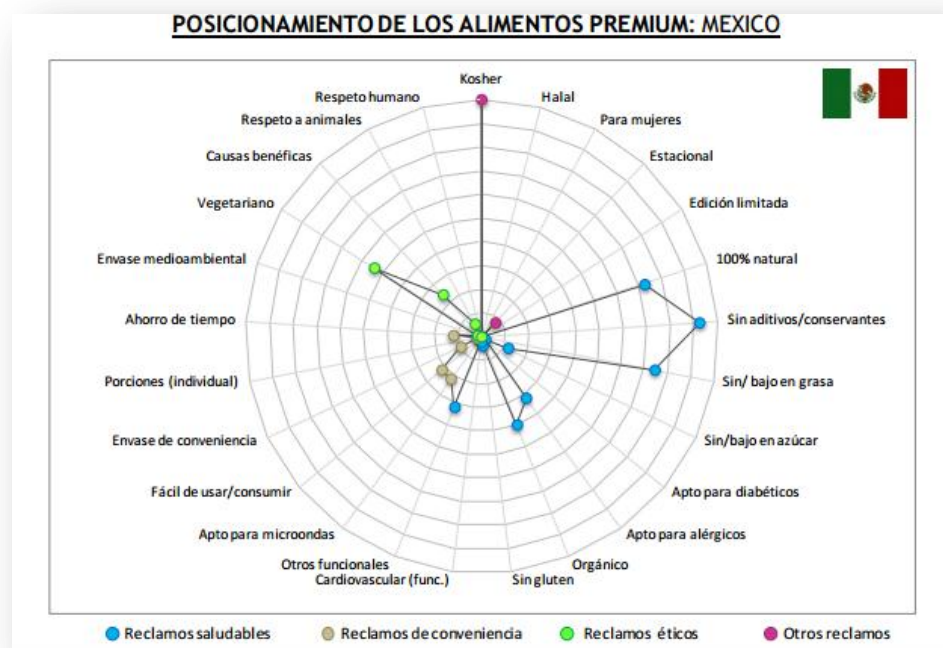
“Aumenta el conocimiento y el consumo de aceite de canola en Mexico”. Por: ANIAME Biotecnología. 25-06-2010. (http://portal.aniame.com/imp_281.shtml)

Encuesta realizada en México acerca del ‘Uso y conocimiento de los aceites para cocinar’. NielsenCompany. 2009

- En promedio, la población compra aceite dos veces al mes y lo utiliza todos los días para cocinar, freír, condimentar.
- Después de comentados los beneficios del producto a los entrevistados, el 47 % afirmó estar convencido y prometió comprar este producto en el futuro.

6.5 CONSUMO PRODUCTOS PREMIUM

En un estudio de mercado realizado por el Ministerio de Agricultura de Chile, se pueden establecer algunos *insight* con respecto a las **preferencias de los consumidores mexicanos** frente a los lanzamientos de productos *premium*.



Fuente: extraído de trabajo publicado en “Análisis de Benchmarking”

El gráfico representa los reclamos de mayor presencia en los lanzamientos *premium* en México durante el periodo 2008-2009.¹⁵

En base al análisis, se concluye que el aceite de canola ofrecido por la marca **CROPAR** es el único derivado de la colza que posee todas las características de un producto *premium*.

6.6 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los principales **productores de semilla de colza** que abastecen al mercado mexicano provienen de Canadá y de los Estados Unidos.

Sin embargo, los **productores del aceite de canola** son originarios de México.

Anualmente, Canadá le vende a México alrededor de 1.4 millones de toneladas de semilla de colza.

En base a estas importaciones, empresas locales, como Cocinera y Maravilla, elaboran y comercializan el aceite comestible final.

Las firmas con mayor participación en el nivel medio/alto del mercado del aceite de canola de uso comestible son **Capullo** (perteneciente a una empresa británica) y **Canoil** (empresa local mexicana).

¹⁵ Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y Modelos de Negocio de “Productos Gourmet” [pág. 52/250]. 2009. Infocenter. Ministerio de Agricultura Chile. Junio 2009. ([http://www.fia.cl/Portals/0/UDE/Documentos/Estudios%20prospectivos/1376_BENCHGourmet_20\)09.pdf](http://www.fia.cl/Portals/0/UDE/Documentos/Estudios%20prospectivos/1376_BENCHGourmet_20)09.pdf))

Principales competidores y productos sustitutos en el mercado mexicano:

La empresa no tendrá un **competidor directo** con las mismas características en su producto. Esto es debido a que es la única que pondrá a disposición del consumidor mexicano un aceite de canola *Premium* a base del delicado proceso de prensado en frío, decantado natural y filtrado por paños.

En el mercado al cual se apunta, de aceites embotellados para consumo alimenticio, se pueden identificar competidores de bajo costo con productos de características diferentes en cuanto a la calidad y productos sustitutos con características similares en ese aspecto:

- Aceites de canola elaborados mediante un proceso de extracción del aceite por **solventes químicos:**

Se producen en su mayoría a nivel local, buscan la **eficiencia de costos** y apuntan a un segmento más amplio y genérico del mercado. En el mismo se pueden encontrar las mezclas o *blends* y aceites puros, como es el caso de aceite de canola, de girasol, maíz, etc. En este segmento, el aceite de canola está posicionado como el **más sano** y debido a ello es el segundo aceite más consumido.¹⁶

- Aquellos aceites sustitutos posicionados como *Premium*:

Cuyo proceso de elaboración reúne las condiciones planteadas anteriormente (**no tener aditivos ni conservantes y ser 100% natural**) mediante un proceso de prensado en frío. Actualmente, en el mercado **no existe** aceite de canola elaborado de esta manera. Es por este motivo que la empresa toma como base para el análisis de los sustitutos un aceite de **oliva** extra virgen los cuales comparten el mismo segmento precio/calidad.

¹⁶Principales competidores de aceite de Canola elaborados mediante solventes químicos. (version online) [Consulta 05/10/2014]. <http://revistadelconsumidor.gob.mx/wp-content/uploads/2010/10/aceites.pdf>

Detalle de competidores y productos sustitutos

1- Aceite de Oliva Extra-Virgen Palmero

Pertenciente a una tradicional empresa española dedicada a la producción y comercialización de vinos y aceites. Tiene una importante presencia en el mercado mexicano, sobre todo en el segmento alto de aceite de oliva extra-virgen. Envase de vidrio.¹⁷



- **Precio en MXN (Pesos Mexicanos): \$ 165**
- **Botella de 500ml**
- **Precio aproximado por 100ml: \$ 33**



2- Aceite de oliva Extra Virgen Kirkland

Pertenciente a la firma Costco e importado desde Italia, es una de las marcas favoritas por el consumidor mexicano perteneciente al segmento al que apunta el producto y es el más económico en su rubro. Envase de vidrio.¹⁸

¹⁷Características y precio de Aceite Palmero (version online) [Consulta 05/10/2014]
<http://www.palmeromexico.com/productos.html>

¹⁸Aceite Kirkland en el mercado mexicano. (version online) [Consulta 05/10/2014]
http://www.costco.com.mx/view/product/mx_catalog/cos_6,cos_6.5,cos_6.5.1/71003

- **Precio en MXN (Pesos Mexicanos): \$ 199**
- **Botella de 2 Litros**
- **Precio aproximado por 100ml: \$ 9,95**

3- Aceite de oliva extra virgen Quinta das Carvalhas

Marca extranjera con moderada presencia en el mercado mexicano. Envase de vidrio.¹⁹



- **Precio expresado en MXN (Pesos Mexicanos): \$162,70**
- **Botella de 500 ml**
- **Precio aproximado por 100ml: \$ 32,54**

4- Aceite de canola Capullo

Los dueños pertenecen al grupo internacional **Associated British Foods**.

¹⁹Precio y características de aceite Quinta das Carvalhas en México. (version online) [Consulta 05/10/2014]. <https://www.laeuropea.com.mx/productos.asp?idcat=ACEITE&idprod=&pais=&idbusca=&idprecio=&idvarietal=&idregion=&idmaridaje=&idbodega=&rsperpage=6&order=&page=5>

Capullo es un aceite vegetal 100% Puro de Canola con presencia en diferentes canales de distribución como mayoristas, supermercados y mercados pequeños. Envase de plástico.



- **Precio expresado en MXN (Pesos Mexicanos): \$ 29,50**
- **Botella de 1 litro**
- **Precio aproximado por 100ml: \$ 2,95**

5- Aceite de canola Canoil

Pertenece al grupo AGYDSA. Empresa productora mexicana que tiene una participación en el mercado mexicano actual del 35% de aceites embotellados en general y es una marca de target medio/alto. Envase de plástico.



- **Precio expresado en MXN (Pesos Mexicanos):\$ 24**
- **Botella de 1 litro**
- **Precio aproximado por 100ml \$ 2,40**

6- Aceite de canola Cocinera

Marca muy conocida y difundida en México por su trayectoria y porque trabaja también aceites de soja y girasol. Target medio/bajo. Envase de plástico.



- **Precio expresado en MXN (Pesos Mexicanos):\$ 21**
- **Botella de 1 litro**
- **Precio aproximado por 100ml \$ 2,1**

6.7 PROVEEDORES

La semilla de colza es adquirida principalmente en **Entre Ríos** por medio de tres productores:

- **Mario Schanzenbach**, productor de Aldea Protestante (depto. Diamante)
- **Flavia Salvatori** (Basavilbaso)
- **Leonardo Airaldi** (zona de Las Cuevas, dpto. Diamante).

Amerika 2001 S.R.L., ubicada en la localidad de Perdices de la provincia de Entre Ríos, es la empresa que, a partir de un contrato de fasoneo y de la materia prima que se le brindará, se encargara de ejecutar el proceso productivo bajo estrictos estándares de calidad acordados en el contrato.

Es pionera en la fabricación de aceites de canola y cuenta con una trayectoria distinguida de 18 años. Se le dará suma importancia a la calidad obtenida en el producto final y a generar una relación comercial sólida, en vistas al largo plazo, ya que la ubicación geográfica de su planta resulta logísticamente beneficiosa para nuestra empresa.

El **envasado**, como así también el **etiquetado** del mismo se llevara a cabo en la planta de producción de Amerika 2001 S.R.L.

Ubicada en Paraná, Entre Ríos, la empresa **BH Envases** suministrara las botellas de 1 litro y las enviará a la previamente mencionada planta de producción.

En cuanto a la elaboración del diseño de las etiquetas, actividad que se considera de suma importancia para la imagen y la diferenciación del producto en góndola, la llevara a cabo la empresa **Pixel Creative**.

Los pallets de exportación y los materiales de embalaje serán provistos por la empresa **SAMER I.T** y **Packaging Box** respectivamente.

6.8 ASESORES EXTERNOS PARA EL AREA INTERNACIONAL

En lo que respecta a los servicios logísticos internos, los mismos serán provistos por la firma **Trade Log S.A.**

Los servicios de despachante de aduana y agentes de carga serán llevados a cabo por la empresa **Polero y Freire**.

Posteriormente, el *Freight Forwarder* **Cargo S.A** suministrará el servicio correspondiente al transporte internacional desde el puerto de Buenos Aires hasta el puerto de Veracruz.

La consolidación será realizada por la firma **Cargo S.A.** en el depósito fiscal, ya que se exportará bajo la condición LCL/LCL.

En lo que respecta a la planificación y la implementación de estrategias en el área de comercio internacional, dichas tareas serán llevadas a cabo por el gerente correspondiente.

6.9 FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los compradores: ALTO

Se negociará directamente con grandes **cadena de supermercados** localizadas en el mercado de destino. Los compradores administran grandes volúmenes y por lo tanto tendrán un alto poder de negociación con respecto a plazos de pagos, espacio en góndola y promociones, entre otros.

Se considera que para obtener la distribución y la presencia esperada para la marca, la empresa deberá responder a muchas de sus exigencias.

Rivalidad Entre Competidores: MODERADA

El mercado de aceites embotellados se puede analizar en dos tipos de competidores. Los primeros son unos pocos actores que se dedican a producir y comercializar aceites refinados (puros o *blends*). La producción está concentrada en pocas empresas que realizan la mayor parte del volumen, estableciendo una puja constante por el precio más bajo en el mercado mediante la búsqueda de **eficiencia de costos** del proceso productivo.

Por otro lado, la rivalidad existente entre los agentes que interactúan en el mercado *premium* y que apuntan al segmento “saludable”, es mucho más **atomizada**. Si bien existe una tendencia en crecimiento hacia este tipo de consumo, continúa siendo un sector poco atractivo para las grandes productoras de aceite principalmente debido a los altos costos de producción en la obtención de aceite por prensado mecánico en frío, en la cual se obtiene casi la mitad del volumen que se obtiene mediante una extracción por solventes químicos.

Amenaza de los Sustitutos: MODERADA-ALTA

El mercado de aceites en general es un mercado sensible al precio y con una marcada capacidad de sustitución. Al depender la empresa de muchos factores externos, como por ejemplo el precio internacional de la semilla a partir de la cual se produce el aceite, siempre se está expuesto a una suba o baja del mismo. En los aceites que manejan un rango de precio bajo (entre 20 y 40 Pesos Mexicanos), los consumidores priorizan en primer lugar el precio en su árbol de decisión, y luego el tipo de aceite.

Sin embargo, en el mercado de aceites *premium*, la sustitución por parte de variaciones de precios es menor, ya que los consumidores del segmento **perciben en primer lugar la calidad de los productos que consumen.**

Aún así, puede darse lugar a un reconocimiento del tipo de aceite más allá del precio. Los consumidores podrían llegar a percibir mayores beneficios o preferencias de consumo en otro tipo de aceites, como el de oliva.

Amenaza de Nuevos Entrantes: ALTA

Si se desea producir el aceite mediante el prensado en frío, no se requiere una industria con tecnología compleja pero si una capacidad instalada para almacenar insumos y el producto terminado, lo que requiere un considerable monto de inversión inicial.

Sin embargo, un modelo de negocios similar al seleccionado por la empresa, en el cual se tercerice la producción, requiere de una **inversión mucho más reducida**.

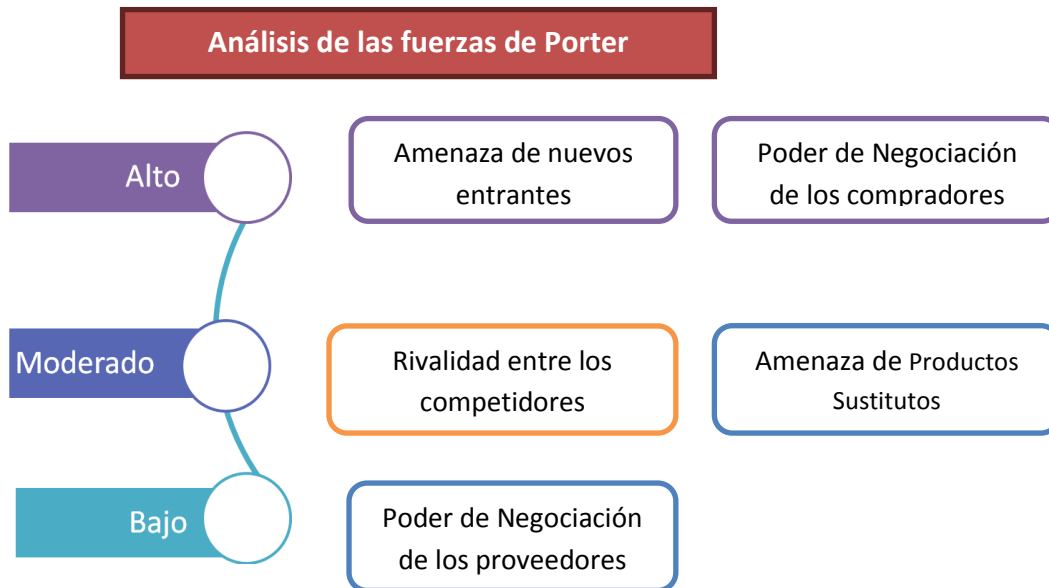
No existen grandes controles o restricciones a la entrada de nuevas empresas.

Poder de Negociación con los proveedores: BAJO- MODERADO

Los productores que suministran la semilla poseen un poder de negociación bajo o nulo. Los precios de la semilla de colza son fijados por las grandes exportadoras del país, que a su vez fijan su precio de forma acorde a los precios internacionales. La única herramienta que tiene el productor para cuidar su producción es no vender, ya que es imposible que venda por encima del precio del mercado. El no vender implica para el mismo un alto riesgo de pérdida, el cual generalmente no es recomendable sino para la especulación de una futura suba de precios internacionales.

Por otro lado, el proveedor de aceite de la empresa, Amerika 2001 SR, posee un poder de negociación moderado. Si bien posee mayor poder de negociación que los productores agropecuarios, tiene una dependencia a la producción constante durante todo el año, cuando en realidad los cultivos se prensan durante determinada época del año y en forma rotativa, ya que primero se prensa la cosecha de soja y luego la de girasol, quedando en el medio un **tiempo muerto para el procesamiento de la colza**.

De todas formas, este proveedor posee un poder de negociación que viene sujeto a los servicios adicionales que presta. Entre ellos, cuenta con una estructura y capacidad instalada para realizar el embotellado, etiquetado y palletizado de la mercadería.



6.10 ANÁLISIS FODA

-Fortalezas:

Calidad del producto

Certificación ISO

Logística interna favorable

Estructura de costos fijos reducida

Flexibilidad operacional que permite reaccionar ante variaciones del mercado.

-Oportunidades:

Sostenida demanda mundial de aceite de canola

Exportación de Aceite de Canola a México



Reconocimiento internacional de la calidad de los productos Argentinos

Imagen saludable del aceite de canola

Ambientes ecológicos adecuados para la cosecha de colza

Contra estación de la producción del aceite de canola con respecto a los principales abastecedores en el mercado mexicano

Apoyo de organismos específicos (INTA, SENASA)

-Debilidades:

Inexperiencia en el sector aceitero

Inexperiencia en exportaciones

-Amenazas:

Falta de persistencia y estabilidad en la propuesta comercial de la agroindustria

Competidores especializados ya asentados en el mercado de México

Escasa integración de los actores de la cadena productiva

Casi nula inversión en ciencia y tecnología en Argentina

Estructura comercial en desarrollo

Fuerte dependencia de los precios internacionales de la semilla de colza

Considerable sensibilidad al precio por parte de un sector de los consumidores

Gran cantidad de productos sustitutos

6.11 POSICIONAMIENTO

Por las características del aceite de canola y del proceso productivo natural empleado por la aceitera local, la empresa apunta a posicionar un **producto alimenticio saludable**.

Es decir, un aceite para aquellos que se preocupen por reducir la cantidad de grasas de sus comidas y acompañamientos, realizando los cuidados necesarios para la integridad física, la figura y hasta el cuidado del corazón.

6.12 SEGMENTACIÓN

SEGMENTACION GEOGRAFICA²⁰

En México residen 120.286.655 habitantes.

En la Ciudad de MéxicoDFviven un total de 20.446.000 habitantes, lo que representa aproximadamente el 17% de la población total país. La superficie total en Kilómetros cuadrados es de 1.484. Por lo tanto, México DF tiene una densidad poblacional de 13.777 habitantes por kilómetro cuadrado.

SEGMENTACION DEMOGRÁFICA²¹

²⁰Datos extraídos de CIA Word Factbook

Personas de clase media-alta

La población está distribuida de la siguiente forma:

0-14 años de edad:	27.9%	(Hombres 17,188,577/Mujeres 16,423,421)
15-24 años de edad:	18.1%	(Hombres 10,999,445/Mujeres 10,741,999)
25-54 años de edad:	40.4%	(Hombres 23,385,321/Mujeres 25,200,511)
55-64 años de edad	7%	(Hombres 3,850,792/Mujeres 4,527,074)
65 o más:	6.9%	(Hombres 3,594,675/Mujeres 4,374,840)

Para la segmentación se decidió enfocarse en el segmento de población de **25-54 años**, que representa un 40.4% de la población total y una cantidad de 48.595.808 habitantes.

Como el plan de negocios está enfocado únicamente a la población de México DF, la cantidad se reduciría a 8.260.184 habitantes ($20.446.000 * 40,4\%$), equivalente a decir, **el 6,81% de la población total mexicana.**

SEGMENTACION PSICOGRÁFICA

Se orientó el perfil psico-gráfico de los consumidores de la siguiente manera:

- **Estilo de Vida:** Amas de casa, estudiantes y trabajadores que busquen una alimentación saludable y liviana, a partir de la reducción de grasas, azúcares y harinas en las comidas de todos los días.

²¹Datos extraídos de CIA Word Factbook

- **Personalidad:** Consumidores que tengan conocimiento de los beneficios de una buena alimentación y que compren los productos más saludables para cocinar en sus hogares familiares.

6.13 PRONÓSTICO DE VENTAS

Para realizar el pronóstico de ventas se consideraron las siguientes variables: estimación de la población objetivo, el consumo per cápita de los aceites embotellados y aspiraciones de venta de la compañía.

- **Estimación de la población objetivo:**

Tal como fue mencionado en la segmentación geográfica, la empresa se orienta únicamente a un sector que representa el **6,81%** de la población Mexicana (8.260.184 habitantes)

La distribución del negocio *Retail* está compuesta de la siguiente forma:

Walmart es el principal *retailer* con un **67%** de participación de mercado, luego Soriana con un 16%, Chedraui con un 10% y finalmente Comercial Mexicana con un 7%.

22

El producto estará enfocado a lograr una penetración del 33% del mercado, ocupado por los intermediarios seleccionados:

- **Soriana** (16%)
- **Chedraui** (10%)
- **Comercial Mexicana** (7%)

²²Retail. Analisis sectorial- M. Josefina Guell . CORPRESEARCH Banca de Inversiones. 23 de Mayo 2013.
http://www.corpbancainvestiones.cl/storage/CR_Inf_Sectorial_retail_0513.pdf Consulta 06.10.2014

Al aplicar el porcentaje de mercado de los mencionados supermercados, se alcanzaría entonces un mercado meta de **2.725.861 habitantes**.

- **Consumo per cápita:**

El consumo per cápita de aceites en México es de **10 litros anuales**.²³

Teniendo en cuenta los elementos mencionados, la demanda de aceite embotellado para la Ciudad de México DF es **27.258.610 litros anuales**.

- **Aspiraciones de Venta**

Se consideró que del total de aceite de colza vendido en México DF, CROPAR puede lograr que 1 de cada 1000 botellas de 1 litro tengan su etiqueta (0,1% del total de las ventas).

Por lo tanto, la cantidad de **ventas anuales** sería de **27.258 botellas de 1 Litro**.

Teniendo en cuenta:

- Crecimiento anual del 4% de ventas total de aceites en el sector retailer (periodo 2009-2011)²⁴

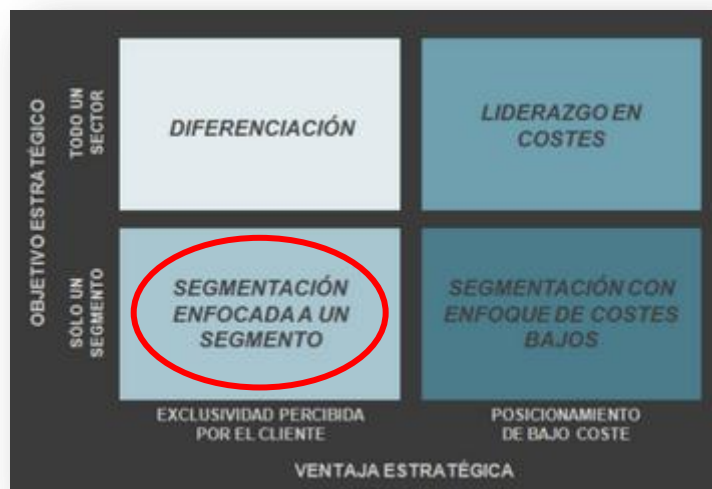
²³ Estudio de calidad: Aceite vegetales comestibles. ANIAME. Revista Online [revistadelconsumidor.gob.mx] [consultado 07.10]

²⁴ Market Indicator report. September 2014. "Cooking Oils In Mexico". Agriculture and Agri-food Canada. (<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6255-eng.pdf> pag 13.[consulta 06 Oct 2014]

- Porcentaje de incremento del 81 % en las importaciones mexicanas de aceite de canola refinado durante el periodo 2009-2014.

Se considera factible un incremento del **20 %** de incremento en el segundo y tercer año, y un **15%** para el cuarto y un **10%** para el quinto año del desarrollo comercial de CROPAR en México.

6.14 ESTRATEGIA GENÉRICA



http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/a/ab/Estrategias_Genericas_de_Porter.gif/400px-Estrategias_Genericas_de_Porter.gif

La empresa desarrollará una estrategia genérica de **enfoque**, apuntada hacia una **diferenciación**. La justificación de esta estrategia se encuentra en el valor agregado que la empresa generará en el producto por medio de la no utilización de químicos en la producción.

El segmento de mercado al que se aspira es de tamaño reducido y a su vez los consumidores presentan características homogéneas. Sus preferencias se inclinan en productos *premium*, por lo que el objeto es considerar un producto único en el mercado justificando así el precio elevado con respecto a otros aceites de canola.

Cabe destacar que se busca fidelizar al consumidor de aceite de canola, como así también, crear una imagen positiva en los consumidores de otros aceites. Por consiguiente, el riesgo de utilizar esta estrategia es que la competencia pueda copiar las características distintivas del producto y principalmente que los consumidores no perciban esta diferenciación.

6.15 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO META

La estrategia de ingreso al mercado meta será mediante la **exportación directa**, siendo la empresa el exportador final a los fines legales, contables y de registro estadísticos.

La empresa venderá a las cadenas de supermercados mencionadas, poniendo el producto final en las góndolas a disposición de los consumidores y a su vez, generando un trato directo con el mercado y potenciales clientes.

Este tipo de estrategia permite afianzar relaciones con los clientes y tener un control absoluto en todo el proceso, ya que se logra reducir el número de **intermediarios**. A su vez, permite obtener mayor amplitud y profundidad en proceso de experiencia y aprendizaje propia con la posibilidad de generar ventajas competitivas, ya sean posicionamiento, imagen y presencia de marca.

Por otra parte hay que tener en cuenta que este método conlleva asumir la totalidad de riesgos.

Cabe destacar, que en consecuencia de la estrategia seleccionada es fundamental que la empresa invierta grandes esfuerzos en la **promoción** del producto en el mercado de destino, ya que de ello va a depender en gran parte el éxito del mismo. Si bien, la compañía se ve favorecida en este punto por el hecho de que el Consejo Canadiense de Canola trabaja para brindar información a los consumidores sobre la importancia de mantener una alimentación balanceada que pueda ayudar a tener una buena salud cardiovascular, se debe de manera paralela promocionar el productor en ferias y brindar materiales informativos a los consumidores con respecto al rasgo **distintivo de la producción argentina**. Dicho punto será desarrollado en el análisis de estrategia de promoción.

7. MEZCLA DE MARKETING MIX

7.1 PRODUCTO

El aceite de colza es extraído de la semilla de la colza (Brassica Napus) y, cuando se le retira el contenido de ácido erúxico (omega 9), es llamado **aceite de canola**.

El aceite de canola posee muy baja proporción de ácidos grasos saturados (no alcanza el 7%), y por el contrario, contiene alrededor de 65% de ácidos grasos monoinsaturados y 26% o poco más de ácidos grasos poliinsaturados.

Además, a diferencia de otros aceites, posee alrededor de 50 mg de vitamina E con función antioxidante por cada 100 gramos, algo que supera con creces la proporción de este micronutriente que contiene el aceite de oliva.

Un 10% de sus grasas son omega 3 por lo que tiene todo el efecto protector a nivel cardiovascular que este tipo de ácido graso genera sumado al ácido oleico que también beneficia al organismo favoreciendo el perfil lipídico en sangre.

Es un producto reconocido como **Sin TACC** (Sin Trigo, Avena, Cebada y Centeno) y apto para el uso de personas afectadas por la diabetes.

El aceite de colza tiene grandes propiedades y puede ayudar a prevenir enfermedades **cardiovasculares**, dislipemias y aterosclerosis si se introduce como parte de una dieta saludable.

La colza es un cultivo de invierno con un alto contenido oleico, que varía desde el 45% al 52%.

Según un informe de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA), la colza “es adaptable a nuestras condiciones de clima y suelo y ha demostrado tener amplio potencial de rendimiento tanto de grano como en aceite con un sencillo esquema de manejo. En la región triguera argentina, la colza constituye una alternativa de diversificación para enriquecer el esquema de rotación, fundamentalmente en el centro sur, sudeste y sudoeste de Buenos Aires y este de La Pampa, zonas en las que durante el invierno, sólo se cultivan trigo y cebada. Por su mayor rusticidad, la colza puede rendir bien en suelos menos aptos para estos cereales, y en siembras tempranas o intermedias, permite la realización de cultivos de segunda e introduce una variante a la rotación actual, limitada a trigo – girasol”.



7.2 CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

15.14.19.90

Descripción:

Aceites de Nabo, Nabina o Colza, con bajo contenido de ácido erúrico (< 2%) en peso y sus fracciones, incluso refinados, pero sin modificar químicamente (Excepto los destinados a usos técnicos o industriales)

Ramo: III – Productos Minerales y Químicos

Tabla de aranceles:

- Exportación

DEE %	RE %	DEI %	RI %
5	0,7	5	0,7

7.3 MATRIZ DE ANSOFF



Para el proyecto se utilizará la estrategia de **Desarrollo de mercados o diversificación**, que corresponde a la venta de un producto ya existente en un nuevo mercado.

La estrategia principal es:

- Diferenciación con un producto de mayor calidad (*Premium*) con una elaboración totalmente natural.

7.4 VENTAJAS

Ventajas Productivas

La incorporación de colza en los sistemas de producción presenta numerosas ventajas:

Incrementa el abastecimiento de la industria y accede al mercado sin superponerse con otras oleaginosas; contribuye a la **diversificación** mejorando el control de malezas y la presencia de enfermedades. Además permite el control de malezas gramíneas con

herbicidas de menor costo; la utilización más eficiente de la maquinaria disponible en el establecimiento (dado que siembra y cosecha se realizan en momentos distintos a los cereales), y la realización de cultivos de segunda sembrados en una fecha más temprana, contribuyendo a disminuir riesgos económicos.

La producción de colza Argentina **no tiene desventajas competitivas**. Tiene buen acceso a los mercados. Existe en este último tiempo una demanda genuina por información e insumos por parte de los productores ubicados en el centro y sudeste de la Provincia de Buenos Aires. Los productores de la zona Sur y Oeste de la Pcia de Bs. As. Cnel Dorrego, Bahía Blanca, Patagones, Bordenave y Puan con limitantes de suelo, ven en la colza la posibilidad de incorporar una oleaginosa de invierno para luego hacer soja de segunda.

Aquellos que no pueden hacer cultivos de verano, ven que con este cultivo pueden diversificar su **rotación** e incorporar un cultivo oleaginoso de invierno que les permite romper el ciclo de enfermedades y malezas que se presenta actualmente.

La mayor parte de la producción de aceite de canola del país tiene como principal destino el **mercado de exportación**, siendo los principales destinos de la producción del país: **Brasil, Chile, Estados Unidos y Ecuador**.

7.5 CERTIFICACIONES

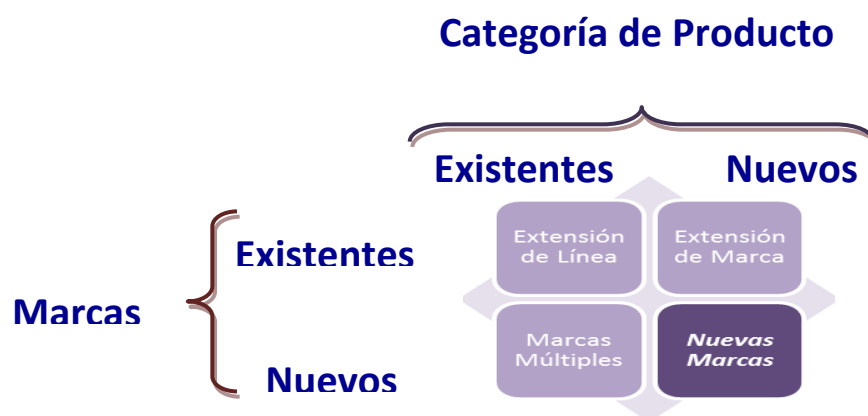
La empresa CROPAR cuenta con la norma **ISO 9000** de calidad y gestión continua de calidad, obtenida en el año 2014.

Las ventajas de contar con dicha certificación son:

- Estandarización de las actividades del personal por medio de documentación

- Incremento de la satisfacción del cliente al asegurar la calidad del producto y servicio
- Medición y monitoreo del desempeño de los procesos
- Incremento de la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejora continua de los productos y procesos
- Reducción de las incidencias negativas de producción y prestación del servicio

7.6 ESTRATEGIAS DE MARCA



El objetivo de CROPAR es lograr **fidelizar** al consumidor mexicano a medida que la marca se haga conocida y el producto final vaya teniendo mayor presencia en las góndolas de comercios minoristas dentro de México.

Para ello, se busca transmitir las cualidades fundamentales del mismo: mayor calidad, producido de manera 100% natural y útil para el cuidado de la salud personal.

El nombre **CROPAR** se creó en función de la combinación de dos palabras: “**CROP**” que quiere decir “de cultivo” en inglés (idioma familiarizado por la sociedad Mexicana en general y que se utiliza exitosamente sobre el marketing de productos de target medio/alto

en este país para darle un *status* superior al producto) y “AR” que hace referencia al origen argentino del producto.

En todos sus elementos de marketing, entre ellos el eventual material publicitario y el etiquetado, la marca buscará exhibir sutileza y simpleza, buscando atraer y fidelizar al target medio/alto.

Para poder cumplir con los objetivos preestablecidos, la marca debe poder posicionarse rápidamente en un nuevo mercado donde cada vez hay mayor conciencia y se le da mayor importancia al **cuidado de la salud y a la calidad de los productos alimenticios**. Con esta finalidad, la empresa hace especial hincapié en una marca con una imagen acorde.

7.7 ETIQUETADO Y PRESENTACION

Etiquetado

Todos los productos cuentan con la etiqueta de la marca como instrumento para posicionar la imagen de la empresa. Para el ingreso de los productos de la empresa en el mercado de destino, México exige que en el envase y en la etiqueta se encuentren los siguientes datos²⁵:

- Contenido neto
- Información nutricional
- Fecha de caducidad
- Unidad de medida
- Lista de ingredientes

²⁵ Consulta: 5 de Octubre 2014

<http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5137518&fecha=05/04/2010>

- Nombre o denominación del alimento
- Etiquetado cuantitativo y cualitativo de los ingredientes
- Número de registro y código nacional
- Condiciones de conservación
- Identificación del lote
- País de origen
- Nombre del titular y fabricante
- Información adicional
- Nombre o denominación del alimento o bebida no alcohólica pre envasado

7.8 PRECIO

Estrategia de Precio

Se utilizara una estrategia de precios orientados a la competencia.

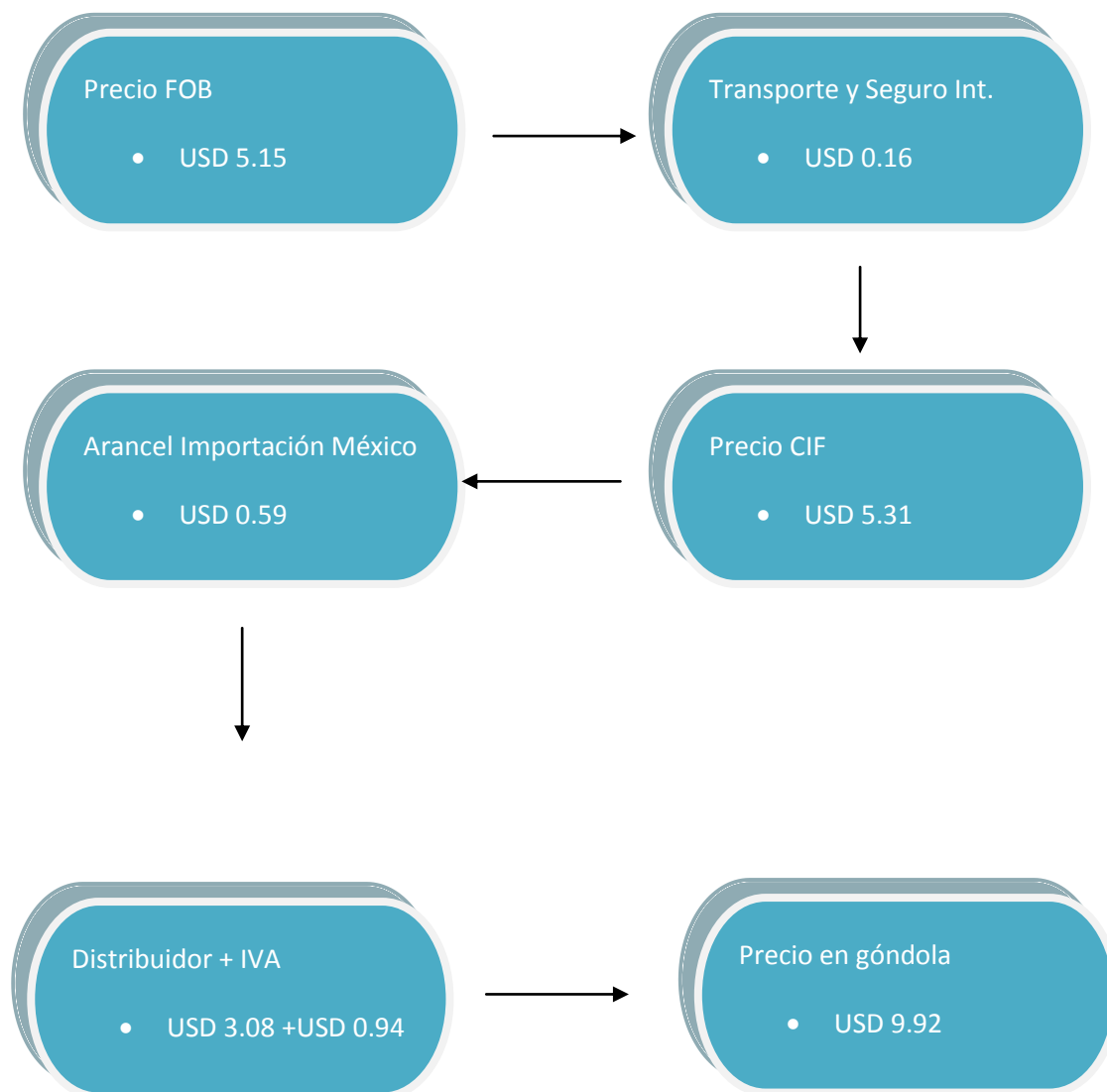
En primer lugar, diferenciándolo de los competidores de aceite de canola con precios superiores, se busca transmitir una imagen de calidad, orientada a consumidores con la suficiente capacidad económica para poder adquirirlo con el objeto de posicionar el producto como único en el mercado, por su proceso productivo único, explicado previamente

A su vez, diferenciándolo de los competidores de aceite de oliva “Premium”, estableciendo precios inferiores con el objetivo de estimular la demanda del segmento al que se aspira, dado que el mismo es sensible al precio.

Método de costeo por absorción

Se considerarán todos los costos directos y gastos generales en la fabricación del producto, fijos o variables, como costos de inventario. En otras palabras, el inventario "absorbe" todos estos costos. Además, las ventas de *expellers* en el mercado interno nos generan IVA débito fiscal, permitiendo así recuperar parte del IVA contenido en las materias primas, y de esta manera reducir el costo por el cual se incurre hasta la devolución de los mismos.

Precio de Venta al Distribuidor



Los clientes podrán adquirir el aceite de canola a un precio unitario de **USD 5.31** bajo los términos de cotización **CIF Veracruz**. Este precio incluye todos los costos de producción, comerciales, financieros, logísticos, portuarios, y aduaneros hasta el puerto de Veracruz, México, desde el cual los distribuidores harán llegar el producto a los respectivos puntos de venta.

Se determinó el precio sumando todos nuestros costos hasta llegar al **CIF**, por medio de *Costing*.

Se partió desde un Valor **FOB** de USD 5.15, al cual se le sumó el coste unitario de Flete Internacional y Seguro de USD 0.16, resultando así un precio **CIF** de USD 5.31. Por otro lado, teniendo en cuenta el arancel de importación del producto en cuestión en México, que representa USD 0.59 unitario, el margen del distribuidor de USD 3.08 por botella más un IVA que representa USD 0.94 unitario se obtiene de este modo un precio en góndola de USD 9.92.

Los costos en destino, corren por cuenta del Distribuidor, que es quien vende a su vez el producto al público. Se le otorga una utilidad del 45% considerando dichos gastos.

7.9 PROMOCION

Se va a realizar una estrategia promocional de **penetración**, orientada a la introducción de un producto existente en un nuevo mercado.

Para su logro, la empresa se apoyará en **publicidad**. La misma será instrumentada a partir de la página web de la marca.

Se participará de la feria especializada *Latin America Food Show 2015*, realizada cada año en Cancún.

Previo a la misma, se confeccionará una lista de posibles compradores a los que se les comunicará nuestra participación en la Feria, invitándolos formalmente a visitar el stand de la empresa y a un encuentro de negocios.

Los objetivos principales de asistir a la feria serán:

- Testear y presentar los productos que hemos decidido introducir al mercado
- Conocer y/o contratar agentes nuevos distribuidores
- Informarse sobre el nivel de desarrollo de los competidores

Luego de la misma se evaluará:

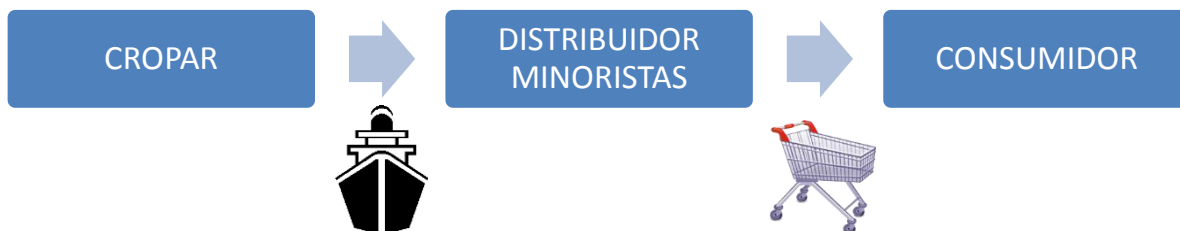
- Cantidad de personas interesadas que visitaron el stand
- Respuesta a nuestras invitaciones personales
- Cuantos clientes potenciales se han detectado
- Comentarios que merecieron los productos o artículos exhibidos.
- Como evaluamos la participación de nuestros competidores

- Autocrítica de nuestra participación (aciertos y errores)

7.10 DISTRIBUCIÓN

La empresa realizará una distribución selectiva con un canal corto.

Fabricante-Exportador > Distribuidor- Minorista > Consumidor



El ancho del canal abarcará a:

- Soriana
- Chedraui
- Comercial Mexicana

La producción llegará a destino, donde los distribuidores se harán cargo de la nacionalización de la mercadería para luego llevarlos a su centro de distribución en México DF.

Los intermediarios mencionados, actuarán como **distribuidores** y **minoristas**.

De esta forma, CROPAR logrará:

- ✓ Rápida penetración de mercado
- ✓ Fuerte alcance con posibilidad de rápido crecimiento
- ✓ Fuerte presencia en el mercado meta
- ✓ Tener un determinado control de la plaza donde se vende el producto
- ✓ Tener un determinado control sobre el precio al que se vende el producto

8 LOGÍSTICA

La mercadería será transportada por medio **Marítimo**. Fue evaluado como el método más acorde teniendo en cuenta la tarifa, naturaleza de la carga, las rutas posibles y las instalaciones portuarias en destino.

8.1 ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE

El envase es fundamental a la hora de pensar en el tipo de presentación que se va a utilizar para el producto, ya que en el caso de los aceites los consumidores, además de ver otros factores como el precio, asimilan la presentación con la **calidad** y por lo tanto el diseño tiene mucha influencia en la decisión del consumidor.

Por otro lado, existe también la elección del diseño pero visto desde el punto de vista de los costos, dado que por ejemplo una botella de vidrio comparada a una de plástico que a su vez viene dentro de una caja con una presentación “*Premium*” resulta más costosa que la segunda opción.

En consecuencia, al momento de seleccionar el diseño se pensó desde ambos puntos de vista, es decir, que sea una opción económica y al mismo tiempo se perciba de buena calidad.

Envase Primario:

Es aquel recipiente que tiene contacto directo con el producto específico, con la función de envasarlo y protegerlo.

Se diseñó una presentación *premium* en un práctico envase de vidrio de 1 Litro que permite entregar la calidad de aceite CROPAR tradicional destacando sus cualidades.



Modelo de la botella de aceite de canola CROPAR

(Mencionando “100% Natural” en un agregado del envase)

Cada envase del producto debe de llevar una etiqueta o impresión de acuerdo a los lineamientos generales establecidos en la norma oficial mexicana NOM-051, así como las disposiciones sanitarias aplicables del Reglamento del Control Sanitario de Productos y

Servicios de la Ley General de Salud y la denominación del producto, conforme a lo establecido en esta norma.

Ejemplo de etiquetado:



Envase secundario/empaque:

Contiene a los envases primarios y tiene como finalidad facilitar la manipulación y el transporte de la mercadería. Prepara la carga en la forma más adecuada para su transporte en los modos elegidos para su despacho al exterior y para las distintas operaciones a que se someta durante el viaje entre el exportador y el importador.

Se utilizarán cajas de cartón, ya que son fáciles de manipular, son resistentes al aplastamiento y a su vez son livianas. Cada una está debidamente identificada siguiendo la simbología exigida para la exportación.

Las dimensiones de las cajas son: **37,5cm x 20cm x 30cm**, con un peso de 300 gramos y una capacidad para **12 botellas**.



Embalaje:

Tiene la función de facilitar el traslado de la mercadería. Permite la unitarización de los productos reduciendo la superficie empleada para almacenarlos.

Las cajas estarán protegidas por un *stretch film*, que es una película transparente fabricada a base de polietileno que al ser altamente resistente permite conservar las cajas en perfecto estado.

Para asegurar la estabilidad de la carga, se utilizarán zunchos, que son cintas plásticas que posibilitan sujetar y asegurar la carga.

Cada pallet tendrá la medida de 1 x 1,2 metros, por lo que envase a esas medidas se calculó que cada uno tendrá 3 pisos de 16 cajas cada piso, logrando así una altura total de 135 CM, y transportará un total de 48 cajas alcanzando un peso de 788 KG.

8.2 INTERVENCIONES PREVIAS

Previo a la exportación se debe dar aviso al **Instituto Nacional de Alimentos (INAL)**, con el objetivo de obtener la aprobación del mismo y poder presentar el certificado ante la **Dirección General de aduanas**.

Este tiene el nombre de "**Certificado de libre venta y apto para el consumo**", el cual exige los requisitos nombrados a continuación:

1. Fotocopia de RNE
2. Fotocopia de RNPA
3. Nota indicativa del país de destino, productos y lotes
4. Análisis de cada lote firmado por el director técnico responsable, firmado y autorizado por el Director.

8.3 TRANSPORTE INTERNO

El mismo es realizado por una empresa de logística llamada **TRADELOGSA**, quien se encargará de transportar en primer lugar el producto terminado ya unitarizado desde la aceitera (ubicada en Perdices, Entre Ríos), hasta nuestro deposito en Zárate, Provincia de Buenos Aires. El tiempo estimado será de **2 horas**.

En segundo lugar, se dividirán los fletes en **siete servicios** previstos a lo largo del año. Los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Cuatro fletes de siete pallets.
- Tres fletes de seis pallets.

Estos serán desde la planta de almacenamiento hasta el puerto de Buenos Aires, con un tiempo estimado de **3 horas**.

Se aplicarán las mismas cantidades de pallets por flete en la consolidación de la mercadería en el **transporte internacional**.

8.4 UNITARIZACION

La unitarización será desarrollada por la aceitera Amerika 2001 SA, cuyo costo ya se encuentra contemplado en el **contrato de fasón**.

Cada pallet tiene capacidad para 48 cajas, con 12 botellas cada una.

8.5 CONSOLIDACIÓN

La mercadería será consolidada en el depósito fiscal (DEFIBA) por el *forwarder* contratado con un costo de 200 dólares en los embarques de siete pallets y 171 dólares para los embarques de seis pallets. El tiempo estimado será de **3 horas**.

8.6 TRANSPORTE INTERNACIONAL

La mercadería será transportada por medio **Marítimo** por la firma Cargo S.A desde el puerto de Buenos Aires debido a que se priorizó el menor *Transit Time*.

Cargo SA brindará el servicio contemplando **documentación y consolidación**.

La consolidación será realizada por dicha firma en el depósito fiscal ubicado en Buenos Aires, ya que exportaremos bajo la condición LCL/LCL.

.

El mismo embarcará en **Terminal 1 del puerto de Buenos Aires** hasta el Puerto de Veracruz, con *transit time* estimado en **21 días**.

Se utilizará la condición de venta **CIF** y el flete internacional será tramitado por CARGO SA. Los costos de transporte internacional, el seguro y los gastos correspondientes para la oficialización en origen serán afrontados por la empresa.

Una vez arribada la carga al puerto de Veracruz todos los demás gastos necesarios para nacionalizar la mercadería serán a carga del **importador**.

8.7 SEGUROS

Se realizará un contrato de seguro internacional por cuenta de la empresa con una cobertura mínima. El costo será de USD 230,48 por **embarque**, y será brindado por la firma **Serrucho Seguros**.(Valor del 1% del costo+flete+10%)

8.8 OTROS COSTOS LOGISTICOS

Además de los costos expuestos anteriormente, se deberán considerar los siguientes:

- Emisión de B/L
- Manejo documental
- Gate
- Imp. Ley: 1% del total de los valores a facturar
- Emisión de factura electrónica

- Certificado INAL

8.9 DFI

La **Distribución Física Internacional** de la empresa consta de los siguientes conceptos:

Unidades		Costo Unitario USD		Costo Total USD	
1 - Producción/ 7 días	4200				
2 - Embalaje/ 3 días					
2.1 Packaking		USD	0,87	USD	3.634,39
2.2 Cajas					
2.3 Palets + Certif Fitosanitario					
3- Flete Interno / 6 hs					
3.1 Flete Interno		USD	0,07	USD	303,47
3.2 Seguro Interno		USD	0,01		25,48 USD
5- Consolidación 2 hs					
5.1 Consolidación en Depósito Fiscal				USD	199,00
6- Gastos en Terminal					
6.1 Ingreso Terminal Portuaria					
6.2 Gate				USD	54,45
6.6 HANDLING					
7- Documentación / 72 horas					
7.1 Emisión BL				USD	72,60
7.2 Certificado de Exportación INAL				USD	957,23
8- Gastos Agencia					
8.1 Honorarios Despachante				USD	42,00
8.2 THC				USD	220,00
8.3 TOLL				USD	125,00
8.4 Digitalización				USD	25,00
8.5 SIM				USD	10,00
9- Gastos Bancarios					
Apertura 0,3 % (Directo) Mínima 150 dls				USD	150,00
9.2 Courier				USD	50,00
9.3 Mantenimiento				USD	50,00
9.4 Swift				USD	20,00
10- Aduaneros					

10.1 Reintegros (0,7%)		USD	0,25	USD	1.057,37
10.2 Derechos de Exportación (5%)		USD	0,25	USD	1.029,91
VALOR FOB		USD	5,15	USD	21.628,01
11-Flete internacional / 21 días					
11.1 Flete internacional		USD	0,16	USD	1.050,00
11.2 Seguro Internacional					
VALOR CIF		USD	5,31	USD	22.283,91
Derechos de Importación (13.72%)		USD	0,73	USD	3.119,75
Utilidad distribuidor (45%)		USD	3,15	USD	13.260,71
IVA México (16%)		USD	0,97	USD	4.064,58
PRECIO DE VENTA FINAL SUGERIDO		USD	10,15	USD	42.728,94

Total: 35 días.

La producción total demora 7 días. En la misma se producen las cantidades que abarcan todos los embarques del año. Luego de la fabricación, el volumen es envasado, etiquetado y unitarizado en la planta de la aceitera. Esto tarda 3 días.

A continuación se desarrolla la distribución física para el primer embarque a partir de los 10 días mencionados anteriormente. Se considera solamente la primera exportación a modo de identificar los tiempos de reacción requeridos y optimizar el proceso con el objetivo de reducir riesgos.

Se realiza el traslado de la mercadería al puerto de Buenos Aires a través de un camión, que demora 6 horas. Ya en Terminal 1 Buenos Aires, se procede a la consolidación en depósito fiscal, con una demora de 2 horas.

El manejo documentario debe solicitarse con anterioridad al embarque y demora un plazo de 72 horas. Se debe avisar al INAL con mínimamente un día de antelación, para que se lleven adelante los controles de carga en el puerto.

El flete internacional está estimado en 21 días.

La logística insume en total 25 días (4 en origen y 21 para el transporte internacional) para que la mercadería llegue al puerto de Veracruz, México.

9. OPERACIONES

9.1 UBICACIÓN

La empresa cuenta con una oficina-depósito en el **Parque Logístico Industrial** de la localidad de **Zarate**, ubicado en Camino a Parque Industrial Km 5.3, calle que cruza la Ruta 9 – Panamericana.

El edificio cuenta con un área cubierta de 350m² en donde se realizan todas las actividades inherentes al desarrollo de la empresa, además de contar con un sector específico para **depósito**.



9.2 INSTALACIONES

Al no realizar el proceso productivo, las instalaciones de la oficina-depósito de la empresa son básicas.

El sector oficina cuenta con las instalaciones suficientes para una certera calidad de vida en el ambiente laboral, mientras que para realizar las tareas de depósito se alquila un elevador de pallets de forma anual.

9.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA

El proveedor posee una capacidad instalada para prensar aproximadamente **15Toneladas** de semilla cada 24 horas.

De estos 15.000kilogramos de semilla se obtendrán 6.300 kilogramos de aceite, que multiplicado por la densidad del mismo (0,9073) sería equivalente a decir 5.715litros de producto final.

9.4 CAPACIDAD DE ALMACENAJE

El edificio de la oficina-depósito de la empresa es de 350 metros cuadrados, de los cuales están disponibles para **almacenamiento** en piso **150 metros cuadrados**.

Dada la capacidad máxima de producción (51.000 botellas en el año 5), se necesitarán almacenar como máximo 89 pallets, que ocuparían **106,26 metros cuadrados**.

9.5 INSUMOS BÁSICOS

El cultivo de Colza

La mayor superficie del cultivo se encuentra en el centro – sur y sudeste bonaerense

A pesar de no ser un cultivo muy explotado, se encuentra en constante crecimiento, con productores de distintas provincias, como Córdoba, San Luis, Entre Ríos y Santa Fe.

Es un cultivo de invierno que sirve como sustitución del trigo, con la ventaja de que se

cosecha un mes más temprano que éste, en noviembre, con lo cual se libera el campo para poder sembrar soja más temprano.

Es importante mencionar, que la totalidad del insumo para la demanda anual del producto final, se va adquirir en **un solo momento del año**. La compra de insumos se realizará en el mes de **noviembre** (mes en el que se cosecha la colza).

En caso de que se necesite almacenar el cultivo por unos días en el campo, correrá el costo de almacenamiento (30 días máximo) por parte del productor agropecuario. Este costo está contemplado en el contrato de compra de materia prima, en la cual en todos los casos, se le paga un 1% del valor total del contrato en carácter de almacenamiento.

Con respecto a las bases de comercialización con el proveedor, se tendrán en cuenta factores como la humedad de la semilla, porcentaje de cuerpos extraños y otras sustancias, acorde a las bases de calidad que se solicitan habitualmente en este mercado ²⁶

²⁶Gráfico suministrado por Rexalia SA. Acopio de cereales. La infografía muestra los puntos importantes a incluir en las bases de comercialización

NORMA DE CALIDAD PARA LA COMERCIALIZACION DE COLZA

RUBROS	BASES	TOLERANCIA DE RECIBO	BONIFICACIONES	REBAJAS
Contenido de Materia Grasa S.S.S. y L (1)	40 %	----	Para valores superiores a 40% a razón de 1% por cada por ciento o fracción proporcional.	Para valores inferiores a 40% a razón de 1% por cada por ciento o fracción proporcional.
Acidez de la Materia Grasa	1,0% (2)	1,5%	NO CORRESPONDE	Para valores superiores a 1% y hasta 1,5% a razón de 2,5% por cada por ciento o fracción proporcional.
	1,5% (3)	2,0%	NO CORRESPONDE	Para valores superiores a 1,5% y hasta 2% a razón de 2,5% por cada por ciento o fracción proporcional.
Cuerpos Extraños	----	6,0%	NO CORRESPONDE	Hasta la tolerancia de recibo (6%) a razón de 1% por cada por ciento o fracción proporcional.
Humedad	8,0%	10,0%	NO CORRESPONDE	(4)

LIBRE DE INSECTOS Y ARACNIDOS VIVOS

(1) Sobre sustancia seca y limpia.

(2) Desde el comienzo de la cosecha y hasta el 31 de mayo.

(3) A partir del 1º de junio.

(4) Cuando la mercadería exceda la base de humedad (8%) se descontará la merma correspondiente de acuerdo a las tablas establecidas y la tarifa convenida de secado.

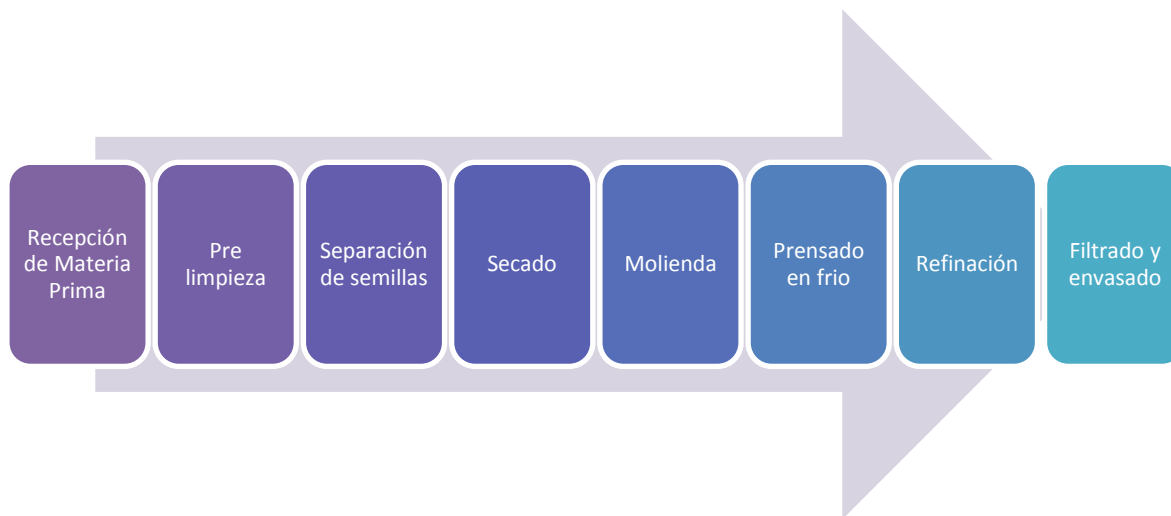
Como método de control de lo mencionado, se realizarán pruebas aleatorias por medio de **técnicas de muestreo**. El envío de muestra a laboratorio corre por cuenta del proveedor y tiene un costo de 15 USD la muestra. Esta muestra es representativa de la cantidad total de insumo recibido.

Cada proveedor de la empresa debe poder asegurar la **calidad** de sus cultivos.

9.6 PROCESO PRODUCTIVO

En una primera operación el grano de colza se limpia con aire y zarandas para pasar posteriormente a la sala de prensas, donde por medio de extrusoras mecánicas se separa el aceite del grano, produciendo en ese acto un subproducto denominado *expeller* o torta de canola virgen; nutricionalmente excelente para la ración de vacas, cerdos y aves.

Seguido a ello se deja decantar naturalmente el aceite en grandes tanques donde por la ley de gravedad los sedimentos del grano se depositan en el fondo del contenedor (a este resultante se lo denomina "borra o sedimento"), para luego filtrar el aceite decantado mediante paños y avanzar así a su sala de envasado, *packaging*, distribución y consumo.



Mediante el proceso productivo, se obtendrá un rendimiento en aceite del 42% sobre la cantidad de semilla prensada. Del 58% restante se obtiene el mismo peso en *Expeller* de Colza. La empresa entregará en contraprestación a Amerika 2001 SA el 35 % del subproducto, y el restante lo comercializará en el mercado local.

9.7 MEDIO DE PAGO INTERNACIONAL

El medio de pago internacional utilizado será la cobranza documentaria a 45 días. Se realizará con el Banco Galicia, que ha detallado los siguientes costos:

* Apertura 0,3 % (Directo) Mínima 150 USD

- * Gastos Courier: 50 USD
- * Mantenimiento: 50 USD
- * Envío de mensaje SWIFT: 20 USD

Se seleccionó este medio de pago dado que, se trabajara con las tres cadenas de supermercados que se encuentran entre las más grandes del mercado, con lo cual el riesgo de cobro es bajo independientemente que esta sea la primera vez que trabajemos con estos clientes. El plazo de cobro será de 45 días desde que se produzca el embarque.

Para el ingreso y liquidación de divisas, se establece un plazo de 180 días corridos a partir de la fecha de embarque, la misma avalada por la Res.MEFP 187/12.

9.8 REQUISITOS FORMALES PARA LA EXPORTACION

La empresa cumple con el requisito básico de estar inscripto en el registro de exportadores e importadores de la República Argentina:

De acuerdo a los decretos 2690/2002 y 971/2003 la firma está inscripta como responsable inscripto con su debido C.U.I.T.

Dado que no se acreditan en el año anterior ventas que superen los \$300.000 (ARS), se garantiza la solvencia de la sociedad ante la AFIP mediante una Póliza de Caución por \$30.000 (ARS)

Para la exportación de aceite de canola, los siguientes son requisitos:

- * DJVE Productos agrícolas. ROE Verde
- * Intervención previa INAL – Exportación de alimentos
- * Procedimiento de control – Aceite, cal y pigmentos
- * Plazo de ingreso de divisas: 180 días.
- * Control obligatorio
- * Embalajes de madera

9.9 REQUISITOS PARA INGRESAR A MEXICO

Barreras arancelarias

Derecho de importación para la posición arancelaria del producto = 14%

Preferencia Porcentual del producto en México = 20%

Barreras para-arancelarias

Se destaca como barrera importante para-arancelaria la intervención previa de la **Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios de la Secretaría de Salud de México (COFEPRIS)**.

Regulaciones de importación y normas de ingreso:

Deberá cumplir la norma obligatoria de etiquetado comercial NOM-051-SCFI27.

Además de cumplir con la norma fitosanitario: NOM-006-FITO-199528, por la que se establecen los requisitos mínimos aplicables a situaciones generales que deberán cumplir los vegetales, sus productos y subproductos que se pretendan importar cuando estos no estén establecidos en una norma oficial específica.

Muestreo del producto: En caso que se requiera realizar un muestreo del producto, este podrá ser establecido de común acuerdo entre productor y comprador que estará sujeto a la legislación y disposiciones de la Dependencia Oficial correspondiente, recomendándose el uso de la norma oficial mexicana NOM-002-SCFI 29, que también será utilizada para la verificación de las especificaciones físicas y químicas.

10.PROYECCIONES FINANCIERAS

10.1 PRONÓSTICO DE VENTAS

Al momento de realizar la proyección las ventas, teniendo en cuenta el análisis realizado previamente en el trabajo, se consideró un incremento del 20% en el segundo año de

²⁷ <http://www.salud.gob.mx/unidades/cofepris/mj/documentos/control/NOM-051-SCFI-1994.pdf>

²⁸ <http://www.senasica.gob.mx/?doc=560>

²⁹ http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5263188&fecha=10/08/2012

ejercicio (2016), 15% en el tercer y cuarto año (2017 y 2018) y por último un crecimiento del 10% en el año 2019. Estos porcentajes fueron establecidos a partir del análisis de las importaciones realizadas desde México, la capacidad productiva de la aceitera local y la relación comercial existente entre Argentina y el país de destino.

En las siguientes tablas se describen los **pronósticos para cada año** del proyecto:

Volumen de Ventas	2015	2016	2017	2018	2019
Periodo	Uds. Vendidas (Botellas 1 LT)	Uds. Vendidas (Botellas 1 LT)	Uds. Vendidas (Botellas 1 LT)	Uds. Vendidas (Botellas 1 LT)	Uds. Vendidas (Botellas 1 LT)
Total Anual	28000	33600	40320	46368	51005

	2015	2016	2017	2018	2019
CIF Ventas por año	148.559,37 USD	178.369,16 USD	214.064,38 USD	246.151,25 USD	270.493,40 USD

10.2 PANORAMA ECONOMICO: INFLACION Y TIPO DE CAMBIO

El proyecto se ve afectado por las siguientes variaciones de la **inflación** y el **tipo de cambio en dólares**:

TC E INFLACION	2014	2015	2016	2017	2018	2019
VARIACION USD	\$ 8,41	\$ 10,88	\$ 14,07	\$ 18,20	\$ 23,53	\$ 30,44
INFLACION PESO	34%	29%	29%	29%	29%	29%

La variación de la moneda extranjera fue calculada teniendo en cuenta el tipo de cambio de inicio del año 2014, en el cual la empresa comienza sus operaciones, y un tipo de cambio promedio en base a distintas fuentes mencionadas en el cuadro debajo:

TIPO DE CAMBIO	
Fuente	Valor dólar
TC Inicio 2014	6,51
Ámbito	8,42
Exchange Rates	8,40
La Nación	8.42

TC Promedio 2014	8,41
Variación proyectada	29%

El cálculo fue, entonces, la variación entre el TC Promedio y el TC Inicio 2014, que arrojó un resultado de 29%, porcentaje aplicado a los años siguientes.

Con respecto a la inflación que afecta al año 2014, se obtuvieron los índices de las fuentes descriptas abajo y se consideró el promedio de las mismas para reflejar el indicador en el período:

INFLACION 2014	
Fuente	Inflación
INDEC	21,88%
Price Stats	40,80%
El Pais	33,40%
Cronista	35%
Congreso	39,8%
Inflación Promedio 2014	34%

Para proyectar la inflación a lo largo de los años, se obtuvo el promedio del período 2010-2014 de consultoras privadas, utilizado para obtener una visión realista por la falta de

confianza en los datos publicados por INDEC, que resultó en 29%. Este porcentaje de inflación fue aplicado hasta el año 2019:

Año Inflación	INDEC	Promedio Privadas Consultoras
2010	10,90%	22%
2011	9,50%	26%
2012	10,58%	27%
2013	10,30%	28%
2014	21,88%	40%

Proyección Inflación	INDEC	Promedio Privadas Consultoras
2015	12,63%	29%
2016	12,63%	29%
2017	12,63%	29%
2018	12,63%	29%
2019	12,63%	29%

Inflación

Para el análisis de la inflación en la República Argentina se debe considerar dos fuentes. La fuente oficial a través del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) y la fuente que representan las consultoras privadas. Los datos brindados por ambos difieren ampliamente lo que hace confuso el análisis de la realidad inflacionaria

Aunque el nuevo índice oficial se dirige hacia el sinceramiento de la inflación, las consultoras privadas no dejaron de publicar sus propias mediciones sobre la evolución mensual de los precios minoristas.

El IPC Congreso, proyecta una inflación 2014 del 39,8 %, mientras que el INDEC un inflación inferior al 25%.

Por ello, se decidió considerar para el análisis un promedio de las mediciones realizadas por Price Stats, Diario El Pais, Diario El Cronista Comercial, IPC Congreso e INDEC.

La inflación promedio 2014 obtenida fue del 34 %

Para la proyección de la inflación en los años del proyecto, se tomó un promedio de la inflación anual publicada por las consultoras privadas (29 %) y se mantuvo constante a lo largo del proyecto.

Tipo De Cambio

El Mercado de Cambio en Argentina también tuvo grandes fluctuaciones y es uno de los temas más importantes en el análisis del contexto económico. El peso argentino se depreció respecto al Dólar Estadounidense durante los últimos años. Ante la pérdida de confianza, sumado a otros factores, se incrementó la salida de capitales extranjeros lo que agudizó la pérdida de reservas del Banco Central.

En consecuencia de esta situación que se aceleraba, en Octubre del 2011, el Gobierno Argentino implementó restricciones a la adquisición de divisas que siguen vigentes hasta la actualidad. En el mes de enero 2014 se dio la mayor depreciación del peso desde el 2002 tras la decisión del Banco Central de no intervenir en el Mercado de Divisas, en apenas horas el dólar trepó 24 centavos

10.3 ESTIMACIÓN DE COSTOS Y GASTOS

La estructura de costos de la empresa consta de los siguientes elementos:

- Compras
- Costos de Producción
- Logística
- Gastos Operativos
- Gastos Administrativos
- Salarios
- Gastos Varios

Compras

Como se mencionó con anticipación, nuestro insumo es la semilla de colza.

Para obtener el costo de la misma se identificaron las cotizaciones de las grandes empresas comercializadoras del insumo a nivel local, que publican en pizarra la cotización del cultivo puesta en un determinado puerto local. En general, los puertos son: Rosario, Bahía Blanca y Necochea.

Este precio incluye:

- Valor de la semilla por tonelada
- Flete interno hasta el puerto por tonelada
- Comisiones de agentes intermediarios (acopiadores y corredores)

Por lo tanto, realizamos un promedio de las cotizaciones publicadas por ACA y Cargill (las dos empresas con mayor volumen de exportación) con fecha Noviembre/Diciembre 2014.

El flete interno a cargo del productor, que es contemplado en el precio mencionado, se compensará contra entrega en la aceitera encargada de realizar la molienda del grano, ubicada en la localidad de Perdices (Departamento de Gualeguaychu- Entre Rios).

El costo de la semilla de colza resultó entonces en:

Semilla de Colza AÑO 2014		
USD	300,00	USD x TON
USD	7,50	-2,5% Comisiones
USD	-	Flete
USD	-	Ajustes por Humedad
USD	-	Ajustes por cuerpos extraños
	292,50 USD	Precio Semilla x TON

Teniendo en cuenta la proyección de un escenario desfavorable, el incremento anual del precio de la semilla para el proyecto fue estimado en 5%, lo que arroja las siguientes variables anuales:

Precio de Semilla	2014	2015	2016	2017	2018
PRECIO USD	292,50 USD	307,13 USD	322,48 USD	338,61 USD	355,54 USD

Cantidad de semilla requerida

Cantidad de Semillas Requerida	2014	2015	2016	2017	2018
Venta (Botellas 1 LT)	28000	33600	40320	46368	51004,8
KG Insumo	60486,67	72584,00	87100,80	100165,92	110182,51
TON Insumo	60,49	72,58	87,10	100,17	110,18

Este rubro además incluye la compra de los envases y etiquetas requeridos para la obtención del producto final.

El precio de los mismos en Pesos Argentinos (ARS) es de:

Proyección Precios	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Precio Envase	\$ 1,40	\$ 1,80	\$ 2,31	\$ 2,97	\$ 3,82	\$ 4,92
Precio Etiqueta	\$ 0,20	\$ 0,26	\$ 0,33	\$ 0,42	\$ 0,55	\$ 0,70

En resumen, las compras anuales fueron realizadas por los siguientes valores:

Compras	2015	2016	2017	2018	2019
Costo Materia prima (Semillas, envases y etiquetas)	\$23.019,56	\$28.646,49	\$35.667,38	\$42.580,04	\$48.646,03

Costos de Producción

La producción estará a cargo de la empresa Amerika SRL, que cobrará por un servicio de prensado en frío para la obtención de aceite. El mismo será articulado mediante un contrato de fason.

Se detallan los siguientes costos:

- Costo de producción: **USD 20 por tonelada**
- Costo de fason: **35 % del subproducto obtenido por la molienda (*expeller de colza*)**
- **Envasado, etiquetado y embalaje**

Se obtuvo el costo de USD 20 por tonelada mediante un promedio entre el espectro de precios habituales en este tipo de actividad (USD 18-24 la tonelada). El subproducto es utilizado por la aceitera para la creación de las llamadas “tortas de colza”, utilizadas tanto para la creación de harina o para su venta bajo concepto de alimento para ganado.

El detalle de los costos productivos se observa en la siguiente tabla:

Amerika 2001 SA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Concepto						
Costo Fijo de Elaboracion	USD 1.210	USD 1.452	USD 1.742	USD 2.003	USD 2.204	USD 0

Logística

Los costos de logística internos corresponden al flete interno entre la aceitera, ubicada en la provincia de Entre Ríos, el depósito de la empresa en la localidad de Zárate y la terminal portuaria.

El detalle proyectado es el siguiente:

Precio Flete Interno	2015	2016	2017	2018	2019
Proyeccion \$	\$ 4.000,00	\$ 5.142,40	\$ 6.611,07	\$ 8.499,19	\$ 10.926,56
Proyeccion USD	476 USD	473 USD	470 USD	467 USD	464 USD

Con respecto a la logística internacional, los costos correspondientes a cada uno de los cinco años del proyecto son:

Precio Flete Internacional por año	2015	2016	2017	2018	2019
Pallets	49	118	142	163	180
Precio Flete Internacional por Pallet	USD 56,70	USD 56,70	USD 56,70	USD 56,70	USD 56,70
Precio Flete Internacional total	USD 2.756,25	USD 6.709,50	USD 8.051,40	USD 9.259,11	USD 10.185,02

Al precio del flete internacional obtenido por el cálculo por cubicaje del pallet, se le suman los siguientes valores por embarque:

Emisión de BL	72,60 USD
Manejo documental	66,55 USD
Gate	54,45 USD
Impuesto Ley	1% FOB
Consolidación	199,65 USD

Gastos Operativos

Los gastos operativos en los que incurre la empresa son los siguientes:

USD	2015	2016	2017	2018	2019
Impuesto Municipal	165 USD	128 USD	99 USD	76 USD	59 USD
Seguro Integral	154 USD	153 USD	152 USD	151 USD	150 USD
Gastos de Limpieza	1.135 USD	1.128 USD	1.121 USD	1.114 USD	1.108 USD
Gastos de Librería	213 USD	211 USD	210 USD	209 USD	208 USD
Gas Natural SA	83 USD	82 USD	82 USD	81 USD	81 USD
Luz	136 USD	135 USD	135 USD	134 USD	133 USD
Agua	118 USD	117 USD	117 USD	116 USD	115 USD
Alquiler	6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD	6.000 USD
Gastos de Operación USD	8.003,63 USD	7.955,02 USD	7.914,99 USD	7.881,60 USD	7.853,38 USD

Gastos Administrativos

Los gastos administrativos identificados fueron:

USD	2015	2016	2017	2018	2019
Concepto					
Telefonía - Internet - Página Web	1.501,06 USD	1.492,48 USD	1.483,95 USD	1.475,46 USD	1.467,03 USD
Gastos de Adm. & Vtas.	1.501,06 USD	1.492,48 USD	1.483,95 USD	1.475,46 USD	1.467,03 USD

Salarios

Los salarios se reflejan en el aspecto financiero de la empresa de la siguiente forma a lo largo de los años:

Puesto	2015	2016	2017	2018	2019
Gerente General	12.296,04 USD	12.225,74 USD	12.155,84 USD	12.086,34 USD	12.017,24 USD
Gerente de SC	12.296,04 USD	12.225,74 USD	12.155,84 USD	12.086,34 USD	12.017,24 USD
Gerente de Comercialización	12.296,04 USD	12.225,74 USD	12.155,84 USD	12.086,34 USD	12.017,24 USD
Gerente de ADM y FIN	12.296,04 USD	12.225,74 USD	12.155,84 USD	12.086,34 USD	12.017,24 USD
Operarios de deposito	6.148,02 USD	6.112,87 USD	6.077,92 USD	6.043,17 USD	6.008,62 USD
Seguridad	6.148,02 USD	6.112,87 USD	6.077,92 USD	6.043,17 USD	6.008,62 USD
Total Salario Bruto	55.332,18 USD	55.015,83 USD	54.701,29 USD	54.388,54 USD	54.077,58 USD

Gastos varios

Entre los gastos varios identificados, se encuentra la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, los trámites para la inscripción de exportación y las intervenciones del producto en **INAL** (Instituto Nacional de Alimentos).

Detalle de lo explicado:

Gastos Varios	USD
Constitución de la Sociedad SRL	USD 1.664,8
Trámites para inscripción Importación/Exportación	USD 126,0
Intervenciones del Producto en INAL	USD 1.094,0

Además, se incluye la obtención del Certificado de Exportación INAL por embarque:

Certificado de Exportación INAL (Por embarque)	ARS	USD
Tasa	\$ 450,00	USD 53,5
Gestor	\$ 700,00	USD 83,2

CTN

Con el objetivo de obtener el capital de trabajo neto inicial necesario para el desarrollo del proyecto exportador se realizó un flujo de caja mensual para determinar el déficit máximo acumulado de caja.

El saldo del mes con mayor déficit fue seleccionado como inversión inicial.

De acuerdo a las características del proyecto, la empresa no cuenta con activos fijos ya que la producción se realizara por medio de la aceitera local, que entregara el producto final envasado y palletizado, tal como fue explicado previamente.

Recupero de CTN

Al finalizar el quinto año de actividad, se recuperará el 100% del CTN, debido al flujo positivo de fondos obtenido a partir del nivel de ventas estimado.

La recomposición del capital de trabajo neto de la empresa es un signo evidente de su recuperación financiera, y a partir de la misma se puede generar valor a través de una nueva generación de flujo de fondos.

Inversión Inicial

Inversion Inicial	
Activos Fijos	-
CTN	\$ 46.955,82
Total	\$ 46.955,82

Utilidad

La utilidad será ajustada a lo largo de los años de actividad de la empresa con el motivo de mantener el nivel de precios del producto. Enfocada en sostener el precio óptimo para el mercado de destino, la utilidad irá en aumento en la misma proporción que la disminución de costos.

Reintegros

Los reintegros de exportación registrarán un cobro anual. Por lo tanto, a efectos del flujo de fondos, en Enero 2016 se percibirán los reintegros de las primeras 5 operaciones del año anterior, quedando pendientes las otras 2 para ser cobradas en 2017 y sucesivamente en los años posteriores se mantendrá el criterio mencionado.

10.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD (VAN Y TIR)

El **VAN** (Valor Actual Neto) de nuestro negocio alcanza un valor de **USD 131.036,32**. Este resultado indica que el proyecto supera las exigencias planteadas por el inversionista. Por lo tanto podemos definir que se produce una generación de valor y se considera que el proyecto es aceptable.

La **TIR** (Tasa Interna de Retorno) del proyecto alcanza un valor del **74,19%**, mientras que la tasa de descuento aplicada por la empresa es del **18,09%**. Esto permite reconocer que el negocio constituye una gran alternativa de inversión.

Teniendo en cuenta el análisis de ambos indicadores, se puede argumentar la **aceptación del proyecto**.

10.5 TASA DE DESCUENTO

Al no requerir un nivel de inversión elevado para el inicio de sus actividades, la empresa decide no endeudarse y financiar su actividad por medio del capital aportado por sus socios fundadores. Los beneficios que puede generar incurrir en una deuda no son considerados significativos para este proyecto en particular.

Teniendo en cuenta esta situación, la tasa de descuento aplicada es el **CAPM**.

- La tasa libre de riesgo se tomó a partir de la rentabilidad de los T-Bond del Tesoro de Estados Unidos a 5 años que actualmente corresponde al 1,42%.³⁰
- El rendimiento del portfolio de mercado se ve reflejado a través de un ETF del S&P 500 a 3 años que rinde un 12% anual.³¹
- El valor del Beta desapalancado es de 0,82, representa el riesgo de operar en esta industria sin tener en cuenta el financiamiento. Este dato se obtuvo por medio de Demodaran.
- El Riesgo País de Argentina actualmente es de 799 puntos básicos.³²

CAPM	18,09%
Datos	
Rf	1,42%
Rmdo	0,12
Riesgo País	799
Beta	0,82
RiesOp de Merc	0,82
D/E	0

³⁰<http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>.

³¹<https://es.finance.yahoo.com/echarts?s=%5EGSPC>

³²<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>

10.6 PAYBACK

El *Payback* indica en cuánto tiempo podrá recuperarse la **inversión inicial**, considerando los flujos de fondos que se generen.

En el proyecto, el *Payback* es **1 año y 11.84 meses**, es decir, en un período menor a la mitad de la duración total del proyecto es posible recuperar lo invertido por los socios fundadores.

10.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad con respecto a variaciones en el nivel de ventas de la empresa arrojó el siguiente resultado:

Sensibilidad por variación de nivel de ventas			
Nivel de Ventas 1er año	VAN	Variación en Ventas	TIR
USD 178.271,25	USD 147.529,05	20%	89,20%
USD 170.843,28	USD 143.440,33	15%	85,17%
USD 163.415,31	USD 139.351,62	10%	81,34%
USD 155.987,34	USD 135.262,91	5%	77,70%
USD 148.559,37	USD 131.036,32	0%	74,19%
USD 141.131,40	USD 127.085,49	-5%	70,98%
USD 133.703,44	USD 122.996,78	-10%	67,86%
USD 126.275,47	USD 118.908,07	-15%	64,91%
USD 118.847,50	USD 114.819,35	-20%	62,10%

Ante una caída de las ventas, se ven modificadas las proyecciones del análisis financiero relacionadas al pronóstico de ventas, presupuesto de compras, y presupuesto de gastos de exportación. Los mismos son modificados proporcionalmente a la variación del nivel de ventas.

Se realizó teniendo en cuenta variaciones de hasta $\pm 20\%$ en el nivel de ventas del primer año, teniendo en cuenta una estimación diferente a la realizada por la empresa. A partir de esto se calcularon las tasas VAN y TIR resultantes de tales niveles de venta, para observar la correlación existente entre las mencionadas variables

Como se observa en el cuadro, las variaciones no afectan de manera exagerada los valores obtenidos de TIR y VAN.

10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio determina la cantidad de unidades mínimas que deben producirse para que la empresa **no tenga ganancias ni pérdidas**, es decir que los costos de producir el producto son iguales a los ingresos generados por su venta.

En el proyecto se observa que el punto de equilibrio es **inferior a la producción total**, lo que significa una correcta utilización de los recursos, consiguiendo de esta manera la maximización de nuestras ganancias.

Punto de equilibrio (Unidades)	105.509
Producción total 2014-2019 (Unidades)	199.293

11. RIESGOS CRITICOS

Se han identificado los principales aspectos que la compañía debe considerar como riesgos críticos, los cuales pueden evitar la correcta ejecución de sus actividades y por consiguiente dañar el proyecto de forma peligrosa. Se ha hecho un relevamiento de aquellas actividades y recursos que la empresa necesita de manera fundamental, se identificó su exposición y la consecuencia de los riesgos asociados para priorizarlos jerárquicamente y así poder efectuar un control. El objetivo es lograr que los riesgos no sean críticos y puedan ser tolerables para la efectiva funcionalidad de la empresa.

Los riesgos a considerar son:

- Riesgos Externos

- Volatilidad en los precios internacionales de la semilla y del aceite
- Surgimiento de nuevos competidores con un producto de iguales o similares características
- Restricciones arancelarias
- Restricciones no arancelarias
- Nuevas normativas en el comercio internacional
- Aumento generalizado y sostenido de los precios (Inflación)
- Modificaciones en los tipos de cambio
- Sequias y conflictos durante el cultivo de la Materia Prima
- Altibajos en la oferta y la demanda de los sustitutos
- Posibilidad de crisis económica mundial
- Incobrabilidad de las operaciones

- Riesgos Internos

- Ineficacia o ineficiencia en la administración del flujo productivo
- Escasez de insumos

- Conflictos con los productores
- Falta de recursos financieros
- Bajos niveles de venta
- Incendios o accidentes laborales
- Ausentismo laboral

11.1 PLANES DE CONTINGENCIA

Con el fin de evitar un eventual **inconveniente con los proveedores de materia prima**, la empresa procura establecer una relación comercial sólida pensando en el largo plazo, en donde se generen beneficios recíprocos. Se procederá a firmar un contrato de suministro por cosecha, de duración anual.

Ante la imposibilidad de los productores de cumplir lo pactado debido a factores **climáticos o de fuerza mayor**, se procederá en primera instancia a buscar otros productores agropecuarios a lo largo del litoral de nuestro país o el norte de la provincia de Buenos Aires.

En caso de imposibilitarse la **consolidación** del volumen requerido, la empresa procederá a comprar la materia prima a un acopio de cereales, quien facilitará la cantidad necesaria para poder cumplir con los requerimientos de producción.

Ejemplos de **acopios** a los cuales existe la posibilidad de contactar: Lartirigoyen (Capital Federal), Alea y Cia S.A (Necochea), Rexalia S.A (Necochea).

En caso de tener que recurrir a este recurso, el valor de mercado que se cobra habitualmente es del **2,5% sobre el valor por tonelada** de la semilla.

Ante **desacuerdos en cuestiones comerciales con la aceitera aliada**, se cuenta con un margen de negociaciones dado por el porcentaje de subproducto que la empresa se cobra por los servicios de elaboración prestados a CROPAR.

Actualmente, el **porcentaje de subproducto** que se le otorga es del 35% sobre el total obtenido. Elevar dicho porcentaje no representaría una caída considerable en los ingresos por venta del subproducto en cuestión, pero la empresa es consciente de que es parte del negocio principal de las aceiteras y por medio de los cuales, las mismas obtienen rentabilidades elevadas. Por consiguiente, se trata de una **herramienta de negociación** importante a favor de CROPAR.

En lo que respecta a **problemas de transporte interno**, la empresa se asegurará de contar con un proveedor confiable y responsable. Debe cumplir con los requisitos legales vigentes, contar con los seguros acordados, otorgar a su personal las horas de descanso necesarias y cumplir con los tiempos requeridos para la correcta ejecución de las actividades de la empresa.

El personal de CROPAR será debidamente remunerado y se cumplirán con todo lo que establecen los derechos del trabajador en nuestro país, de esta manera se previenen mayores **conflictos con nuestros trabajadores**. Los miembros de la sociedad se ajustan a lo expuesto por la normativa vigente de las sociedades de responsabilidad limitada (S.R.L).

El depósito contará con seguro contra **incendio**, detectores de humo y extintores de incendio. Se considerará que estas precauciones serán suficientes para evitar la pérdida de la mercadería en un incendio. En caso de **robos**, por su parte, se cuenta con un servicio integral sobre la mercadería.

11.2 TABLERO DE CONTROL

Resulta de suma importancia la correcta utilización de un **tablero de control**, ya que a partir de los indicadores que contiene, se permitirá obtener un mayor conocimiento de la situación de la empresa.

Adicionalmente, garantiza la correcta **toma de decisiones** en el marco de una buena gestión estratégica. Por medio del diagnóstico que efectúa el tablero de control, CROPAR podrá identificar problemas o causas potenciales que nos puedan afectar de manera directa en las actividades, y así poder tomar medidas con anticipación.

Cada gerente es responsable de un área específica y deberá llevar un control estricto de los **indicadores** a su cargo. El tablero es flexible desde su creación, todas las áreas que lo manejarán puedan participar en la elección de indicadores y criterios clave de medición.

El gerente general recibirá un resumen de los indicadores que compete a cada gerente, orientado a decisiones estratégicas.

Los desvíos aceptables del indicador se establecen en rangos, que se adaptan a las necesidades de la empresa.

El area comercial está a cargo del gerente de comercializacion, **Yamil Morales**. El mismo se encargará de controlar las ventas y las ganancias brutas por venta. Los indicadores que le competen son los de unidades vendidas, precios de la competencia, fluctuaciones de la demanda y márgenes de utilidades.

Cualquier cambio que se deba efectuar dentro de los aspectos mencionados seran propuestos por el Sr. San Clemente.

En cuanto al control de la *Supply Chain*, el gerente encargado es **Javier San Clemente**, quien deberá coordinar los sectores de compras de materias primas e insumos como así también supervisar la logística en su totalidad: desde la adquisición de la materia prima en Entre Rios hasta la entrega del producto terminado en el mercado de destino. Para ello utilizará los indicadores de lead time de los proveedores, lead time hacia nuestros clientes, gastos logísticos, volumen de materia prima e insumos obtenidos y volumen despachado.

En lo que respecta al aspecto financiero de la empresa, **Leandro Luzzi**, gerente en administracion y finanzas de la firma, solicita contar en su tablero de control los siguientes indicadores: margen de ganancias brutas, cobranzas, rentabilidad y cuenta corriente. Los aspectos contables como el Patrimonio Neto, los activos y pasivos de la firma tambien deben estar contemplados por el Sr. Mullen. Debido a la inestabilidad macroeconomica que evidencia actualmente nuestro pais, debe haber un control exhausto en los aspectos mencionados.

Nahuel Mullen, gerente general, cuenta con un tablero de control integral con todos los datos relevantes de la empresa especificados que adicionalmente es utilizado para controlar

el desempeño de los todos los gerentes. El control del desempeño de las actividades clave que se realizan y los errores de pronóstico son las prioridades del gerente general mencionado.

Cirilo Corti Maderna, quién es el director de la firma, recibe notificaciones del gerente general en lo que respecta a lo relevante del control de los riesgos.

Se especifica el rango aceptado por la compañía, si el valor se encuentra dentro de lo esperado, el indicador arroja una luz verde. En caso de que el rango sea sobrepasado en un indicador que no es considerado “clave”, se exhiba una luz amarilla indicando una situación de alarma que se debe corregir de manera inmediata. En caso de que se exceda el rango de indicadores “claves” (previamente determinados) que evidencian que el negocio no es rentable, la luz sera roja.

12. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado la presente investigación, se concluye que el modelo de negocios basado en la exportación de aceite de canola *premium* a México, es un proyecto **viable** para **CROPAR** Cultivos Argentinos SRL.

El mercado de aceites comestibles posee una demanda creciente y una oferta constante. Existe un mercado en expansión y un cambio en los patrones de consumo de los habitantes.

Luego de haber llevado profundizado en los análisis del macro y micro entorno, se puede observar una **marcada oportunidad de negocio**.

CROPAR toma como punto de partida un producto elaborado integralmente a nivel local, a un precio sumamente competitivo, apuntando a un segmento nuevo en el mercado destino.

En un mercado en el cual los consumidores ya perciben el beneficio del aceite de canola, la empresa ofrece una **nueva propuesta de valor** con un aceite **100% natural** para alcanzar de esta forma nuestros objetivos a corto y largo plazo.

Mediante el **análisis financiero** se puede determinar que el proyecto añade valor a la empresa, al presentar valores de **TIR**, **VAN** y **Payback** auspiciosos, generando beneficios para la empresa, tanto económicos como de participación en el mercado internacional por medio de la proyección del incremento de sus ventas anuales.

13. ANEXOS

Anexo 1:

Entrevista realizada al vicepresidente del Consejo Canadiense de Canola

Cory Mc Arthur, Vicepresidente del Consejo Canadiense de Canola, comento una entrevista exclusiva a “*Enfasis Alimentación*” (*Revista Mexicana, versión Online*) , que alrededor del 30 % del aceite vegetal que se consume en México, es de Canola.

El profesional agrega además:

-“En la encuesta realizada por TheNielsenCompany, el 35% de los consumidores no están conscientes del tipo de aceite de cocina que contiene su marca favorita y solo el 12% conoce la diferencia entre el aceite de canola y otros tipos de aceite”-

¿Qué está haciendo el Consejo Canadiense de Canola para promover, primero el conocimiento de este aceite y por consecuencia su consumo entre los mexicanos?

Por cuatro años, el Consejo Canadiense de Canola ha invertido recursos en educación para el público acerca de tipos de grasas y beneficios del aceite de canola. En México específicamente realizamos actividades con medios de comunicación y trabajamos en conjunto con especialistas en cardiología, nutrición y gastronomía para informar al público sobre los beneficios para la salud del corazón, del aceite de canola.

- ¿Qué tan importantes son el factor precio y marca al momento de elegir el aceite de cocina?

De acuerdo a la encuesta realizada en 2012, precio es número uno, el tipo de aceite es número dos y la marca es número tres en importancia. El tipo de aceite ha cobrado importancia en los consumidores desde 2009, casi tan importante como el precio.

- **¿Las marcas que venden aceite de canola presentan claims nutricionales claros y contundentes donde se destaquen los beneficios de sus productos?** Algunos tienen claims sobre que son bajos en grasas saturadas, altos en omega-3 y salud cardiovascular.

-En México, la cultura alimentaria tiene un sustento importante en la preparación de alimentos fritos, ¿qué beneficios otorga el utilizar aceite de canola en la preparación de los alimentos en cuanto a textura y sabor? Contiene sabor neutro que permite realzar el sabor de los alimentos, tiene una textura ligera y cuenta con un alto punto de humeo, es decir que se puede calentar a altas temperaturas, hasta 242° sin perder sus propiedades. Además es versátil y puede usarse para preparar cualquier tipo de alimentos incluyendo panadería y repostería.

- **¿Es complicado cambiar o modificar los hábitos de los consumidores mexicanos?** Se trata más de cambiar ingredientes más que hábitos y en este sentido el Consejo Canadiense de Canola trabaja para brindar información a los consumidores sobre la importancia de mantener una alimentación balanceada que pueda ayudar a tener una buena salud cardiovascular. El aceite de canola representa un cambio pequeño que puede tener grandes beneficios para la salud y de hecho el aceite de canola puede ayudar a resaltar el sabor de la gastronomía mexicana.

Fuente : “ Consumo y panorama del Aceite de Canola”. Por Redacción Enfasis Alimentación. 22/06/2012
.Sitio web: <http://www.alimentacion.enfasis.com/>

Anexo 2:

Infografía de la clase media de México

<p>Clase media-alta C+ (NSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingresos entre \$40,600-98,499 mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tienen de una, dos o más casas y/o departamentos. ■ Seguro médico de gastos mayores. ■ Posesión de dos vehículos. ■ Gasto promedio por alimentos al día: US\$20-25 ■ Compra de ropa y calzado nuevos: cada 3 meses en promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TV por cable o vía satélite, modulares de sonido smartTV y TV por Internet, teléfono fijo, Internet en casa, smartphone y otros gadgets como las tablets. ■ Va al cine regularmente y asiste a conciertos, restaurantes y bares de lujo recurrentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Graduados, maestros, doctores y licenciados con estudios de posgrado que se mantienen en cursos de actualización. ■ Lectura: hasta 10 libros al año. 
<p>Clase media C (NSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingresos entre \$13,500-40,599 mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renta o posesión de un departamento o casa. ■ Seguro social y seguro médico de gastos mayores. ■ Uso de vehículo (propio, rentado o compartido). ■ Gasto promedio por alimentos al día: US\$8-13 ■ Compra de ropa y calzado nuevos: una vez cada seis meses en promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TV por cable o vía satélite, reproductor de blu-ray, teléfono fijo, Internet en casa, celular con Internet o smartphone. ■ Va al cine hasta tres veces al mes y visita exposiciones artísticas, restaurantes y va a conciertos hasta una vez al mes en promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pasantes y universitarios con estudios de posgrado o cursos, talleres y diplomados de capacitación. ■ Lectura aproximada anual: seis libros 
<p>Clase media-baja D+ (NSE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingresos entre \$9,500-13,499 mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renta o posesión de un departamento o casa de Infonavit ■ Seguro social ■ Uso de transporte público ■ Gasto promedio por alimentos al día: US\$5 ■ Compra de ropa y calzado nuevos: cuando es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ TV abierta, reproductor de DVD en casa, teléfono fijo, estéreo, celular. ■ Frecuenta los paseos en espacios públicos y la recreación al aire libre y va al cine una vez al mes en promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ En su mayoría preparatorianos y pasantes de universidad. Se mantienen en capacitación constante para crecer. ■ Lectura aproximada anual: dos libros. 

<http://www.soyentrepreneur.com/25294-infografia-que-busca-la-clase-media.html>

Anexo 3:

Pasaje a Litros

La densidad del aceite de canola a temperatura ambiente es de 0,9073 gr/cm³, por lo tanto podemos hacer el pasaje a litros de la siguiente manera

Ejemplo:

$$15.343.570 / 0.9073 = 16.911.242 \text{ LTS}$$

Anexo 4:

Modelo de Contrato de Fasón

CONTRATO DE FASÓN (PRESTACION DE SERVICIO DE PRODUCCION)

En la ciudad de,en el día..... del mes.....del año,entre, representada en este acto por su....., Sr/Sra./Srta....., con domicilio en la calle....., a partir de ahora La EMPRESA, por una parte; y por la otra el Sr/Sra./Srta....., con domicilio en la calle, a partir de este momento EL FASONISTA, convienen en celebrar el siguiente contrato:

PRIMERA:

La EMPRESA entrega al FASONISTA insumos o materia prima, en cantidad y forma a convenir, la que quedará detallada en el remito que LA EMPRESA confeccione al efecto. En ese mismo acto, la EMPRESA hace entrega del modelo que deberá utilizar el FASONISTA para la confección dicho producto.

Es facultad de la EMPRESA solicitar al FASONISTA que los productos a realizar se confeccionen siguiendo las instrucciones de procedimiento preestablecidas por la EMPRESA: medidas, presentación, manera de embalaje, cualquier otro procedimiento que ésta considere necesario preestablecer.

Como así también, la EMPRESA le entregará al FASONISTA el logo y publicidad que desee incluir en el producto terminado y a entregar por el FASONISTA.

SEGUNDA:

La EMPRESA le encarga al FASONISTA la tarea de utilizar la materia prima recibida para confeccionar los productos solicitados por la primera, los que deberá entregar en el plazo convenido por ambas partes, junto con un remito donde se describirán los productos terminados y se detallara la cantidad producida, luego en el mismo acto se deberá reintegrar el modelo entregado por la EMPRESA que fue utilizado para confeccionar el producto como así también la materia prima sobrante, salvo que la EMPRESA exprese lo contrario.-

TERCERA:

EL FASONISTA, deberá utilizar tantos los insumos como las materia primas entregadas por La EMPRESA, los que podrán ser utilizados únicamente con el destino establecido en las cláusulas del presente, y en relación exclusiva a los productos que el FASONISTA le suministre a la EMPRESA, quedando totalmente prohibida su utilización con relación a productos efectuados para terceros.

En el caso de que el FASONISTA viole ésta cláusula, la EMPRESA podrá exigir la restitución inmediata de las cosas entregadas, más los daños y perjuicios causados.

CUARTA:

El traslado de la materia prima estará a cargo del FASONISTA, quien podrá elegir el medio de transporte según su voluntad y quedará a su vez obligado a poner toda su diligencia en la conservación de la materia prima que le fue entregada, siendo responsable por todo deterioro que ésta sufra por culpa suya o de terceros, y en el caso de ocasionarse algún accidente, caso fortuito o fuerza mayor, a excepción de que alguno de los supuestos detallados en esta cláusula fueran producidos por el obrar de la EMPRESA.

QUINTA:

La relación que existe entre La EMPRESA y EL FASONISTA no es una relación de dependencia, sino que al FASONISTA se le encomienda una determinada tarea.

De esta manera es opción exclusiva del FASONISTA contratar personal para realizar las tareas, si así se precisa para el cumplimiento de sus obligaciones, con sus respectivas cargas sociales y obligaciones patronales, las que se encuentran a su cargo, deslindando de todo tipo de responsabilidad a la EMPRESA.

SEXTA:

La EMPRESA recibirá los productos terminados, en un plazo no mayor de 10 días a contar desde la fecha de entrega, ésta realizará un control cuantitativo y cualitativo para verificar el estado de los productos entregados por el FASONISTA.

La EMPRESA detallará con exactitud las cantidades recibidas y otorgará por dichos productos una carta de pago al FASONISTA dentro del plazo de 20 días a partir de la fecha de recepción del trabajo encomendado, quien recibirá el pago en prueba por el trabajo realizado.

SEPTIMA:

El contrato de comodato tendrá un plazo de duración de doce meses, el cual se podrá prorrogar automáticamente por uno o varios períodos y hasta tanto alguna de las partes renuncien, a través del preaviso no inferior a 30 días corridos antes de cada uno de los vencimientos, siendo los plazos asignados perentorios, que se operan por el simple vencimiento de los mismos, sin que sea necesario que medie interpelación judicial o extrajudicial alguna.

OCTAVA:

Sin perjuicio de lo dispuesto en la cláusula siguiente, el incumplimiento reiterado por parte del FASONISTA de entregar su trabajo encomendado por la EMPRESA, faculta a la misma a rescindir el presente contrato sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, o a exigir un descuento en el precio del producto demorado en su entrega.

NOVENA:

El incumplimiento de las obligaciones establecidas en las disposiciones de las cláusulas del presente por parte del FASONISTA, habilitará a la EMPRESA a considerar resuelto el contrato por culpa de aquél, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, con más los daños y perjuicios que pudieran corresponder ocasionados por tal incumplimiento.

DECIMA:

Si la EMPRESA no abonara lo correspondiente por tarea encomendada al FASONISTA en el plazo dispuesto en la cláusula sexta del presente, el FASONISTA queda facultado para rescindir automáticamente el presente contrato, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial, sin perjuicio de reclamar las acciones legales que pudieran corresponder por las sumas adeudadas.

DECIMA PRIMERA:

En caso de concurso y/o quiebra de la EMPRESA, el FASONISTA podrá dar por resuelto y finalizado este contrato de fasón, sin que la EMPRESA pueda alegar a su favor y en función de la falta de cumplimientos de los plazos contractuales establecidos en las disposiciones del presente, obligándose el FASONISTA a reintegrar de inmediato los insumos entregados por la EMPRESA.

DECIMA SEGUNDA:

Las partes a todo efecto legal recibirán las pertinentes notificaciones en donde han constituido domicilio en el comienzo de este contrato.

DECIMA TERCERA:

Tanto la EMPRESA como el FASONISTA aceptan, de común acuerdo, la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de, con expresa renuncia a cualquier otro fuero.

Decima Cuarta:

La duración del contrato es de 4 años con posibilidad de renovación por período determinado en común acuerdo por la EMPRESA y el FASONISTA. La extinción del contrato por mutuo acuerdo sólo podrá realizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo, siendo condición de validez la presencia personal representativa en ambos casos.

Anexo 5**Formulario de Inscripción Nacional de Establecimientos Alimentarios**

MINISTERIO DE SALUD	FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS ALIMENTARIOS R.N.E. <small>(REGISTRO NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS)</small>	
ÍNDICE DE LA PRESENTACIÓN TEMA – DOCUMENTO		
DATOS A COMPLETAR EN EL FORMULARIO		
1.	DEL TITULAR DEL ESTABLECIMIENTO.	
1.1.	Nombre y Apellido o Razón Social.	
1.2.	Domicilio legal.	
1.3.	Nº de C.U.I.T.	
1.4.	Representante Legal (en caso de existir).	
1.5.	Apoderado (en caso de existir)	
1.6.	Nº de Inscripción ante A.N.A. (sólo en caso de importador / exportador).	
2.	DEL ESTABLECIMIENTO.	
2.1.	Nombre (si existiere).	
2.2.	Domicilio Real.	
2.3.	Actividad.	
2.4.	Rubros a habilitar.	
2.5.	Productos indicativos.	
2.6.	Director Técnico/Profesional responsable. (De ser exigible, según el C.A.A.)	
2.7.	Depósitos no localizados en la dirección del establecimiento.	
3.	DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.	
3.1.	Constancia municipal de que el establecimiento puede funcionar en el lugar en que se instala.	
3.2.	Copia certificada del Estatuto o Contrato Social según corresponda de acuerdo a la Ley Procedimientos Administrativos.	
3.3.	Acreditación de la personería del Representante Legal o Apoderado firmante de la presente solicitud (en caso de existir).	
3.4.	Constancia de acreditación del Director Técnico/Profesional responsable según requerimiento específico del C.A.A.	
3.5.	Planos de planta y cortes (incluyendo instalaciones sanitarias– ESC:1:100– y ubicación del establecimiento – ESC:1:2000, cuando lo exija la norma legal vigente. (Duplicado).	
3.6.	Memoria descriptiva.	
3.7.	Comprobante del Nº de C.U.I.T.	
3.8.	Comprobante de la inscripción ante A.N.A. (sólo en caso de importador/exportador).	
3.9.	Comprobante del pago de arancel del presente trámite.	
<p>DÉSE A LA TOTALIDAD DE LOS DATOS VOLCADOS EN ESTE FORMULARIO CARÁCTER DE DECLARACIÓN JURADA.</p>		
<p>_____ Firma y aclaración del Titular Representante legal o Apoderado</p>		

14. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Kotler, Philip. Marketing. Versión para Latinoamérica. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México, 2007.
- ✓ Peng, Mike W. Estrategia Global. Segunda edición. CengageLearning, México, 2010.
- ✓ Agriculture and Agri-food Canada. “Cooking Oils In Mexico”. .:Market Indicator report. September 2014 (<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6255-eng.pdf> pag 13. [consulta 06 Oct 2014]
- ✓ CORPRESEARCH-Retail- Anlisis Sectorial- M. Josefina Guell.. 24 de Mayo 2014 [Consulta: 17.09.2014] <http://www.academia.edu/7047740/CR_Inf_Sectorial_retail_0513>
- ✓ Agriculture and Agri-food Canada“ The Modern Mexican Consumer”- Market Indicator report. March 2013. Consultado 06 Octubre 2014 <<http://www5.agr.gc.ca/resources/prod/Internet-Internet/MISB-DGSIM/ATS-SEA/PDF/6375-eng.pdf>>
- ✓ PROCHILE: Estudio de mercado Aceite de Oliva en Mexico. Marzo 2012. Chile. Consultado Agosto 2014 <http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_05_02_12170826.pdf>
- ✓ INFOCENTER. Gobierno de Chile :Análisis de Benchmarking. Tendencias de Mercado y modelos de Negocios Productos Gourmet. . Junio 2009. Consultado Septiembre 2014 < <http://es.scribd.com/doc/118148714/Tendencias-de-Mercado-y-Modelos-de-Negocios-Productos-Gourmet>>
- ✓ Secretaría de Economía (SECON) de Mexico<<http://www.economia.gob.mx/>>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) Consultado 20 de Septiembre 2014<<http://www.inegi.org.mx> >
- ✓ Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) Consultado 20 de Septiembre 2014<www.bancomext.com/ >

- ✓ Aduana México. Consultado 20 de Septiembre 2014 <
<http://www.aduanas.sat.gob.mx> >
- ✓ InfoAserca: Servicios y Apoyos a la Comercialización Consultado 25 de Septiembre 2014 <http://www.infoaserca.gob.mx/>
- ✓ Catálogo de Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y Normas Mexicanas (NMX)
<http://www.economia-noms.gob.mx>
- ✓ Przybylski, Roman Dr.; “Canola Oil Physical and Chemical Properties”; Canola Council of Canada .Consultado 15 de Septiembre 2014 <www.canola-council.org>
- ✓ Firestone, D. Editor; “Official Methods and Recommended Practices of the AOCS Fifth Edition; American Oil Chemists’ Society 1998