

**Greco, Fernando**

---

# Proyecto de negocio “Agro- Expansión”

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Magister en Dirección de  
Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CÓRDOBA**  
JESUITAS

**ICDA**  
Escuela de Negocios

## **TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**PROYECTO DE NEGOCIO “AGRO-EXPANSIÓN”**

**Plan de negocios para el productor agrícola**

**MBA – A – 2019/20**

**Alumno:**

Greco, Fernando

**Docente Tutor:**

Camussi, Luis Enrique

**Fecha:**

25/06/21

**Córdoba – Argentina**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>I. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	1
<b>II. PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN</b> .....	2
2.1 Justificación del Plan Propuesto .....	2
2.2 Modelo de negocio .....	2
2.3 Objetivos .....	4
2.4 Metodología.....	5
<b>III. LA INDUSTRIA DEL AGRO</b> .....	7
3.1. Breve síntesis de la historia de la producción agrícola.....	7
3.2 Historia del agro en Argentina .....	9
3.3. Organización del agro en Argentina: la Región Pampeana.....	16
3.4. El agro argentino en los mercados mundiales .....	20
3.5.Análisis estratégico de la situación externa e interna desde 2020 en adelante .....	24
<b>IV. LA EMPRESA</b> .....	38
4.1 Marco teórico.....	38
4.2 Propuesta de valor .....	39
4.3 Nombre de la empresa .....	39
4.4 Descripción de la empresa .....	41
4.5 Estructura jurídica.....	42
<b>V. FINANZAS</b> .....	47
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b> .....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	76

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: índice de producción agropecuaria. Fuente: (Lema, 2021) .....	15
Imagen 2: informe de la Bolsa de Comercio de Rosario (2024). .....	21
Imagen 3: Informe de la Bolsa de Comercio de Rosario (2024). .....	24
Imagen 4: elaboración personal. Realización de la encuesta para la selección del nombre. .....	40
Imagen 5: Clasificación de Pymes en función de las ventas totales anuales (Ministerio de Producción, 2017). .....	42
Imagen 6: Ganancia Neta Imponible Acumulada. Fuente: AFIP.....	46
Imagen 7: costos por hectárea en los que incurre un productor para ejecutar el proceso de producción de un campo. ....	60
Imagen 8: ingreso estimado por hectárea. ....	61
Imagen 9: periodicidad de los flujos de fondos por hectárea de una campaña. ....	62

Imagen 10: expansión de la cantidad de hectáreas a trabajar.....	63
Imagen 11: costos fijos de la empresa. ....	64
Imagen 12: costos proyectados como totales de la empresa. ....	64
Imagen 13: información crediticia.....	65
Imagen 14: información crediticia.....	65
Imagen 15: tasa de descuento. ....	67
Imagen 16: estimativo de la variación anual de hectáreas. ....	68
Imagen 17: ingresos estimativos de acuerdo a la variación anual de hectáreas.....	68
Imagen 18: Estimación proyectada de costos totales.....	69
Imagen 19: Flujo de fondos de Agroexpansión. ....	70
Imagen 20: flujo de caja puro (FCF).....	71
Imagen 21: flujo de caja inversionista (ECF) .....	71

## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo pretende proporcionar una base que le permitirá al empresario hacer un análisis rápido y efectivo de aquellas cuestiones que hay que tener en cuenta al momento de querer ingresar al mundo del productor agrícola, sin necesidad de ser un experto en el tema. Para ello, se diseña un Plan de Negocio para la evaluación, análisis, proyección y aplicación de producción agrícola en la zona centro del país, destinado a empresarios con intenciones de insertarse en el rubro y a contratistas que busquen modificar su modelo de negocios.

Para concretar este proyecto, en primer lugar, se realiza un recorrido teórico por la historia de la producción agrícola, tanto a nivel mundial como en el contexto argentino. En el caso de Argentina, se exploran los principales cultivos de la región pampeana y su inserción en el mercado mundial. Seguidamente, se realiza un análisis FODA de la situación interna, a los fines de conocer el marco general en el que la empresa -que aquí se propone- se va a insertar.

En segundo lugar, se desarrollan los aspectos necesarios para constituir una empresa. Para este fin, se atiende a aspectos relacionados con el valor de la misma, la selección de su nombre (Agro-expansión) y la estructura jurídica que la misma adoptará. En relación a este último punto, se atienden aspectos relacionados con el capital mínimo para su constitución, el aumento de capital social, la mayoría establecida para las reuniones de socios, el régimen impositivo, entre otros.

Por último, se desarrolla el aspecto ligado a las finanzas de la empresa. En este apartado, se analizan las diferentes variables para tomar las mejores decisiones de inversión y financiamiento con el fin de aumentar el valor de la riqueza de los accionistas. Se inicia con la formulación y evaluación del proyecto de inversión, dado que la misma permite determinar su rentabilidad a través de la identificación de las inversiones, los costos y los beneficios del proyecto para, finalmente, analizar y definir la conveniencia de avanzar con el proyecto de empresa.

A su vez, se considera el sistema contable de la misma. Para esto, se realiza la formulación y evaluación del proyecto de inversión y se decide la dolarización del proyecto. También, se analizan sus beneficios, las inversiones que requerirá y los gastos que generará. Se toman en consideración los costos variables y fijos y, finalmente, se arriba a una evaluación del proyecto de inversión.

## II. PRESENTACIÓN E INTRODUCCIÓN

### 2.1 Justificación del Plan Propuesto

El trabajo está orientado a aquellos emprendedores que, con o sin experiencia y/o conocimiento de la actividad agrícola, deseen destinar fondos en la misma con intenciones de diversificar sus activos, incurrir en el ámbito del agro o aprovechar las circunstancias que el contexto presenta.

En muchas ocasiones, ocurre que los empresarios suelen limitar el destino de sus fondos a negocios que están cerca de su alcance, dado que les cuesta salir de la zona de confort en la que se encuentran o debido a que no tienen un nexo que les permita llegar a aquel sitio que ven como atractivo, pero lejano.

En otras ocasiones, el contratista rural solo se enfoca en su actividad de prestación de servicios y no se anima a dar el paso de involucrar a otras personas en el negocio o puede suceder, también que no posea los contactos o recursos que le permitan hacerlo. Así, el empresario de oficina que escucha sobre el negocio agrícola, pero por su lejanía e imposibilidad o por escasez de tiempo, nunca logra insertarse en el negocio.

Es por ello que este trabajo va destinado a conformar una estructura que permita enlazar aquellos hilos sueltos que están con intenciones de unirse. Pretende, entonces, proporcionar una base que le permitirá al empresario hacer un análisis rápido y efectivo de aquellas cuestiones que hay que tener en cuenta al momento de querer ingresar al mundo del productor agrícola, sin necesidad de ser un experto en el tema.

### 2.2 Modelo de negocio

Para iniciar el Plan de Negocio, se diseñó el modelo de negocio utilizando el método Canvas<sup>1</sup>, el cual supone atender a los siguientes aspectos:

- *Segmento del mercado.* La población ha sido seleccionada en un rango etario desde los 30 hasta los 60 años, sin diferenciación de género. En cuanto a la distribución geográfica, se planea a corto plazo en asentamientos rurales ubicados en zona de la llanura pampeana. En el mediano y largo plazo se extiende a países como Bolivia y

---

<sup>1</sup> El modelo Canvas es una herramienta estratégica que permite conceptualizar el modelo de negocio y representarlo de forma visual en un solo lienzo para que cualquier persona del equipo pueda entenderlo fácilmente. (Alonso, 2024)

Paraguay. El segmento social seleccionado por las características de la inversión es ABC1, C2 y C3.

- *Propuesta de valor.* Los fundamentos principales son: la accesibilidad al rubro del agro de empresarios dedicados a actividades de otra índole, el cambio en el modelo de negocios de trabajadores agrarios dedicados exclusivamente a la prestación de servicios.

- *Canal de distribución.* Los canales de distribución definidos son propios de la empresa y de sus socios. En cuanto al primero, será directo con la existencia de un equipo comercial y sitios web de la empresa. En cuanto a los segundos, se trata de una comunicación *word of mouth* de parte de los socios con los potenciales consumidores.

- *Relación con los clientes.* Se busca lograr una conexión con el cliente capaz de generar una sensación de seguridad y trazabilidad de la inversión. Para ello, el contacto será de manera personalizada, pactándose reuniones periódicas al iniciarse o finalizar alguna etapa, además se desarrolla una aplicación que permita conocer en tiempo real el estado y etapa del proceso en el que se encuentra el cultivo.

- *Flujo de efectivo.* Para este modelo, las fuentes de ingreso están dadas por comisiones aplicadas al momento inicial de la operación (cuando se lleva a cabo el acuerdo contractual), en cuya etapa se incluyen las erogaciones para compra de materia prima, pago de arrendamientos y de servicios de siembra y fumigación. Un segundo y definitivo pago se ejecuta al momento de valorizar monetariamente la extracción de cereales en la etapa de cosecha.

- *Recursos claves.* En esta empresa el recurso fundamental es el humano, ya que este va a brindar la base sobre la cual se va a sustentar el negocio. Esto es porque la combinación entre el conocimiento del agro y el ámbito empresarial, genera una sinergia muy ganadora en el mercado. Dentro de este modelo, participaran un ingeniero agrónomo con amplios conocimientos y experiencias en cultivos sobre la llanura pampeana, quien se encarga de llevar adelante el proceso productivo de los campos; el administrador de empresas agropecuarias, que constituye un nexo entre la información "bruta" que salga del ingeniero y la que recepcione el contador; un contador especialista en finanzas corporativas y en dirección de empresas y negocios, quién será el encargado de brindar una estructura adecuada a la empresa para su organización y funcionamiento y, por último, se contrata bajo la modalidad *freelance* a un desarrollador para trabajar por objetivos en determinados desarrollos planificados (aplicación para monitorear el desarrollo de la producción). Por último, se incluye a un vendedor a medio tiempo, que se encarga de generar las estrategias adecuadas para promocionar la empresa en los segmentos societarios buscados.

- *Actividades claves.* Dentro del proceso productivo existen actividades claves iniciales tales como el análisis de la fecha de trabajo y selección del campo, estudio y análisis del tipo de semilla a sembrar, evaluación de proveedores de materia prima y selección de prestadores de servicios. Posteriormente, es posible destacar el adecuado seguimiento del sembrado con implementación de actividades respectivas (fumigaciones) y su posterior levantamiento y manejo cerealero. Paralelamente al proceso principal, se encuentra el manejo financiero, impositivo y contable, de marketing empresarial, entre otros.

- *Asociaciones claves.* Las alianzas estratégicas se establecen con proveedores de materia prima (cerealeras), con estaciones de servicios y entidades financieras. Adicionalmente, a mediano plazo se propone alinearse con grandes productores insertos en las zonas donde se trabaje para lograr reducir el costo de compras por cantidad, como así también, el costo logístico.

- *Estructura de costos.* La empresa adopta una estructura según el costo, es decir, busca recortar al máximo posible los gastos en que se incurran, es por ello que, el modelo de negocios se basa en la estrategia para efficientar dichos gastos. Aquí adquiere una vital importancia el eficiente trabajo de cada uno de los profesionales que participen de una manera u otra en el desenlace de la empresa. Por eso, el ingeniero deberá efficientar el análisis de los suelos, considerando lo que se necesite para su producción y elaborando una orden de pedido al encargado de administración, quien tendrá la labor de comparar costos a distintos proveedores, analizar beneficios por compra de cantidades, determinar lotes óptimos de compra, formas de pago, entre otros. (Alonso, 2024)

## 2.3 Objetivos

### *General:*

- Diseñar un Plan de Negocio para la evaluación, análisis, proyección y aplicación de producción agrícola en la zona centro, destinado a empresarios con intenciones de insertarse en el rubro, como así también, a contratistas que busquen modificar su modelo de negocios.

### *Específicos:*

- Analizar el contexto con las claves para la justificación del Plan.
- Descubrir las necesidades actuales y potenciales del mercado.

- Evaluar la factibilidad de la idea propuesta a través de un breve estudio de mercado.
- Brindar una estructura jurídica/societaria de la empresa a crear.
- Definir un segmento del mercado y evaluar posibilidad de expansión.
- Determinar el monto de inversión necesario de capital a invertir, contemplando facilidades propias del rubro.
- Elaborar flujos de fondos estimados, contemplando los desembolsos de caja periódicos que implica la inversión.
- Hacer análisis de alternativas de financiamiento.
- Demostrar de manera clara y concisa la rentabilidad y conveniencia del proyecto, a través de indicadores financieros y análisis de sensibilidad.
- Informar sobre riesgos propios del rubro.

## 2.4 Metodología

Los datos cualitativos y cuantitativos, que permiten delimitar el Plan de Negocio, se obtendrán a través de la investigación y análisis de la información disponible de diversas fuentes.

### Para el estudio de mercado:

- Datos estadísticos: utilización de información disponible en la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe, la Bolsa de comercio de Córdoba, Rosario, y otras entidades como el Ministerio de Agroindustria y el Área de Sectores Alimentarios.
- Encuesta (parte I, elaboración propia): una vez definido el o los segmentos, se realiza un esquema de encuesta que permita obtener datos cualitativos y cuantitativos, la cual se distribuye a través de redes sociales.
- Informes relacionados con la producción y consumo nacional e internacional disponibles en la Bolsa de Comercio de Córdoba, Rosario y demás entidades. Además, se recaba información relativa al comportamiento histórico y actual del mercado en fuentes bibliográficas de diversa índole especializadas en la temática.

### Para la determinación del nombre de la empresa:

- Determinación del nombre; por medio de una encuesta (parte II, elaboración propia).

### Para la estructuración de los principales temas que deben ser considerados en el Plan de Negocio:

- Como principal guía para el esquematizado de los temas a considerar para el Plan de Negocio, se utilizan -de manera mancomunada- los libros “Pensar estratégicamente” (2017) de Xavier Gimbert y “El Emprendedor de Éxito” (2014) de Rafael Alcaraz Rodríguez (cuarta edición). Estos brindan una propuesta concreta de los pasos que se deben aplicar para una correcta elaboración considerando los aspectos fundamentales.

### III. LA INDUSTRIA DEL AGRO

#### 3.1. Breve síntesis de la historia de la producción agrícola

Para iniciar con este módulo, se define a la agricultura como el conjunto de actividades económicas relacionadas con el cultivo de la tierra y el tratamiento del suelo fértil para la producción de alimentos. Así, comprende todas aquellas técnicas y acciones humanas enfocadas a la extracción de alimento del entorno natural. (Coll Morales y Westreicher, 2021)

La industria del agro es muy importante a nivel mundial, ya que directa y/o indirectamente, afecta en la economía de un país. Es por ello que, ha ido transformándose para lograr una mayor eficiencia y eficacia al momento de su aplicación.

En este apartado se pretende presentar, de manera resumida, a la industria del agro, desde una enfoque que va desde lo global a lo local. Para ello, se parte desde una breve reseña de los principales hechos históricos que han marcado las distintas etapas de este rubro a lo largo de su historia hasta llegar a la actualidad.

La agricultura es un invento o una práctica que se ha ido perfeccionando durante los últimos 15.000 años. Con el origen y el perfeccionamiento de la agricultura, los seres humanos dejaron de enfrentarse constantemente a la falta de alimento. Así, pudieron comenzar a confiar en sus propias prácticas para su subsistencia. Asimismo, la agricultura también permitió empezar a realizar la cría de ganado.

Las primeras plantas que interesaron a las comunidades fueron los cereales. El cultivo de maíz, por ejemplo, se cree que apareció en la frontera de Guatemala y México. (Bolaños Santos, 2021)

El inicio de la historia de la agricultura se remonta a los años posteriores a la última glaciación. Desde entonces, la humanidad no ha dejado de perfeccionar los cultivos.

La agricultura tradicional nace a partir de la recolección de semillas, raíces y frutos. Su transporte provocó la propagación involuntaria de vegetación, que colonizó los asentamientos humanos. Las personas vieron este proceso y tuvieron la capacidad de domesticarlas para producirlas. En esta época los tipos de agricultura se centraban en trigo y cebada. Posteriormente, comenzaron a cultivarse legumbres como lentejas, guisantes o garbanzos.

El primer paso que dieron las comunidades para el desarrollo de una técnica agrícola llegó con el cambio en el tratamiento de la piedra. Esto ocasionó la aparición de diferentes útiles para labranza y el procesamiento agrícola: por ejemplo, surgieron las primeras azadas para cosechar.

Las técnicas de regadío también sufrieron una gran evolución en estos años. Primero se limitaban a utilizar el agua de lluvia, pero después comenzaron a implantar sistemas que

les permitían desviar el curso de los ríos, embalses y canales para tener el control sobre la distribución. La primera civilización capaz de lograrlo fue la sumeria.

El siguiente gran paso adelante se dio con el uso de los metales. Desde entonces, se produjo un periodo histórico en el que se perfeccionaron las técnicas ya conocidas. En la evolución de la agricultura en el mundo hubo una civilización que destacó sobre el resto: la romana. Algunas de las técnicas que implementaron han sobrevivido hasta la actualidad. Fueron los romanos los que dieron un paso más en la historia de la agricultura. Introdujeron el barbecho, el abonado, la rotación de cultivos o el drenaje. Técnicas perfeccionadas que han llegado hasta la actualidad.

Con la Edad Media, se produjeron modificaciones como el arado sobre ruedas o la utilización del caballo. Esto se debió a que en esta etapa ocurrió un calentamiento del clima generalizado que obligó a implementar adelantos tecnológicos para lograr la prosperidad de los cultivos.

La Edad Moderna, por su parte, se caracterizó por la integración de la economía mundial tras la Conquista de América e inició una gran diversificación de cultivos. Además, ya en una época más contemporánea, fue necesario impulsar desarrollo de abonos químicos y productos fitosanitarios, ante las demandas de una población que cada vez crecía más rápido. (RawData, 2022)

Así, se conoce como revolución agrícola a los distintos momentos de cambios en las técnicas agrícolas que provocaron grandes aumentos de la producción. La última que aconteció es la conocida como revolución verde.

La revolución verde, liderada por Norman Borlaug, se refiere a una serie de investigaciones, desarrollos e iniciativas de transferencia de tecnología (desde otros sectores de la industria), que comienza en los años '40, pero que adquiere su auge en las décadas entre los '60 y los '80, del siglo XX, cuando se incrementó la producción agrícola en todo el mundo.

Esta revolución implicó el desarrollo de variedades de alto rendimiento, especialmente de los cereales, que se cultivaron principalmente como monocultivo anual; la producción en masa; la expansión de la infraestructura de riego; la modernización de las técnicas de gestión; la distribución de semillas híbridas, fertilizantes sintéticos, pesticidas a los agricultores y la utilización de maquinaria pesada, entre ellas tractores, sembradoras o segadoras.

Los avances logrados en este período generaron un cambio en la agricultura tradicional y las formas de explotación que existían en la misma. Así, la producción se duplicó en 20 años, comenzando con por el maíz en Estados Unidos y se fueron expandiendo hacia Latinoamérica y Asia. Esta transformación y evolución en el rubro ha generado un gran impacto en el aspecto económico de los países, disminuyendo el nivel de pobreza y, con ello, el hambre a nivel mundial.

Al día de hoy, la agricultura es una de las actividades fundamentales del sector primario y fuente de sustento para una amplia parte de la población de nuestro planeta. La agricultura moderna depende y está intrínsecamente relacionada con la investigación científica, la física y la biología. Una gran cantidad de los avances en estos ámbitos de conocimiento permiten optimizar procesos de producción, recolección y convertir a la actividad agrícola en una práctica más sostenible. (Qampo, 2017)

### 3.2 Historia del agro en Argentina

Según Aita Camps (f/d), en el último tercio del siglo XIX, Argentina inició una nueva etapa de desarrollo económico conocido como el modelo agroexportador, fuertemente vinculada a la expansión del capitalismo mundial y la ampliación del comercio internacional. Así, la economía argentina orientó su producción agraria tanto en ganadería como en agricultura. Para este período, en el mundo occidental, comenzaba una segunda fase del proceso de desarrollo industrial, que tendría como protagonistas a las grandes potencias europeas (Francia, Alemania e Inglaterra) y a los Estados Unidos.

Asimismo, el auge de los medios de comunicación y del transporte —como el ferrocarril y el barco a vapor— fueron piezas centrales para el proceso de expansión. Las mejoras técnicas en el transporte de ultramar, por ejemplo, permitieron el abaratamiento del traslado de bienes, hecho que facilitó y potenció el comercio internacional, haciendo que los países industrializados pugnarán por la colocación de los excedentes de su producción industrial y, a la vez, expandieran la demanda de materias primas y alimentos.

Mientras tanto, en el marco de la división internacional del trabajo, Argentina, como otros países de América Latina, África, Asia y Oceanía, lograban integrarse a este gran mercado mundial como productoras de bienes agropecuarios y receptoras de productos manufacturados, capitales extranjeros y mano de obra excedente. De esta manera, la economía argentina orientó su producción agraria para satisfacer la demanda de los mercados externos, tanto en ganadería como en agricultura.

Esta etapa, que comprende las últimas décadas del siglo XIX y la crisis internacional de la década de 1930 —con un marcado paréntesis en 1914, durante el estallido de la Primera Guerra Mundial—, es conocida en la historia económica argentina como el periodo del modelo agroexportador y constituye uno de los ciclos de mayor crecimiento del país.

La llegada de Julio A. Roca a la presidencia, en 1880, permitió colocar los recursos del Estado al servicio de la expansión de la economía rural y el comercio internacional. Las innovaciones técnicas que se suscitaron durante estos años, junto a la incorporación de nuevas tierras como consecuencia de las campañas militares ayudaron a impulsar una veloz transformación de la actividad agropecuaria.

Durante el primer mandato de Roca, el Estado se conformó en un auténtico desarrollador de la economía al alentar, por un lado, la inversión extranjera, principalmente de capitales británicos y, por el otro, al financiar —mediante contratistas privados— un amplio plan de obras públicas. La sanción de una ley de sistema monetario reflejaba la decisión del gobierno de asegurar cierta estabilidad cambiaria ligando la moneda al respaldo del oro.

La atención puesta en la modernización de la infraestructura, como la construcción de un nuevo puerto de Buenos Aires, el Hotel de Inmigrantes o la extensión de vías férreas, fue clave no solo para el crecimiento de las exportaciones e importaciones, sino también para la recepción masiva de inmigrantes, que se incorporaron rápidamente a la actividad económica.

Con el objetivo de adaptarse a los requerimientos de la demanda internacional, Argentina debió solucionar el problema del suelo, ya que, durante buena parte del siglo XIX, el territorio nacional era un terreno fértil de disputas. Además de diversos conflictos limítrofes con otros países, como se sabe, una extensa porción de tierra no se encontraba bajo dominio efectivo del Estado.

Esta búsqueda de nuevas tierras permitió la expansión ganadera —principalmente la del ganado ovino— y aceleró los cambios de política hacia los pueblos indígenas que habitaban los territorios del sur de la provincia de Buenos Aires, San Luis, Mendoza, La Pampa, Neuquén, Rio Negro y el resto de la Patagonia. Hacia el norte, Santa Fe, Santiago del Estero, Chaco y Formosa también se encontraban mayormente habitadas por pueblos originarios.

Así, hacia 1870, se puso en marcha una estrategia bélica ofensiva para conquistar estos territorios. A través de varias campañas militares, el Estado argentino incorporó miles de hectáreas de tierra al mercado. Se calcula que, en el caso de la llanura pampeana, para 1890 fueron anexados unos 400 mil km<sup>2</sup>. La cuestión de la tierra, su comercialización y su puesta en producción, se abordó mediante dos mecanismos.

Por un lado, el Estado, habiéndose apropiado de grandes extensiones de tierra, las ofreció a la venta mediante subasta pública. Estas tierras fueron adquiridas por particulares que pronto se consolidaron como un sector terrateniente de influencia.

Por el otro, el Estado utilizó también estos terrenos para atraer capitales y garantizarse inversiones extranjeras que desarrollarían la infraestructura necesaria para abaratar los costos del transporte de bienes. Así, empresas colonizadoras de telégrafos y de ferrocarriles, obtuvieron concesiones de tierras públicas que, a veces pondrían en efectiva producción y otras simplemente venderían al mejor postor. De esta manera, se fueron generando las condiciones necesarias para la conformación de un mercado moderno de tierras.

En lo que respecta a la producción agrícola, durante los años del cambio de siglo, creció a un ritmo notable. Esta expansión fue posible gracias a la introducción de nuevas formas de transporte y comunicación que permitieron abaratar los costos de traslado y facilitar

la exportación de cereales a los mercados europeos. En menos de cincuenta años, la superficie sembrada con trigo, maíz, lino, avena y cebada había crecido más de sesenta veces. Entre 1872 y 1895, Santa Fe encabezó el movimiento expansivo al poseer la mayor superficie sembrada de trigo y lino. Buenos Aires, por su parte, concentró la mayor expansión del maíz, seguida por Córdoba y Entre Ríos.

La incorporación de nuevas tecnologías como sembradoras, trilladoras, cosechadores y el uso del alambrado dieron, a su vez, un fuerte impulso a la actividad. Entre 1909 y 1913, Argentina ya era el segundo exportador de cereales del mundo, solo superado por Rusia.

En vísperas de la Gran Guerra, la agricultura había desplazado a la ganadería como fuente principal de las exportaciones argentinas. Este crecimiento de la exportación, como consecuencia, trajo aparejada la necesidad de mano de obra, atendida en los distintos flujos migratorios del período, tanto de ultramar como de países limítrofes o de las provincias del país.

Este proceso tan vertiginoso resultó en una novedosa forma de ocupación del territorio: el establecimiento de colonias, que consistía en la entrega de tierras, herramientas de trabajo, semillas y alimentos a familias inmigrantes para que produjeran productos agrícolas exportables. El experimento resultó muy exitoso en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Corrientes. Pero, es preciso aclarar que, en muchos casos, la oferta de tierras a los “colonos” no era efectiva, pues las mismas pertenecían a grandes terratenientes; en dichas ocasiones, estas familias migrantes debían trabajar bajo el sistema de aparcería y arriendo.

La Primera Guerra Mundial supuso un paréntesis en este proceso de crecimiento sostenido del modelo. El estallido del conflicto bélico implicó el fin de una etapa de expansión del mercado mundial de productos primarios. La protección comercial implementada por los países europeos en guerra hizo que se obstaculizara tanto la exportación agraria como la importación de bienes manufacturados.

Asimismo, la conflagración produjo una desaceleración de la inversión de capital, principalmente, por parte de Inglaterra, que para entonces constituía un factor clave del sistema crediticio para la movilización de la producción agropecuaria.

El primer año de desarrollo de la guerra hizo disminuir las exportaciones hacia Europa en un 30%, mientras que la producción agrícola se redirigió hacia los Estados Unidos. Tras la guerra, Argentina recuperó la senda de crecimiento, aunque a tasas algo inferiores que durante el período iniciado a finales del siglo XIX (Op. Cit.).

Asimismo, según Lema (2021), desde fines de la Segunda Guerra Mundial, la Argentina mantuvo, con diferentes matices, una política comercial, fiscal y cambiaria que privilegió los bienes importables (industriales) sobre los exportables (agrícolas). Esta política se implementó sobre la base de aranceles altos, cupos de importación, prohibiciones de

importar, tipos de cambio diferenciales e impuestos a la exportación de los principales productos agrícolas y agroindustriales. Múltiples combinaciones de instrumentos se verificaron a lo largo de los años, con variaciones en el énfasis en cada uno de ellos y con marcados ciclos de mayor o menor intensidad en su uso.

Más allá de la orientación del gobierno y de la situación macroeconómica, existió -en general- un sesgo en contra de los bienes exportables agropecuarios que determinó que los precios recibidos por los productores locales fueran inferiores a los vigentes en los mercados internacionales y que los precios de los factores e insumos (capital, fertilizantes y agroquímicos) fueran superiores a los internacionales.

Los orígenes de las intervenciones sistemáticas sobre los precios agrícolas pueden remontarse a la creación de la Junta Reguladora de Granos en 1933. Se inician en ese año una serie de políticas de precios agrícolas mínimos con el propósito de contrarrestar los efectos de la crisis del inicio de los años '30, las que lograron su objetivo en el corto plazo. Sin embargo, con el paso del tiempo, estas intervenciones fueron cambiando hacia una fuerte discriminación negativa vía diversos mecanismos distorsivos tales como la fijación de precios internos, los derechos de exportación y tipos de cambio diferenciales, cuyos principales objetivos fueron la recaudación fiscal y el mantenimiento de bajos precios internos para los alimentos.

Si bien con diferentes énfasis en los instrumentos de intervención, la discriminación negativa al agro fue una tendencia persistente durante varias décadas. Por ejemplo, la evolución de la tasa de protección nominal total sobre los precios del trigo y el maíz entre 1933 y 1985 muestra valores negativos en casi todo el período. Se ha estimado que la discriminación en contra de los precios de los productos exportables agropecuarios (calculada como protección nominal total) fue de aproximadamente 40 a 50% en el período 1960-1985. Es decir, en ausencia de distorsiones los precios relativos de los productos agropecuarios hubieran sido entre 68 y 100% mayores que los observados en el período.

La imposición a la exportación y protección a la industria refleja el patrón anticomercio de las políticas. Por otra parte, siguiendo la misma fuente bibliográfica, se pueden identificar algunas regularidades en términos de la evolución a lo largo del tiempo del nivel de imposición al sector agropecuario que coinciden con el patrón de compensación de ingresos relativos también mencionado. En este sentido, los impuestos sobre los bienes exportables agropecuarios se relacionaron:

- positivamente con el nivel de precios internacionales: a mayores precios mayores impuestos y viceversa;

- positivamente con el tipo de cambio real: a mayor tipo de cambio mayores impuestos y viceversa;

- positivamente con la evolución de la productividad relativa de cada actividad: a mayor productividad mayores impuestos y viceversa.

El programa de reformas macroeconómico, implementado en 1990, implicó un cambio importante en las políticas para el sector agrícola. El período 1990-2001 se caracterizó por la ausencia de impuestos a la exportación y una baja importante de los aranceles a la importación, decisiones que mejoraron los precios relativos e indujeron la incorporación de nuevos insumos y tecnologías.

Al mismo tiempo, un tipo de cambio estable entre el dólar estadounidense y el peso argentino, la privatización de infraestructura portuaria y de almacenamiento produjeron un importante flujo de inversión extranjera y muy baja tasa de inflación. Debe destacarse que los años '90 estuvieron caracterizados por precios internacionales de los productos exportables agropecuarios relativamente bajos y también que el tipo de cambio real fue mucho más bajo que el que predominó durante los primeros años de la siguiente década.

Estos factores tuvieron un impacto significativo sobre el sector agropecuario y agroindustrial, dado que redujeron la renta de la tierra de manera importante y limitaron la posibilidad de imponer más al sector sin afectar fuertemente los ingresos de los productores agropecuarios. Entre 1990 y 2001, el sector agropecuario incrementó la superficie cultivada y aumentó su eficiencia como consecuencia de la incorporación de capital, insumos modernos (fertilizantes, agroquímicos, semillas mejoradas), nuevas tecnologías (siembra directa) y cambios organizacionales (servicios de contratistas, pools de siembra).

La producción agrícola creció a una tasa anual del 4,39%, superior a la registrada durante los años previos a la Primera Guerra Mundial, cuando la producción de cereales en la Argentina era creciente y el país era conocido como 'el granero del mundo'. Como se mencionó, este incremento de la producción fue el resultado del aumento en el uso de factores productivos –la superficie cultivada que creció aproximadamente 50%– y de importantes mejoras en la productividad agropecuaria. Las estimaciones de productividad total de los factores muestran un incremento del 2,4% anual entre 1968-2008, mientras que en el período 1990-2008 el incremento fue incluso mayor (4,4%), lo cual sugiere que las reformas de política durante la década de 1990 tuvieron un impacto positivo y persistente en la evolución de la producción y productividad agropecuaria.

A partir de 2002, la actividad recibió un impacto doble: por un lado, el surgimiento de un ciclo de altos precios y, por el otro, de nuevas políticas impositivas. El índice de precios internacionales de alimentos y bebidas del FMI registró un incremento de casi el 50% entre los períodos 1996-2000 y 2006-2010, lo cual benefició notablemente al sector. Los precios favorables inicialmente incentivaron una expansión de la producción agrícola (el índice de producción de los seis cultivos más importantes se incrementó 50% entre 1995-1999 y 2005-2009) y permitieron también la consolidación de importantes cambios tecnológicos y

organizacionales que se habían originado entre fines de los años '80 (doble cultivo trigo-soja) y mediados de los '90 (soja RR, siembra directa). Como resultado de los cambios tecnológicos y los favorables precios internacionales, la superficie cultivada, la producción y la productividad agrícola crecieron sustancialmente durante la primera década de los años 2000.

Sin embargo, en 2008, el Poder Ejecutivo emitió una resolución para incrementar los impuestos a la exportación y vincular futuros incrementos a impuestos más altos. Esto desató una protesta generalizada del sector agropecuario cuya extensión no se anticipó. La célebre 'resolución 125' fue llevada al Congreso en forma de proyecto de ley que finalmente, en julio de ese año, no fue aprobado.

Desde entonces, no se modificaron los derechos de exportación. Hasta que, en diciembre de 2015, fueron eliminados, excepto para el cultivo de soja y sus derivados. Debe destacarse que, si bien no se incrementaron los derechos de exportación, luego de 2008, a la alta imposición vigente se adicionaron crecientes limitaciones cuantitativas a la exportación de granos y carnes, así como controles en el mercado de divisas, luego de 2011.

Estas intervenciones tuvieron un impacto sustancial en el ingreso de los productores agrícolas y redujeron los incentivos para la inversión y adopción de tecnología en el mediano plazo, lo que permite explicar, en parte, el descenso de las tasas de crecimiento de la producción y productividad luego de 2008. De acuerdo con las estimaciones de 'Apoyos al productor' (PSE) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del programa Agrimonitor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre 2003 y 2015, el sector agropecuario de la Argentina ha transferido, en promedio, el 30% de sus ingresos brutos hacia el fisco y los consumidores por los menores precios.

Estos cálculos sugieren que los productores agropecuarios argentinos dejaron de percibir unos 150.000 millones de dólares como consecuencia de la aplicación de derechos de exportación y restricciones cuantitativas al comercio. Debe destacarse que, al mismo tiempo, recibieron subsidios y compensaciones por programas específicos por unos 2.600 millones de dólares y unos 5.400 millones de dólares por servicios generales y bienes públicos (investigación y desarrollo, sanidad, etcétera.). Esta fuerte imposición al agro en la Argentina contrasta de manera significativa con las políticas de muchos países desarrollados y en desarrollo que generan transferencias positivas hacia la producción agropecuaria.

En síntesis, puede afirmarse que las políticas agropecuarias posteriores a 2002 volvieron a replicar los patrones previos a 1990, dando como resultado que hacia finales de 2015:

- Los productores de exportables agropecuarios se enfrentaron a impuestos a la exportación de entre el 20 y el 35%.

-La cadena de valor agrícola estuvo sujeta a una mayor regulación, particularmente a través de cuotas a la exportación de algunos bienes tales como trigo, maíz, leche y carne vacuna.

-Los impuestos a la importación se volvieron a instaurar para los bienes de capital, lo cual incrementó su costo real para los productores agropecuarios.

-La política monetaria ocasionó un incremento en la inflación que, en 2015, alcanzó un promedio del 25% y creciente volatilidad de precios relativos.

-La producción y productividad agropecuaria mostraban menor dinamismo y reducciones en las tasas de crecimiento.

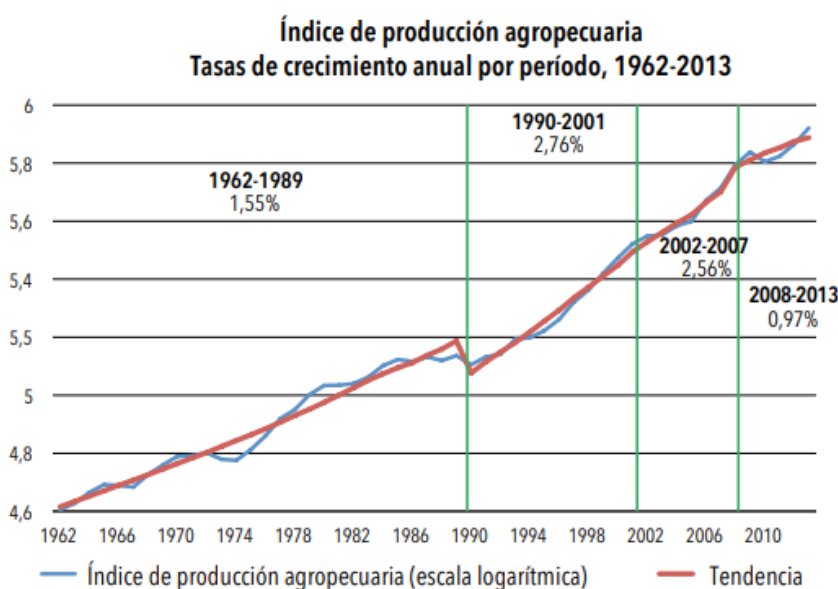


Imagen 1: índice de producción agropecuaria. Fuente: (Lema, 2021)

En diciembre de 2015, el nuevo gobierno introdujo cambios relevantes en la política agropecuaria. Se eliminaron las restricciones cuantitativas a la exportación, así como los derechos para la mayoría de los productos exportables, excepto para el poroto de soja y sus derivados, que continuaron con 30% y 27% respectivamente. Para productos que continuaron con derechos de exportación, el gobierno comprometió un cronograma de reducción hasta su total eliminación en 2020. La reducción de impuestos permitió compensar, en parte, la baja de los precios internacionales, así como los efectos adversos de eventos climáticos.

En el mediano plazo, el cambio de precios relativos, junto con la eliminación de restricciones a la exportación, generaron una expansión en la producción y exportación de cereales y carne vacuna. Sin embargo, la eliminación progresiva de los impuestos a la exportación de soja y derivados no solo no se concretó de acuerdo con lo comprometido, sino que a fines de 2018 los derechos de exportación se aplicaron nuevamente sobre todas las

exportaciones con alícuotas, promedio, de 12%, excepto para el complejo sojero que tributaba 27%.

La secuencia de disminución y posterior incremento de impuestos implementada entre 2015 y 2018 deja una lección muy relevante para comprender la dinámica de la política comercial y fiscal hacia el sector agropecuario en la Argentina: la política agropecuaria y el nivel de imposición al agro son el resultado de un complejo equilibrio económico y político que va más allá de las buenas intenciones, reputación o promesas que realicen los funcionarios a cargo del Ejecutivo.

El cambio de gobierno de diciembre de 2019 implicó nuevas modificaciones en la política agropecuaria que se produjeron en un marco de importantes restricciones fiscales. Se decidió, entonces, un nuevo aumento de derechos de exportación con alícuotas diferenciales por producto, un mayor control del mercado cambiario, así como nuevas restricciones a la importación de insumos y bienes de capital. La línea general de política agrícola sugiere un regreso a las políticas de fuerte imposición al agro por motivos fiscales, diferenciación de precios entre el mercado internacional y el mercado interno (patrón anticomercio), así como un creciente proteccionismo y el uso de tipos de cambio y derechos de exportación diferenciales para sostener una estrategia de industrialización y promoción del procesamiento local de materias primas (patrón de ingreso relativo).

En síntesis, para comprender y analizar las políticas agropecuarias resulta relevante utilizar el modelo conceptual de economía política que postula que las políticas son el resultado de la acción interesada de los distintos actores (políticos, productores agropecuarios, industriales, consumidores) que maximizan una función objetivo sujeta a diversas restricciones. Esto permite explicar algunas de las políticas observadas en la práctica de manera más comprensiva que el análisis tradicional de un gobierno y actores benevolentes que promueven el interés general. Sobre la base de este enfoque, puede afirmarse que el resultado global y el desarrollo futuro de las políticas agrícolas en la Argentina dependerán, en buena parte, de los incentivos, la acción estratégica, las restricciones del entorno institucional y el peso relativo de cada uno de estos jugadores en la política económica. (Lema, 2021)

### 3.3. Organización del agro en Argentina: la Región Pampeana

La producción argentina en agricultura y ganadería constituye uno de los pilares económicos del país. Es un mundo grande, diverso, que se divide en el sector agrícola, el sector ganadero y el sector apicultor. Estas son las tres grandes áreas productivas de Argentina sobre las que se basa la producción de materia prima. Entendida esta última como la explotación de los recursos naturales para la obtención de determinados bienes que podrán

consumirse directamente o continuar un proceso de manufactura. En ella, básicamente, se basa la producción agropecuaria argentina.

Este proceso data de la implementación del modelo agroexportador en el siglo XIX. Si bien hubo períodos de mayor industrialización, Argentina fue y es conocida como el “granero del mundo”, dado que la exportación de materia prima de tipo agropecuario es la mayor actividad económica del país y es la función que el país adquirió en la división mundial del trabajo.

Sumado a ello, otra de las características de la producción agropecuaria es su división en áreas productivas en Argentina. Esto se debe a que la extensión del país permite que haya climas y biomas diferentes según la zona de la que se trate. Es por eso que las regiones de Argentina y sus producciones encuentran marcadas diferencias que se corresponden con las características de las regiones de Argentina y de las economías regionales del país, más allá de que en todo el territorio, la producción agrícola sea uno de los más grandes fuertes de la economía.

En términos generales, las provincias que más producen en Argentina se dedican al cultivo de frutas y verduras, hortalizas, granos, semillas, cereales y frutos secos. La actividad primaria de Argentina se destina en gran medida a su exportación o elaboración de productos industriales y el resto es destinado para el consumo interno.

La producción agrícola puede dividirse, según sus formas de proceder, en dos categorías: la agricultura intensiva y la extensiva. La primera, también conocida como industrial, consiste en sacar los mayores rendimientos económicos posibles, por lo que, la productividad es sumamente alta, haciendo uso de distintas tecnologías y sin requerir mucha mano de obra.

El modelo de la producción agrícola intensiva se centra en obtener la mayor cantidad de volumen posible de cada proporción de tierra cultivada, por lo que su foco es la masividad de la producción: esa es una de las ventajas de la agricultura intensiva. Su auge se debe, principalmente, a los avances tecnológicos cada vez más pronunciados. Pero, el problema de este tipo de producción agrícola en Argentina es que genera un gran impacto ambiental al realizar monocultivos que degradan el suelo y la utilización de grandes cantidades de agroquímicos.

La producción agrícola extensiva o tradicional, por su parte, presenta como desventaja que tiene baja productividad comparada con la industrial, ya que hace uso de extensos terrenos y mucha mano de obra (no necesariamente especializada ni con conocimiento tecnológico). Además, no se centra tanto en el uso de tecnologías, ya que, suele transmitir las distintas técnicas de generación en generación.

Sin embargo, su ventaja consiste en que, a diferencia de la agricultura intensiva, es más cuidadosa con los ciclos de la naturaleza y de la materia prima. No busca alterar las

características de la tierra, ni de la época de cultivo, sino que se adapta a dichas características. Además, es un tipo de agricultura que no requiere de mucha inversión. Pero esto viene acompañado de una producción relativamente más baja que la de la agricultura intensiva. A su vez, la mano de obra es empleada a muy bajo costo. Esta forma de agricultura no siempre tiene fines rentables, sino que, también, puede ser utilizada para cultivos de servicio o rotación de cultivos. (Rotoplas Agro, 2021)

Según el último Censo Nacional Agropecuario (2018), en Argentina existe una superficie destinada a la producción agropecuaria de 37,5 millones de hectáreas con diversidad de cultivos. Las principales provincias productoras son:

-Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, que concentran la mayor superficie destinada a la producción de oleaginosas y cereales, con un 75% en promedio en ambos casos.

-Salta, Córdoba y Santiago del Estero, que albergan más de tres cuartas partes de los suelos utilizados en la producción de leguminosas.

-Mendoza, Tucumán y San Juan, por su parte, suman más de la mitad de la superficie productora de frutas.

En cuanto al ranking mundial, Argentina es:

1° exportador mundial de productos derivados de la soja y el maní.

1° exportador de fruta fresca a la Unión Europea.

1° exportador de yerba mate.

3° exportador mundial de maíz y derivados del girasol. (Jacto. Agricultura y manejo, 2023)

El presente trabajo se interesa fundamentalmente por la producción agrícola que se lleva a cabo en la Región Pampeana, específicamente en la provincia de Córdoba. Se denomina región pampeana a la zona que abarca las provincias de Córdoba, La Pampa, Buenos Aires, Santa Fe y parte de Entre Ríos. Esta zona se dedica principalmente a los cultivos de maíz, trigo, soja y girasol, como también sorgo, cebada, avena y maní.

Su circuito productivo se caracteriza por ser la región más importante en cuanto a la producción de granos tales como cereales y oleaginosas. Sin embargo, la mayor parte de la producción de esta zona agrícola se destina al cultivo de soja, desplazando áreas ganaderas y a otros cultivos. Lo que representa la importancia económica de la actividad agrícola en la región, dado que la producción de soja ha tenido, desde fines de los años 90 hasta la actualidad, una importancia crucial en la actividad económica del país, aspectos que se desarrollan con mayor profundidad en el próximo apartado.

Las regiones productivas de la provincia de Buenos Aires, son las que más hortalizas producen en la zona pampeana, seguida por Córdoba. Esto, sumado a la concentración de

la producción de soja en la región pampeana, hacen de esta región una de las áreas productivas más importantes de Argentina.

Esta región se extiende por el centro del país y cuenta con un clima templado y suelos muy fértiles, lo que la convierte en una de las regiones más productivas de todo el país. La Pampa Húmeda es conocida por su producción de cereales, principalmente trigo, maíz y soja, así como también por la ganadería de carne vacuna y ovina. La región es clave para la economía argentina, ya que, abarca alrededor del 25% del territorio nacional y es responsable de más del 70% de la producción de granos del país, según datos de la Secretaría de Agroindustria de Argentina. (Rotoplas Agro, 2021)

Entre los cultivos más importantes de la Región Pampeana, es posible mencionar la soja y el maíz. En cuanto al primer cultivo, Argentina es mejor conocida por ser el primer exportador y tercer productor de aceite y harina de soja en el mundo, gracias a que sus cultivos de esta oleaginosa se encuentran en constante aumento de superficie cultivada desde hace más de una década.

La versatilidad de la soja permite sembrarla en zonas de climas templados, cálidos y hasta tropicales, con precipitaciones moderadas. Esto significa que puede crecer perfectamente en diversos sistemas de cultivo con temperaturas de entre 20° y 30 °C.

Con casi 13 millones de hectáreas sembradas y un rendimiento de 43.3 millones de toneladas (período 2021/2022), es el cultivo más importante del país. Las provincias con mayor superficie de plantaciones de soja son Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, que suman un 75,33% del total. Presenta un rendimiento de aproximadamente 28 quintales por hectárea. Además, su precio internacional ha venido en ascenso desde el tercer trimestre de 2020, convirtiéndolo en uno de los cultivos más rentables de la producción agrícola Argentina. De hecho, según la Bolsa de Comercio de Rosario, el complejo sojero cerró el año 2022 con embarques por más de USD 22.000 millones correspondientes a las exportaciones de poroto, harina y aceite de soja.

Siguiendo los datos ofrecidos por la Secretaría de Agricultura de la Nación, la producción de soja por provincias, se distribuye de la siguiente manera, tomando las últimas 12 campañas: Buenos Aires fue la mayor productora con excepción del año 2020 / 2021 cuando perdió el liderazgo contra Córdoba. De forma general, el segundo lugar pertenece a Córdoba y, el tercero, a Santa Fe.

Por su parte, la producción de soja analizada desde los Departamentos que la producen indica que los primeros diez lugares están dominados por lugares cordobeses como: Río Cuarto, General Roca, Marcos Juárez, Presidente Sáenz Peña, San Justo y Unión. También podremos encontrar General López y Castellanos de Santa Fe y Moreno y General Taboada de Santiago del Estero. Más atrás podemos encontrar al primer departamento de Buenos Aires: General Villegas.

Además de la soja, esta región productiva argentina es también una importante productora de trigo y maíz. Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, en la campaña 2020/2021 se produjeron en Argentina 17,3 millones de toneladas de trigo y 51,6 millones de toneladas de maíz, de los cuales la Pampa Húmeda es responsable de la mayor parte.

En lo que concierne al maíz, Argentina ocupa el puesto número cuatro entre los países productores, el segundo cultivo más importante del mundo y el tercer lugar en lo que a exportaciones se refiere.

El maíz se cultiva en zonas con clima templado y se desarrolla bien con temperaturas de hasta 30 °C. La principal característica de la planta es que es muy exigente con el suelo, necesita al menos un 10% de aire en el sustrato y una provisión de agua permanente para crecer.

El cultivo de esta oleaginosa ocupa 7.44 millones de hectáreas, principalmente en el sureste de la provincia de Buenos Aires y el corredor productivo que se ubica al norte bonaerense, sur de Córdoba y Santa Fe y norte de La Pampa.

En los últimos años, las cosechas del maíz han mejorado para llegar a más de 52 millones de toneladas en el período 2021/2022. De igual manera, el rendimiento por hectárea se ubica en 70 quintales, gracias a la aplicación de diversas tecnologías agropecuarias. Estos datos explican por qué el maíz se ha convertido en un cultivo altamente rentable dentro de la actividad agrícola en Argentina, en especial por el alza que ha experimentado su precio en el mercado internacional desde el primer trimestre del año 2021. La exportación de maíz en grano se estimó en USD 7.801 millones el año pasado.

Si se analiza la producción de maíz dividida por provincias, se observa lo contrario respecto de lo que acontece con la soja. La principal productora a nivel nacional es Córdoba. Esta provincia solo perdió ese puesto en el ciclo de los años 2011 y 2012 con Buenos Aires. Como la provincia de Córdoba es la líder indiscutible en cuanto a este cereal, lógicamente la mayoría de los departamentos líderes en la tabla son de esta provincia. El número uno histórico en esta categoría es Río Cuarto, aunque en la última campaña le ganó General Roca. Como dato característico: en la tercera posición aparece un departamento de Santiago del Estero: Moreno. (Rotoplas Agro, 2021)

### 3.4. El agro argentino en los mercados mundiales

La agricultura es un pilar fundamental de la economía global que ha evolucionado a largo de la historia junto con la humanidad. Se ha transformado - en parte - en el motor de la civilización, marcando hitos fundamentales en el desarrollo de la vida rural y urbana. La capacidad para cultivar y cosechar alimentos no solo garantizó la supervivencia, sino que

también permitió la formación de comunidades estables y la creación de sociedades más complejas, allanando el camino para el surgimiento de las primeras civilizaciones.

En el último siglo, el progreso tecnológico y tecnificación, las nuevas prácticas agrícolas, la incursión de la química y los desarrollos biotecnológicos han impulsado fuertemente la oferta mundial de alimentos. Desde 1960 hasta la actualidad, la producción mundial de granos ha crecido a un ritmo promedio anual del 2,3% cuando la población mundial lo hizo al 1,5% promedio anual según los datos del Banco Mundial. Mientras que, en 1960, se cosechaban 270 Kg de granos por persona, durante la última campaña, se cosecharon 425 Kg por cada habitante.

Los cultivos más importantes son el maíz y el trigo en términos de volumen, alcanzando en la campaña 2022/23 una producción conjunta de 1.946 millones de toneladas, un aumento del 65% en las últimas dos décadas. Por su parte, la producción de soja y sus derivados cada vez adquieren mayor presencia internacional y, en poco más de veinte años, el volumen de producción anual de soja se incrementó 2,3 veces.

La expansión de la producción a nivel global fue posible, en parte, gracias al auge del comercio internacional de granos. Ámbito sobre el cual Argentina presenta un notable protagonismo.

Según el informe de la Bolsa de Comercio de Rosario (2024), Argentina es un país productor con un perfil claramente exportador: el 70% de la cosecha se exporta cada año. Durante el período 2017-2021, entre los principales cereales, Argentina exportó en promedio 31 Mt (Tonelada Métrica) al año de maíz, seguido por trigo con unas 11 Mt. En el ámbito de las oleaginosas, se destaca el complejo soja, con exportaciones promedio anuales por 6,7 Mt de poroto, 5 Mt de aceite, 28 Mt de harina de soja y 1,1 Mt de biodiesel.



Imagen 2: informe de la Bolsa de Comercio de Rosario (2024).

En cuanto a la exportación de soja, Argentina es el primer exportador de aceite y harina de soja, en ambos casos cuenta -en promedio- con el 40% del mercado mundial.

Siguiendo el promedio de las últimas cinco cosechas -sin tener en cuenta la última campaña 2022/23-, Argentina registra exportaciones anuales de harina de soja por 28 Mt, seguido por Brasil con 17 Mt y EE. UU. con 12 Mt. En el caso del país vecino de Brasil, su incremento sostenido en la producción le ha permitido lograr una tendencia creciente en su participación dentro del mercado mundial de harina de soja y reducir la brecha con Argentina. Es más, en el último año comercial 2022/23, en coincidencia con la sequía histórica de Argentina, consiguió el primer puesto en términos de volumen de exportación en dicho subproducto del complejo.

Por otro lado, las exportaciones de aceite de soja promedian 5,2 Mt al año. Argentina muestra una gran diferencia como el principal abastecedor a nivel mundial, triplicando el volumen exportado del segundo, Brasil. Al igual que en el mercado de harinas, este último ha venido incrementando sus exportaciones de aceite, pero aún muy por debajo de los argentinos.

En lo que respecta a la exportación directa del poroto de soja, las posiciones cambian. El sector agroexportador argentino, que goza de gran competitividad a la hora de comercializar productos derivados de la oleaginosa, deja un bajo margen para las exportaciones directas del poroto, el complejo como un todo se encuentra muy por detrás de los dos principales jugadores, quedándose con el tercer puesto.

Las principales zonas receptoras de las exportaciones argentinas correspondientes al complejo soja son países de Europa y Asia, realizando más del 50% de las compras.

Discriminando por producto, el poroto de soja sin industrializar tiene a China como principal destino, nación que adquiere casi la totalidad de las exportaciones del grano por año, marcando una alta concentración en un solo comprador.

El mercado de aceite de soja también cuenta con un comprador principal: India, quien adquiere, en promedio, la mitad de las exportaciones anuales del subproducto. El resto del mercado se divide entre demás países del sudeste asiático, destacando Bangladesh; países del norte de África (principalmente Argelia, Egipto y Marruecos) y el vecino Perú.

Finalmente, el mercado de harina de soja es el más diversificado de los tres, sin grandes concentraciones en mercados individuales, Europa supone el 40% de las ventas anuales, distribuyéndose entre numerosas naciones como España, Italia, Polonia y el Reino Unido; desde el continente asiático Vietnam e Indonesia son los más destacados, pero se registran ventas a más de diecinueve países dentro de Asia.

Por otra parte, en lo que respecta a la producción de Maíz, Argentina ocupa el segundo lugar entre los principales exportadores de maíz a nivel mundial, contemplando el promedio entre la campaña 2017/18 y la 2021/22, con un volumen de exportaciones anuales por 31 Mt respectivamente. No obstante, esta situación podría cambiar dado que Brasil se está consolidando en el mercado.

A nivel general, el 85% de las exportaciones mundiales de maíz se realizan a Estados Unidos, Argentina, Brasil y Ucrania. Estados Unidos ostenta el primer puesto en el ranking mundial, exportando en promedio 58 Mt entre las últimas cinco campañas. No obstante, desde el último ciclo comercial, Brasil se ubica en la primera posición. De ser así, Argentina terminaría en el tercer puesto y el liderazgo estaría dominado por Brasil y Estados Unidos.

La distribución de los compradores de maíz argentino es quizás la más diversificada de todos los *commodities*. La región del Norte de África es la zona que más participación registra, suponiendo -en promedio- el 24% de las compras. En este sentido, Argelia, Egipto y Marruecos son los destinos predilectos. Por otro lado, también se encuentra una importante presencia asiática con Corea del Sur, Malasia y Vietnam a la cabeza. Al tiempo que, el resto de las exportaciones se reparten en diversos países de forma muy diversificada en términos generales.

Por último, la exportación de trigo es la menos concentrada en el mercado internacional. Los diez principales países exportadores nuclea el 93% del comercio internacional del grano. Por lo tanto, el share mundial del mercado se encuentra distribuido entre varios países y regiones económicas.

Rusia encabeza la lista como principal exportador, si bien ha sabido mantener un promedio anual de 36 Mt entre los últimos años, la campaña 2022/23 marca un salto importante de las exportaciones hasta 47 Mt. Esto se debe a un gran desempeño en la producción, que aumentó 17 Mt el último año hasta 92 Mt. Para el nuevo año comercial 2023/24, se estima una producción de 90 Mt y exportaciones que podrían ser un récord de 50 Mt respectivamente.

El conglomerado de países de la Unión Europea aparece en segundo lugar, suponiendo el 16% del mercado, seguido por Estados Unidos con el 13%, Canadá con el 12%, Ucrania y Australia con el 9% cada uno. Finalmente, aparece Argentina con exportaciones promedio de 11,6 Mt de trigo por campaña y con una participación del 7% del mercado mundial del cereal.

El principal comprador del trigo argentino es Brasil, siendo un demandante neto y que, por cercanía, explica casi la mitad de las exportaciones argentinas del cereal. Luego, se destacan también los envíos a Chile, Perú y países de Centroamérica. El continente africano también conforma un mercado fundamental para el trigo argentino, suponiendo en conjunto el 22% de las compras externas anuales del cereal. Argelia es el principal importador de esta región, aunque en los últimos cinco años, el trigo argentino ha arribado a 20 países africanos. Finalmente, las naciones del sudeste asiático completan el cuadro del trigo, destacando a Indonesia como principal comprador de la zona (Contardi y Terré, 2024).



Imagen 3: Informe de la Bolsa de Comercio de Rosario (2024).

### 3.5. Análisis estratégico de la situación externa e interna desde 2020 en adelante

Antes de comenzar con el análisis propiamente dicho, se entiende por análisis PESTEL al método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Este busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio. Su sigla supone el abordaje de factores políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T), ecológicos (E) y legales (L).

El uso de este recurso permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de una empresa. Con ello, puede identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de sus operaciones. El resultado de este examen sirve para detectar amenazas y debilidades, las cuales pueden complementar el análisis FODA de la organización.

De esta manera, el análisis PESTEL sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado. Su importancia radica en el panorama que ofrece para saber en qué punto se encuentra una compañía. Además, si se hace de manera regular, tiene la capacidad de mostrar de forma oportuna las tendencias o cambios en el mercado que puedan influir negativa o positivamente. (Santos, 2024)

#### 3.5.1 Análisis de situación externa: PESTEL – Mundo

En primer lugar, en lo que respecta al aspecto político a corto plazo, es preciso considerar los siguientes factores:

- La presencia latente de la guerra fría comercial: China vs EE.UU.
- Pérdida de apoyo a políticas extremistas sumado a la manifestación de insuficiencia política.

- Aumento del comercio entre UE y China.
- Efectos pandémicos que disminuyen la diferencia entre izquierda y derecha.
- Incrementos en ayuda social y aumento de gasto relacionado a la asistencia social.

- Crisis e inestabilidad política en Sudamérica.
- Restricción de tratados y cierre de fronteras.
- Aumento de grietas multidimensionales a nivel global.

A su vez, los factores que inciden en los aspectos políticos a largo plazo son:

- Medidas tendientes a reforzar el mercado nacional.
- Generación de nuevos grupos terroristas originados en Afganistán.
- Crisis europea entre Gran Bretaña y UE.
- Aplicación de medidas tendientes a la fiscalización de monedas virtuales.
- El gobierno de Biden que alivia la presión migratoria con México, sumado a la posibilidad de menos guerra con China.

- La ruta de la seda incrementa su protagonismo y a sus involucrados.
- Descreimiento social generalizado ante las ideologías absolutas.

En segundo lugar, en cuanto a lo económico, en el corto plazo, se prevé que la economía mundial se expandirá un 5,6 % en 2021, el ritmo posterior a una recesión más firme en 80 años. Asimismo, se espera:

- Disminución de rubros afectados directamente por efectos de COVID como resultado de la reinvención.

- Expansión del mercado digital con presencia de cambios en la estructura de oferta y demanda.

- Adopción de criptomonedas como moneda de curso legal a nivel empresarial y nivel país.

- Medidas tendientes a disminuir el control y aplicaciones impositivas sobre las ganancias.

- Recuperación gradual de la tasa de desempleos y cambio de las necesidades laborales (tendencia a lo virtual).

- Crecimiento de China en el mercado internacional y de los países que desarrollan tecnologías.

- Polarización y desigualdad del ingreso per cápita.

- Estados Unidos, China y Zona euro destacan en reactivación económica.

- Reestructuración de actividades producto de efectos post pandémicos.

Redefinición de paradigma de negocios.

- Cambio en la cultura del consumo y modalidad de consumo.

Mientras que, a largo plazo, para 2022, las pérdidas de ingresos per cápita que se produjeron en el último año no se habrán revertido por completo en casi dos tercios de los mercados emergentes y economías en desarrollo. Las perspectivas mundiales siguen sujetas al riesgo de que la situación se deteriore, por ejemplo, por la posibilidad de que haya nuevas olas de COVID-19 y tensiones financieras en medio de los altos niveles de endeudamiento de dichos mercados y economías.

Asimismo, se observan tendencias a la virtualidad tecnológica (como la expansión de moneda virtual), cambios en la cultura del consumo y modalidad de consumo, tendencia creciente a la sistematización de procesos, amenaza futura al empleo y decrecimiento global del PBI en los dos próximos años (Banco Mundial, f/d).

En tercer lugar, en lo que respecta al aspecto social a corto plazo, se observa:

- Cambio comportamental global en relación con el consumo y el trabajo.
- Mayor concientización ambiental.
- Incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral.
- Propensión de interacción con el mundo digital.
- Impacto negativo en los niveles de escolaridad contemporáneos.
- Confusión e intolerancia como resultado de la sobreinformación.
- Aumento de demanda de diseño de interiores y adaptaciones de oficinas en casa.

Y, a largo plazo, es posible mencionar: concientización nutricional y mayor cuidado higiénico, aumento de exigencia actitudinal en el mercado laboral, alternativas alimenticias que adquieren más protagonismo y tendencia a la igualdad de género.

En cuarto lugar, en lo que concierne a los aspectos tecnológicos a corto plazo se pueden sintetizar factores tales como el aumento de producción en 3D, de demanda de productos electrónicos, de consumo energético; como así también mejoras en producción robótica, mayor alcance de recursos y herramientas relacionadas a *big data* y *machine learning*, reemplazo de tecnologías en países en desarrollo, progreso de proyectos relacionados a chips cerebrales y alta demanda de lenguajes de programación.

En quinto lugar, sobre lo ambiental o ecológico a corto plazo, es posible mencionar mejoras en tratados internacionales relacionados al cambio climático en respuesta a la reactivación económica, un incremento en las tendencias por nuevas alternativas nutricionales y orgánicas, como así también la de reciclaje y sobre el consumo energético.

Sumado a lo anterior, a largo plazo se visualizan organizaciones gubernamentales que cuestionan la variable de obsolescencia y su correlación con el medio ambiente, mayores regulaciones relacionadas a RSE a las empresas por parte del estado, aumento de demanda de productos responsables con el medio ambiente y la creación de nuevos referentes de tiempo en relación con el inevitable cambio climático.

Finalmente, restan abordar los aspectos relacionados a lo legal. A corto plazo, se observa la reconsideración del sueldo mínimo en países afectados en su poder adquisitivo y un aumento de las regulaciones de criptomonedas. Mientras que, a largo plazo, la salud ocupacional refuerza su contenido en la modalidad Home Office (Op. Cit.).

A modo de síntesis, en relación con este análisis de entorno a nivel global se entiende que, si bien la pandemia generó mucha incertidumbre, afectando cuestiones esenciales como patrones de consumo, relaciones entre países, resiliencia climática, etcétera. También creó oportunidades para la innovación y el crecimiento en el sector agropecuario argentino. Por ello, las empresas que pueden adaptarse a las condiciones cambiantes, aprovechar la tecnología y adoptar prácticas sostenibles estarán mejor posicionadas para tener éxito en este entorno dinámico. En este sentido, Agro-expansión nace como una empresa flexible y con alta dotación profesional-tecnológica, que permite adaptarse a las situaciones cambiantes y aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

### 3.5.2 Análisis de situación: PESTEL – País

En el presente apartado se pretende abordar, siguiendo una estructura similar a la del apartado anterior, los factores relacionados específicamente con Argentina. Para ello, en primer lugar, se exponen los factores políticos, en relación a los cuales a corto plazo se observa:

- Implementación de impuestos a grandes riquezas.
- Aumento de porcentaje de impuestos de actividades agropecuarias.
- Restricciones a las importaciones.
- Directrices desde la Nación a las provincias que ocasionan posibles conflictos interprovinciales o con la nación.
- Debilitamiento del Kirchnerismo debido a la severa fragmentación tanto del partido K como de Cambiemos, dificultando el desarrollo nacional.
- Desaprobación generalizada a los políticos involucrados en el gobierno Alberto Fernández.
- Agudización del populismo.

Mientras que, a largo plazo, se evidencia:

- Tensión en la relación Nación-Capital Federal.
- Ruptura de relaciones con Brasil.
- Afianzamiento de las relaciones con EEUU.
- Falta de políticas nacionales a largo plazo, por la grieta existente entre los partidos políticos.
- Incremento del malestar social, por falta de un rumbo claro.

Por otra parte, en relación a lo económico, en el corto plazo es posible identificar;

- Aumento de *Market share* en la participación de exportaciones cerealeras.
- Crédito a tasa cero para monotributistas.
- Incentivos fiscales para reactivar la construcción.
- Fortalecimiento de programas de financiación a emprendimientos.
- Mejoramiento de la administración fiscal para compensar el costo financiero de la deuda y controlar la inflación.
- Desaceleración del crecimiento del PBI por coyuntura política.
- Retención del valor del dólar para lograr estabilización económica.
- Disminución del desarrollo industrial.
- Aumento de desocupación por efectos del COVID.
- Cuestionamientos por falta de claridad en relación con el plan económico del país.

Mientras que, en el largo plazo, se presentan altas probabilidades de:

- Cambio de política monetaria expansiva hacia una restrictiva como consecuencia de la subida de las tasas de interés de Estados Unidos.
- Cepo cambiario.
- Devaluación de la moneda nacional y, por ende, fuerte inflación.
- Cierre de importaciones para evitar la fuga de dólares.
- Inestabilidad del Merval.

En tercer lugar, los rasgos que caracterizan al aspecto social a corto plazo son:

- El incremento de hogares bajo la línea de pobreza.
- Incompleta adaptación por parte de instituciones educativas en relación con el formato online.
- Aumento de la demanda de capacitaciones y estudios de niveles de postgrados e idiomas.
- Caída del 15% del Turismo internacional argentino emisoro INDEC.
- Incremento del número de niños fuera del sistema educativo.
- Se hace más notable la informalidad laboral como resultado de la resistencia social a las restricciones del COVID 19.
- Inequidad en el acceso tecnológico.
- Aumento de consumo de productos electrónicos-tecnológicos.
- Aumento de consumo mediante *e - commerce*.
- Se disipa la incorrecta percepción acerca de la vacuna de Sinopharm.
- Incrementa el interés por alternativas nutricionales y económicas.

En tanto que, a largo plazo, se observa:

- Aumento de oportunidades laborales y de demanda de capacitación en el extranjero.

- Mayor desigualdad entre los estratos sociales.

- Incremento de la inseguridad, aumento de la justicia por mano propia.

- Falta de credibilidad a las instituciones.

- Inadecuada calidad de vida de adultos mayores.

- Incremento de subsidios que repercuten negativamente en sociedades futuras.

- Efecto negativo en la percepción de egresados técnicos y universitarios de pregrado que ejecutaron sus estudios en la pandemia.

En cuarto lugar, sobre los aspectos tecnológicos a corto plazo, es posible mencionar:

- Fondos nacionales y provinciales destinados a la construcción de escuelas primarias y secundarias de orientación tecnológica.

- Priorización de conocimientos tecnológicos en la búsqueda de personal de trabajo.

- Aumento de sistemas relativos a la ciberseguridad o seguridad de datos.

A largo plazo, se prevé la inyección tecnológica en rubros específicos como el agro y la construcción y la inclusión de inteligencia artificial en doctrinas como abogacía y contabilidad, tendientes a agilizar los procesos.

Por otro lado, en el plano ecológico ambiental, a largo plazo se espera la independización provincial de medidas cautelares de COVID versus presión nacional, la resistencia social a medidas del COVID y la concientización del cuidado personal-ambiental. En tanto que, a largo plazo, se prevé la proliferación y organización de grupos de cuidado medio ambiental y el análisis del contexto del cambio climático global.

Por último, en lo que concierne a los aspectos legales:

- Aumenta el salario mínimo estipulado.

- Intenciones de reforzar organizaciones públicas que tengan relación directa con la variable de la informalidad.

- Emisión de decreto de emergencia sanitaria para contener la propagación del coronavirus.

- Implementación de programas tendientes a la recuperación de empresas afectadas por la pandemia. Ejemplo: “Programa de reactivación y de desarrollo productivo cooperativo” (REDECO)

- Reapertura escalonada de fronteras y del regreso paulatino de turistas al país.

Mientras que, a lardo plazo, se prorrogan los vencimientos de las prestaciones por desempleo y de la suspensión de exclusiones y de baja automática del monotributo. (Op. Cit.)

Finalmente, a modo de conclusión parcial de este apartado, es posible afirmar que el sector agropecuario de Argentina se encuentra en un contexto dinámico, donde la pandemia de COVID-19 y otros factores PESTEL influyen significativamente. Para prosperar en este entorno, las empresas agropecuarias deben ser resistentes y adaptables, adoptar tecnologías avanzadas y prácticas sostenibles, diversificar productos y canales de distribución, cumplir con regulaciones y considerar estrategias de resiliencia climática. A pesar de los desafíos, el sector sigue siendo un pilar clave de la economía argentina y puede aprovechar las oportunidades mediante una gestión estratégica y una respuesta ágil a las cambiantes condiciones del mercado y la política.

### 3.5.3 Análisis de la competencia

A continuación, se propone un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, diseñadas precisamente por el profesor Michael Porter (1979), en la Harvard Business Review. De acuerdo a sus postulados, en toda industria o sector existen cinco fuerzas, cuyo análisis permite un mejor entendimiento del grado de competencia y nivel de atractivo de un sector, así como también, una mejor identificación de oportunidades y amenazas de una determinada empresa dentro de él. Estas cinco fuerzas son:

**Rivalidad entre competidores existentes:** se refiere a la competencia y la intensidad de la lucha por la cuota de mercado entre las empresas que ya operan en una industria. Esta amenaza puede tomar varias formas. Por ello, entender cómo se manifiesta es fundamental para el análisis de la competencia. Seguidamente se presentan algunas de las formas en que puede expresarse la rivalidad entre competidores existentes:

- Guerra de precios.
- Diferenciación de productos.
- Estrategias de marketing y publicidad agresivas.
- Lucha por la cuota de mercado.
- Rivalidad de precio o calidad en mercados maduros.
- Imitación y respuesta a movimientos estratégicos.
- Presión para la innovación continua.
- Entrada y salida frecuente de competidores.
- Fusiones y adquisiciones.

La rivalidad entre competidores existentes puede ser beneficiosa en términos de innovación y mejora de la calidad, pero también puede ser perjudicial si conduce a una disminución de los márgenes de beneficio y a una lucha constante por la cuota de mercado. Las empresas deben evaluar cuidadosamente esta rivalidad al desarrollar sus estrategias para mantener o mejorar su posición competitiva en la industria.

**Amenaza de nuevos competidores:** Está relacionada con la existencia de barreras de entrada, es decir, los factores que tienen que superar los entrantes si quieren competir con éxito. Las más usuales son:

- Barreras de entrada elevadas.
- Economías de escala.
- Lealtad de marca y ventajas de reputación.
- Regulaciones y requisitos gubernamentales.
- Acceso a canales de distribución.
- Innovación y tecnología.
- Requisitos de capital y financiamiento.
- Dificultades de aprendizaje y curva de experiencia.

Para evaluar la amenaza de nuevos competidores, las empresas deben considerar estas barreras de entrada y determinar si existe un riesgo real de que nuevas empresas ingresen al mercado. También es esencial tener en cuenta el entorno competitivo y las estrategias para mantener o mejorar la posición en la industria.

**El poder de negociación de los proveedores:** se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de imponer condiciones o influir en las empresas que dependen de sus productos o servicios. El poder de los proveedores puede manifestarse de diversas formas y es importante para las empresas entender cómo pueden ejercer este poder. Algunas formas en las que puede expresarse el poder de negociación de los proveedores son las siguientes:

- Concentración de proveedores.
- Falta de sustitutos o alternativas.
- Costos de cambio elevados.
- Calidad y confiabilidad de los productos.
- Integración vertical de los proveedores.
- Amenaza de escasez.
- Costos de información y conocimiento.
- Regulaciones y restricciones gubernamentales.

Las empresas deben evaluar cuidadosamente el poder de negociación de sus proveedores y desarrollar estrategias para gestionar esta relación. Esto puede incluir diversificar fuentes de suministro, buscar alternativas, negociar acuerdos a largo plazo o buscar maneras de reducir la dependencia de proveedores específicos.

**El poder de negociación de los clientes:** se refiere a la capacidad de los clientes para influir en las empresas que ofrecen productos o servicios. Este poder puede manifestarse de diversas formas y es importante para las empresas comprender cómo los clientes pueden ejercer su influencia. Algunas formas en las que puede expresarse el poder de negociación de los clientes:

- Cantidad de clientes.
- Volumen de compra.
- Información y conocimiento del cliente.
- Disponibilidad de productos sustitutos.
- Lealtad del cliente.
- Costos de cambio bajos para los clientes.
- Demanda del producto o servicio.
- Calidad y diferenciación de productos o servicios.
- Reputación y relaciones a largo plazo.
- Acceso a múltiples fuentes de compra.

Para las empresas, entender el poder de negociación de los clientes es esencial para establecer estrategias de marketing, fijar precios, gestionar relaciones y satisfacer las necesidades de los clientes de manera efectiva. Las empresas a menudo buscan formas de mejorar la satisfacción del cliente y construir relaciones sólidas para mantener su lealtad y retener su poder de negociación.

**Amenaza de sustitutos:** esta fuerza se refiere a la posibilidad de que los clientes cambien a productos o servicios sustitutos en lugar de los que ofrece la industria en cuestión. Cuanto mayor sea la amenaza de sustitución, menor será la rentabilidad potencial.

- *Sustitutos cercanos o directos:* estos son productos o servicios que cumplen una función similar o idéntica a los de la industria en cuestión. Los clientes pueden cambiar a estos sustitutos con relativa facilidad.

- *Sustitutos de precio más bajo:* si los productos o servicios sustitutos son más económicos, los clientes pueden optar por ellos para ahorrar dinero.

- *Sustitutos de mayor calidad o valor:* los clientes pueden optar por sustitutos si ofrecen una mejor calidad o valor. Por ejemplo, los productos orgánicos pueden considerarse sustitutos de mayor calidad en comparación con los productos convencionales.

- *Sustitutos tecnológicos:* la tecnología puede a menudo generar productos o servicios sustitutos.

Para las empresas, comprender las amenazas de productos o servicios sustitutos es esencial para la planificación estratégica. Pueden tomar medidas para diferenciarse, mejorar la calidad, reducir costos o adaptarse a las cambiantes preferencias del cliente para minimizar la amenaza de sustitución y mantener o fortalecer su posición en el mercado.

En síntesis, al analizar estas cinco fuerzas, las empresas pueden identificar oportunidades y amenazas en su entorno competitivo y desarrollar estrategias para mantener o mejorar su posición en la industria. Este análisis ayuda a tomar decisiones informadas sobre cómo competir de manera efectiva y obtener una ventaja competitiva.

### 3.5.5. Análisis FODA de la situación interna

Un análisis FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras, dado que da la pauta para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial.

El análisis FODA permite tener un panorama más amplio de la empresa, crea un diagnóstico certero y útil para detectar ventajas competitivas, problemas internos y externos, determinar el curso que deberá seguir la compañía y difundir mejor las características de valor del negocio, tanto a los miembros del equipo como a los clientes. Analizar las fortalezas y debilidades de una empresa permite encontrar soluciones y estrategias para superarse. Los equipos que se enfocan en fortalezas y en su comunicación interna, aumentan un 36 % su rendimiento; con esto se aumenta la rentabilidad y se obtienen mejores resultados.

A continuación, se realiza el análisis FODA de la empresa. (Pursell, 2024)

#### Fortalezas

- F1 Rubro agrícola, principal generador de riquezas a nivel nacional.
- F2 Gran porcentaje de *market share* en producción y exportación agrícola del país a nivel mundial.
- F3 Empresa pionera de la tipología de negocio.
- F4 Alta escalabilidad del modelo de negocio.
- F5 Sistema de amplia abarcabilidad de clientes.
- F6 Sin necesidad de altas inversiones para su ingreso.
- F7 Posibilidad de adicionar al servicio inicial nuevos servicios complementarios.
- F8 Rubro con muchas líneas crediticias de entidades financieras.
- F9 Alto nivel tecnológico del sector.
- F10 Recursos Naturales Abundantes.

#### Debilidades

- D1 Resistencia de la sociedad al negocio del tipo innovador.
- D2 Dependencia exclusiva del rubro agrícola
- D3 Rubro históricamente más afectado por decisiones políticas, fiscales y/o económicas.
- D4 Dificultad de penetración en grandes ciudades.
- D5 Rubro con alta dependencia del comportamiento climático.
- D6 Rubro altamente dolarizado con total dependencia de políticas monetarias.

D7 Visión social negativa producto del impacto sobre el medioambiente de las fumigaciones y deforestaciones.

#### Oportunidades

O1 Posibilidad de expandirse a países limítrofes con menor presión impositiva (Bolivia, Paraguay).

O2 Expandir el modelo de negocios incorporando inversiones financieras en situaciones de alta liquidez.

O3 Desarrollo de nuevos servicios.

O4 Posibilidad de continuar adquiriendo tecnología de punta.

O5 Asociarse con empresas participantes del proceso productivo (transporte, cerealeras, concesionarias, entidades financieras, aseguradoras).

#### Amenazas

A1 Inestabilidad monetaria.

A2 Estructuras societarias con poca flexibilidad y margen de operación.

A3 Incremento impositivo.

A4 Restricciones a las importaciones/exportaciones.

A5 Años climáticos desfavorables.

#### FODA estratégico

<b>Componentes</b>	<b>Estrategia FO</b>
(F1, F2, F3, F4, F9, O1)	Aprovechar actividad dominante en el mercado nacional para expandirse a países limítrofes con menor presión impositiva como Bolivia y Paraguay. La alta tecnología y recursos naturales abundantes pueden ser ventajas clave en la expansión internacional.
(F3, F5, F10, O4, O5)	Desarrollo colectivo de tecnología, sacando provecho a la alternativa de Joint Venture.
(F3, F4, F7, F8, O2, O3)	Al ser pionera en su tipología de negocio, le brinda una ventaja competitiva en términos de innovación. Puede aprovechar esta fortaleza para desarrollar nuevos servicios, tanto en el mercado nacional como en su expansión internacional.
(F4, O2)	La alta escalabilidad del modelo de negocio se alinea bien con la oportunidad de expandir el modelo incorporando inversiones financieras en situaciones de alta liquidez. Esto puede permitir un crecimiento más rápido y sostenible de la empresa.
<b>Componentes</b>	<b>Estrategia DO</b>

(D1, D8, O1, O3, O4)	Invertir en tecnologías sostenibles y promover prácticas agrícolas responsables, lo que podría mejorar la imagen social y aceptación del rubro en nuevos mercados, como los países limítrofes.
(D4, O1)	La dificultad de penetración en grandes ciudades podría ser abordada al expandirse a países limítrofes donde la distribución y acceso a zonas urbanas puedan ser más accesibles.
(D5, O4)	La alta dependencia del comportamiento climático podría ser mitigada mediante la adquisición de tecnología de punta que permita a la empresa gestionar mejor los riesgos climáticos, como sistemas de riego avanzados y pronósticos meteorológicos precisos.
(D6, O2)	Dado que el rubro es altamente dolarizado y depende de políticas monetarias, la empresa podría aprovechar las oportunidades financieras en situaciones de alta liquidez para gestionar su exposición al riesgo
<b>Componentes</b>	<b>Estrategia FA</b>
(F1, F2, A1)	Dado que el rubro agrícola es el principal generador de riquezas a nivel nacional, la empresa puede diversificar sus ingresos a través de la comercialización en países vecinos, lo que podría ayudar a protegerse contra la devaluación de la moneda local.
(F3, A2, A5)	Al ser una empresa pionera en su tipología de negocio, puede tener flexibilidad y margen de operación para adaptarse a las estructuras societarias cambiantes o restricciones que puedan surgir debido a las decisiones políticas.
(F4, F7, A6)	Un sistema de amplia abarcabilidad de clientes puede ayudar a la empresa a diversificar sus ingresos y gestionar los riesgos asociados con años climáticos desfavorables.
(F8, A1)	El acceso a líneas crediticias de entidades financieras puede ayudar a la empresa a gestionar la inestabilidad monetaria al proporcionar opciones de financiamiento en moneda local o extranjera según sea necesario.
(F9, F10, A4, A6)	El alto nivel tecnológico del sector y la abundancia de recursos naturales pueden ayudar a la empresa a enfrentar amenazas climáticas y restricciones a las importaciones/exportaciones mediante la implementación de tecnologías avanzadas en la gestión agrícola y la optimización de los recursos naturales disponibles.
<b>Componentes</b>	<b>Estrategia DA</b>

(D1, D8, A6)	La resistencia de la sociedad al negocio innovador y la visión social negativa debido al impacto ambiental pueden ser abordadas mediante prácticas agrícolas sostenibles y la adopción de tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Esto puede ayudar a reducir la resistencia social y mejorar la percepción pública de la empresa.
(D2, A4)	La dependencia exclusiva del rubro agrícola y las restricciones a las importaciones/exportaciones pueden ser mitigadas diversificando el negocio hacia servicios relacionados con la logística y el transporte de productos agrícolas, lo que podría ser menos afectado por estas restricciones.
(D3, A1)	Dado que el rubro agrícola ha sido históricamente afectado por decisiones políticas, la empresa puede gestionar la inestabilidad política y monetaria al diversificar sus inversiones y activos en sectores más estables o en otros países con condiciones más favorables.
(D4, A2)	La dificultad de penetración en grandes ciudades y las estructuras societarias con poca flexibilidad pueden abordarse mediante la asociación con empresas de logística y distribución que ya tienen presencia en áreas urbanas. Esto podría facilitar la entrada en estos mercados.
(D5, A5)	La alta dependencia en el comportamiento climático y los años climáticos desfavorables pueden ser mitigados mediante la inversión en tecnologías avanzadas de gestión de riesgos climáticos y sistemas de riego eficientes. Además, la diversificación hacia cultivos resistentes a condiciones climáticas adversas puede ayudar a reducir la vulnerabilidad.
(D6, A3)	El hecho de que el rubro sea altamente dolarizado y dependa de políticas monetarias puede abordarse mediante la gestión de riesgos cambiarios y financieros, como la adquisición de seguros de cambio para protegerse contra fluctuaciones monetarias y la diversificación de las fuentes de financiamiento.

En síntesis, en este capítulo se propuso -en primer lugar- un recorrido histórico por la importancia de la actividad agrícola en el mundo y en Argentina, para luego, centrarse en la producción cerealera más importante de la Región Pampeana y su vinculación con el mundo.

A continuación, y considerando dicho marco histórico, se procedió al análisis FODA de la propuesta en la que fue posible concluir que la empresa puede aprovechar sus fortalezas

actuales, como la preponderancia del rubro agrícola a nivel nacional y los recursos naturales abundantes, para expandirse internacionalmente, diversificar servicios y establecer asociaciones estratégicas, abordando así sus debilidades y gestionando las amenazas como la resistencia social, la volatilidad política y climática y las restricciones comerciales. Estas estrategias apuntan a un crecimiento sostenible y a una mejor percepción pública en el sector agropecuario argentino y global.

## IV. LA EMPRESA

### 4.1 Marco teórico

Partiendo del concepto de empresa entendida esta como: “una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores, obteniendo de esta actividad un rédito económico, es decir, una ganancia” (Enciclopedia de Conceptos, 2018: p35), se diagrama la misma tomando como base la Justificación del Plan Propuesto, en el que se destacan las oportunidades que se presentan.

Las oportunidades detectadas deben ser canalizadas desde el punto de vista estratégico a través de la propuesta de valor. Zimmer (citado por Alcaraz Rodríguez, 2015) resalta que un plan estratégico debe contener una ventaja competitiva que permita identificar y diferenciar a la empresa de sus competidores. A su vez, Kotler, en la misma bibliografía, destaca que la propuesta de valor se conforma por el conjunto de beneficios que una empresa promete y entrega, es decir, considerando también la experiencia que obtendrá el consumidor. Por lo tanto, se consideran estas dos posturas para plantear la propuesta de valor como aquella que permita distinguirse y diferenciarse con la competencia, pero que -a su vez- considera la experiencia del consumidor como una parte esencial en este proceso.

Así, una vez definida la propuesta de valor, se procede con la denominación de la empresa a través del nombre, que en este caso será igual a la marca de los productos. La marca es un elemento muy importante, ya que identifica, diferencia y protege los productos de la competencia. También permite que el consumidor atribuya responsabilidades sobre los productos llevando al reconocimiento por la experiencia y, finalmente, para el proceso de decisión al momento de volver a elegir. (Kotler & Keller, 2012)

La participación de los potenciales consumidores en la determinación de la marca permite el primer acercamiento y aceptación por parte de ellos. De esta manera, se obtiene la identidad de la empresa y sus productos. A su vez, con la información del entorno externo e interno es posible realizar un análisis detectando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (FODA), en donde las oportunidades y amenazas surgen del análisis del entorno externo y las fortalezas y debilidades, del interno. Esta herramienta permite realizar un “resumen de los puntos claves del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tiene más posibilidades de afectar al desarrollo de la estrategia”. (Johnson, et al., 2006: p102)

Posteriormente, se define la misión y la visión de la empresa. La misión de una empresa es la razón de ser, es decir, el propósito de su existencia, lo que le da sentido y guía sus actividades. Por otro lado, la visión de una empresa es una declaración que ayuda a seguir y mantener un rumbo. (Alcaraz Rodríguez, 2015)

Estos dos elementos se transforman en algo imprescindible para la empresa. Por esto, deben ser planteados de manera sincera y profunda, como así también, debe ser considerados en todo momento para no perder el rumbo ni la esencia de la empresa. Con la propuesta de valor, la misión y visión de la empresa, se plantean los objetivos estratégicos de la empresa. En este caso, serán cuantitativos, a corto, mediano y largo plazo, focalizados con la visión. Estos objetivos son los que deben seguir las principales áreas. Finalmente, se describen las ventajas y distingos competitivos como así también los productos y servicios que se ofrecerán que hacen a la propuesta de valor integradora. La determinación de los mismos surge también como consecuencia de la consulta a los potenciales consumidores, es decir, se trata de moldear los productos que se ofrecen considerando sus requerimientos y necesidades.

#### 4.2 Propuesta de valor

**AGRO-EXPANSIÓN** es una propuesta de valor que se centra en la accesibilidad de distintos usuarios al rubro agropecuario, el cual se mantiene históricamente como el sostén nacional, lo que lo hace sostenible, rentable y seguro.

Este proyecto tiene como objetivo darle cercanía y quitarle abstracción al hecho de ser productor agropecuario.

Además, también busca modificar el modelo de negocio de aquellos empresarios que, si bien ya se encuentran en el rubro, ven como lejana la posibilidad de ser considerados como productores agrícolas.

#### 4.3 Nombre de la empresa

En la asignación del nombre se han considerado cuatro propuestas que han sido preseleccionadas como resultado de una investigación y análisis previo, enfatizando la necesidad de combinar el agro, pero sin dejar de lado la parte financiera que adquiere gran importancia dentro del proyecto. De estas cuatro opciones, y para incluir en la decisión final la opinión del mercado, se ha realizado una encuesta dirigida a personas insertas en el sector.

La encuesta se llevó a cabo por medio de la aplicación LinkedIn, red social orientada al mundo empresarial y del trabajo. La misma se difundió en grupos privados dentro de esta aplicación, que nuclean a trabajadores dedicados específicamente a la actividad del agro (ingenieros agrónomos, comerciales de empresas de ventas de insumos agropecuarios, veterinarios, productores, etc.). Los grupos en los que se realizó la difusión fueron: Sou Agro, Agro-alimentare. Industria-Tecnologie- Marketing, Agro Contactos y Agro Comodity.

A partir de ello, se obtuvieron, en primer lugar, diferentes propuestas y, finalmente, un nombre ganador.

Las propuestas iniciales fueron:

- AgroInversiones Plus
- Open agricultura
- CampoCreciente
- Agro-expansión

Las tres que obtuvieron mayor calificación fueron (en orden decreciente):

- 1- Agro-expansión con el 66.7%
- 2 y 3 – Open agriculture y el CampoCreciente con el 16.7% de los votos



Imagen 4: elaboración personal. Realización de la encuesta para la selección del nombre.

#### Análisis técnico/teórico

Hecha esta preselección, se procede a aplicar un análisis técnico/teórico para poder adicionar al fundamento una mayor justificación:

NOMBRES	De asociación	De aprendizaje	De memoria	Pronunciación
OPEN AGRICULTURE	M - B	B	M	M
AGRO -EXPANSIÓN	M - A	M	M - A	A

CAMPOCRECIENTE	M	M	A	A
----------------	---	---	---	---

Tabla 1: elaboración propia. A (Alto) M (Medio) B (Bajo)

### **Elección**

Se opta por AGRO-EXPANSIÓN debido a que, en la ponderación entre lo que dispone el mercado y el fundamento técnico/teórico, es considerado el nombre adecuado para la empresa. Este presenta como fortaleza una fina combinación entre el aspecto productivo y el ámbito financiero/inversionista y es atractivo y llamativo. Como debilidad, es posible resaltar su extensión.

En síntesis, el proceso de *namings* se ha realizado en base a la ponderación entre las propuestas de los partícipes directos del proyecto y la consulta entre los participantes indirectos. Esto con el objetivo de alcanzar un nombre que cumpla con las expectativas del mercado y represente los puntos claves de la empresa.

### **4.4 Descripción de la empresa**

En función del contexto brindado sobre la preponderancia del rubro dentro del país y la necesidad de llegar a personas con intenciones de participar en esta actividad, se desarrollará en las siguientes condiciones.

#### **Tipo de empresa**

La empresa formará parte del comercio agropecuario, en el que se realizan operaciones de compra y venta de semillas, inoculantes, fertilizantes, etcétera. También, se incluye la operación de arrendamientos de campos, operaciones financieras relativas al comportamiento del valor del cereal (futuros y *fodwars*). Por lo tanto, pertenecerá al grupo de AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA dentro de la clasificación de actividades realizada a nivel nacional. (Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2024)

#### **Ubicación y tamaño de la empresa**

La empresa tendrá la configuración de una microempresa, de acuerdo a la Resolución N° 30/2024 (SIYDP) de la Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Producción, 2024), que establece la clasificación de una Pyme en función de la variable de ventas totales anuales con el detalle que se muestra a continuación.

Con respecto a la localización de la empresa, la misma se ubicará en la ciudad de Río Cuarto, departamento Río Cuarto, provincia de Córdoba. Seleccionada principalmente por la ubicación estratégica de población relacionada al agro y de la existencia de múltiples opciones de campos para poder así, contar con un mayor abanico de posibilidades al momento de iniciar una actividad.

A su vez, la cercanía de la ciudad a localidades de gran número de población: Córdoba capital (213 km.), Buenos Aires (610 km.), Rosario (390 km.), San Luis (217 km.), constituye un verdadero centro operacional con notoria llegada a una voluminosa cantidad de población.

#### 4.5 Estructura jurídica

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	208.401.000	91.494.000	599.483.000	435.869.000	316.630.000
Pequeña	1.236.557.000	551.596.000	4.270.323.000	3.256.865.000	1.166.340.000
Mediana Tramo 1	6.990.145.000	4.555.355.000	20.707.070.000	22.190.330.000	6.963.945.000

Imagen 5: Clasificación de Pymes en función de las ventas totales anuales (Ministerio de Producción, 2017).

#### Régimen Societario

La empresa se constituye como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS). para poder aprovechar los beneficios de este tipo social en particular, pero también sabiendo que se debe estar atento ante los posibles cambios que podrían llevar a revisar y tal vez hasta modificar dicho tipo social, para atender a la necesidad de adaptar la estrategia de la empresa.

Criterio de aplicación (Duprat & Molina Sandoval, 2017, págs. 5-7): Los marcos jurídicos a regular este tipo social son los siguientes, a saber:

- Ley que regula a la SAS.
- Supletoriamente la Ley General de Sociedades N°19.550 (LGS).
- Sobre "organización interna" y "órgano de administración", lo referido en la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL).
- Lo que no regule expresamente la SRL debe aplicar la de la SA.
- Si no lo regula la SRL, ver si aplica la SA o se debe abreviar la solución en los principios generales de la LGS.
- Supletoriamente el Código Civil y Comercial.

De cualquier manera y justamente por las ambigüedades que se presentan, los operadores jurídicos serán quién determinarán las posibles soluciones para cada caso. Se remarcan las principales características siguientes:

- La empresa será unipersonal, no tendrá sindicatura y la cantidad de socios será de no más de 4.
- Para la constitución de la SAS se adoptará por la constituir el capital social con dos salarios mínimos vitales y móviles (actualmente sería de \$202.800).
- Constitución mediante instrumento público o privado.
- Digitalización de las inscripciones societarias.

- En el estatuto se preverá la posibilidad de realizar incremento menor al 50% del capital sin necesidad de publicación registral ni edictal.

- Se optará por un administrador y un suplente para la administración, no se haría lugar a la opción de "administración de hecho". La duración del administrador será indeterminada (esto será tema de revisiones y en caso de ser necesario se procederá a su modificación).

- Tanto el administrador como el suplente tendrán domicilio en el país.

- Se adoptará la reunión de socios como el órgano de gobierno. La convocatoria debe ser por medios fehacientes en el domicilio de cada uno.

- La información sobre los estados contables se llevará anualmente por medios de registros digitales.

- El administrador suscribirá el acta cuando la reunión se realice a la distancia, de lo contrario en la reunión los socios los presentes la suscribirán.

### **Capital mínimo.**

Es necesario saber fehacientemente cuál es el salario vital y móvil al momento de constituir la sociedad para no ocasionar irregularidades si el monto aportado es menor a esos dos salarios mínimos. Además, se debe tener precaución si alguna vez la empresa se descapitaliza por alguna razón, saber que no se debe tener un capital social menor a dicho monto.

El capital mínimo equivale a \$202.800, pudiendo dividirlo en las acciones elegida por los socios, con libre transmisibilidad. El mismo va a ser integrado en su totalidad por los socios al momento de la constitución.

### **Prestaciones accesorias y aportes a la sociedad.**

Ambas figuras provienen de unas figuras similares de las SRL, y se tratan de:

- Los aportes a la sociedad a grandes rasgos se delimitarían en dinero o especies, pactados con anterioridad, que deberán integrarse a la sociedad una vez suscripta.

- Las prestaciones accesorias son prestaciones sociales. Obligaciones asumidas por el socio o socios en favor de la sociedad.

- En este sentido es relevante saber que según como este suscripto el contrato de la sociedad, se podrán pactar aportes posteriores a la conformación de la misma. Para ello, se debe prestar atención particular a los aportes realizables en "capitales" pocos frecuentes como metodologías, softwares, *know how*, etcétera. Esto es debido a que en la legislación no existen "pautas claras" de cómo se contemplan dichos aportes.

Las prestaciones accesorias no solo son aportes pactados en forma de capital, sino también dichas prestaciones pueden ser en forma de servicio. En donde puede existir alguna obligación asumida que requiera la prestación de algún servicio por una parte de la sociedad.

#### **Aumento de capital social.**

Si existiese el caso de aumento de capital, los socios de la futura empresa deben definirlo en una reunión de socios. Sin embargo, será necesario tener en cuenta que:

*la ley no fija pautas suficientes y deberá recurrirse, de manea supletoria, a la LGS, no quedando claro si lo que corresponde es el régimen de la sociedad de responsabilidad limitada o directamente la LGS (y en subsidio, el régimen de sociedad anónima), atento a que no es claro si la cuestión del "capital social" es "organización interna" (o es una pauta general de la sociedad). (Duprat & Molina Sandoval, 2017: p 7)*

#### **Mayorías en la reunión de socios.**

En el caso de la futura sociedad, la mayoría dentro de una reunión de socios no tendría relevancia. Sin embargo, se deberá tener este punto en consideración en el caso de que deje de ser unipersonal.

#### **Primas de emisión diferenciadas.**

La SAS tiene la ventaja que facilita el ingreso de fondos a la sociedad a través de la fijación de primas diferentes para distintas clases de acciones. Para evitar futuros conflictos en el financiamiento y capitalización de la nueva empresa, el estatuto social debe ser puntual a la hora de pactar la prima de emisión.

#### **Aportes irrevocables.**

La figura comercial y legal llamada "Aportes Irrevocable" surge como necesidad de un urgente requerimiento de fondos por parte de la sociedad. Situación en la cual generalmente se recurre a los socios, quienes solventan el problema entregando los fondos necesarios. Por otro lado, con la sociedad circunscripta bajo la figura de una SAS, se debe saber que existen confusiones en la reglamentación de la ley y que debemos hacernos varias preguntas a la hora de incorporar este tipo de aportes a nuestra sociedad.

#### **Ventaja de las Sociedades por Acciones Simplificadas.**

Las ventajas pueden ser identificadas en distintas aristas de su composición y funcionamiento. Entre lo más destacado podemos mencionar que se consideran un tipo societario de carácter híbrido y de trama abierta. De tipo híbrido, en la medida en que se

estructura con elementos propios, tanto como con componentes de la SRL como de la SA; con pretensiones de adaptarse, debido a su flexibilidad, a las necesidades del pequeño y del mediano empresariado. Tipos abiertos, en contraste con el formato rígido e imperativo que ostentan los denominados de capital.

Al mismo tiempo, el régimen de la SAS dispone que una SAS unipersonal no puede constituir ni participar en otra SAS unipersonal, aunque sí lo puede hacer en una SAS pluripersonal. En este punto, es interesante señalar la posibilidad de la SAS de adaptarse a un solo socio o a varios y la reversibilidad en punto a pasar de la unipersonal a la pluripersonal y viceversa, solo con las debidas modificaciones del instrumento constitutivo.

Respecto a la regulación del instrumento constitutivo se verifica en la posibilidad de pactar: la forma de negociación o transferencia de las acciones; la prohibición de la transferencia de las acciones por tiempo limitado; la estructura orgánica de la sociedad; las funciones de cada administrador; la forma de convocatoria, de sesionar y de tomar decisiones de los órganos sociales; la asignación de los derechos de voto correspondientes a cada clase acciones. En el resto, continúa cierta estructura imperativa necesaria que brinda seguridad jurídica y protección a socios y a terceros, ayudando a conformar y mantener su particular tipología. Relacionado a esto, este tipo societario flexibilizó las soluciones societarias habituales.

En este sentido, se acortan los plazos de inscripción; se dispone la posibilidad de constituir la SAS por medios digitales; se habilita la fijación de un objeto plural; se impone un capital mínimo relativamente bajo y actualizable conforme al aumento del Salario Mínimo Vital y Móvil; no se exige publicidad ni inscripción de la resolución que aumenta el capital social en menos del 50% del capital inscripto; se admiten los libros en registros digitales y el otorgamiento de poderes en protocolos notariales electrónicos, entre otras.

Un aspecto de gran relevancia es la posibilidad de definir un objeto "plural", el cual deberá enunciar las actividades principales, que no necesariamente deben tener relación o conexidad entre ellas, con amplio juego del principio de autonomía de la voluntad, la posibilidad de crear una sociedad que pueda realizar diversas actividades desde su inicio evita la constitución de tantas sociedades como nuevos emprendimientos se vayan incorporando a medida que la empresa se expande, lo cual es frecuente, por ejemplo, en el sector agropecuario, donde se reinvierte en actividades relacionadas (como la producción agrícola-ganadera, compra de camiones para transporte de ganado o granos, venta de insumos, etcétera.)

Respecto a la sencillez y desburocratización de los procedimientos y reducción de costos, en este tipo societario los trámites se facilitan, los plazos se acortan, los procedimientos tributarios y bancarios se desburocratizan y se pretende reducir los costos

vinculados a la inscripción de la sociedad mediante la adopción del modelo tipo de instrumento constitutivo que deberá aprobar cada jurisdicción.

### Régimen impositivo

Las tasas e impuestos por los que está alcanzada una empresa de este rubro en la actividad son las que desarrollaremos a continuación.

El porcentaje de impuesto a las ganancias (IIGG) se determina en función de la Ganancia Neta Imponible acumulada según la escala publicada por AFIP para personas jurídicas, como se detalla a continuación.

Entonces, dada la actividad que se desarrolla y los valores que se manejan en el rubro, se define un IIGG del 35%. En lo que respecta al IVA, esta actividad tiene la particularidad de que la venta de granos está gravada al 10,5%, pero que la mayoría de los insumos agrícolas se adquieren con un IVA del 21%, generando un saldo técnico a favor del contribuyente.

Imagen 6: Ganancia Neta Imponible Acumulada. Fuente: AFIP

Esta situación impositiva, puede constituir un escenario perjudicial o beneficioso para

Ganancia Neta Imponible Acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
\$ 0,00	\$ 34.703.523,08	\$ 0,00	25%	\$ 0,00
\$ 34.703.523,08	\$ 347.035.230,79	\$ 8.675.880,77	30%	\$ 34.703.523,08
\$ 347.035.230,79	En adelante	\$102.375.393,08	35%	\$ 347.035.230,79

la empresa, esto depende exclusivamente de la capacidad administrativa que posea la misma ya que:

- El crédito a veces es tan excesivo que termina convirtiéndose en un costo más de producción.

- Una administración minuciosa y detallista permitirá, compensar continuamente el crédito fiscal para evitar así el pago del IVA (Barrero, 2021).

En síntesis, en este capítulo se procedió a delimitar jurídicamente la empresa. Para ello, se decidió que su estructura legal corresponde a una Sociedad Anónima Simplificada y se delinearon todas las obligaciones legales e impositivas correspondientes a dicha estructura. A su vez, se determinó el nombre de la misma, acudiendo a una encuesta para conocer las preferencias del público, como así también, se consideraron las recomendaciones de marketing acerca de los rasgos que deben tener los nombres de empresas.

## V. FINANZAS

En el mundo empresarial contemporáneo, las finanzas desempeñan un papel central e ineludible en el éxito y la supervivencia de cualquier empresa. Más allá de ser simplemente un departamento dentro de una organización, las finanzas representan el pulso financiero que impulsa todas las operaciones, decisiones estratégicas y el crecimiento a largo plazo de una empresa. Desde la gestión eficiente de los recursos financieros hasta la evaluación de riesgos y oportunidades de inversión, las finanzas son el núcleo que sustenta la viabilidad y competitividad en un mercado globalizado y dinámico.

En esta era de incertidumbre económica y fluctuaciones del mercado, la importancia de una gestión financiera sólida y bien informada se magnifica. Las empresas se enfrentan a desafíos constantes, como la volatilidad de los precios, cambios en la demanda del consumidor, competencia agresiva y evolución tecnológica, entre otros. En este contexto, las decisiones financieras acertadas se convierten en el baluarte que guía a las empresas hacia la estabilidad, el crecimiento sostenible y la innovación continua.

Desde una perspectiva operativa, las finanzas permiten la asignación eficiente de recursos escasos, ya sea capital, mano de obra o activos, una gestión financiera efectiva garantiza que estos recursos se utilicen de manera óptima para maximizar el rendimiento y minimizar los costos. Además, las finanzas ofrecen herramientas y métricas clave para evaluar el rendimiento empresarial, como el análisis de estados financieros, presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo y ratios financieros. Estas herramientas proporcionan una visión clara de la salud financiera de la empresa y sirven como guía para la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, las finanzas son fundamentales para la evaluación y gestión de riesgos. En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, la capacidad de identificar, medir y mitigar riesgos financieros es esencial para proteger los intereses de la empresa y sus partes interesadas. Desde riesgos operativos y crediticios hasta riesgos de mercado y cambio. Una gestión financiera sólida permite a las empresas anticipar y responder de manera proactiva a los desafíos que enfrentan.

En resumen, las finanzas no solo son un componente vital de la estructura empresarial, sino que también representan el fundamento sobre el cual se construye el éxito empresarial. Una gestión financiera efectiva proporciona la base para la estabilidad financiera, el crecimiento sostenible y la creación de valor a largo plazo. En un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico, la importancia de las finanzas nunca ha sido tan evidente ni tan crucial para el logro de los objetivos empresariales.

Por otro lado, y directamente relacionada a las finanzas, se encuentra la contabilidad. La contabilidad representa el lenguaje financiero fundamental que permite a las empresas comprender, comunicar y controlar sus actividades económicas de manera efectiva. En el entorno empresarial actual, donde la transparencia, la eficiencia y la rendición de cuentas son imperativos, la contabilidad emerge como un pilar indispensable para la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos y la evaluación del rendimiento financiero.

En su esencia, la contabilidad es mucho más que una mera obligación regulatoria o un conjunto de procedimientos financieros. Es el sistema nervioso central que articula la salud financiera y el desempeño operativo de una empresa. Desde el registro y la clasificación de transacciones hasta la preparación de informes financieros precisos, la contabilidad proporciona una visión clara y detallada de la situación económica de la empresa en todo momento.

Una de las facetas más significativas de la contabilidad radica en su capacidad para proporcionar información oportuna y precisa que sirva como base para la toma de decisiones informadas. Los estados financieros, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, son herramientas vitales que ofrecen una instantánea de la posición financiera de una empresa y su desempeño en un período específico. Esta información es esencial para los gerentes, inversionistas, acreedores y otras partes interesadas, ya que les permite evaluar la viabilidad financiera de la empresa, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

Además, la contabilidad desempeña un papel crucial en la gestión eficiente de recursos y el cumplimiento de obligaciones legales y fiscales. A través de la contabilidad de costos, las empresas pueden analizar y controlar los costos de producción, identificar áreas de desperdicio y mejorar la rentabilidad. Del mismo modo, la contabilidad fiscal garantiza el cumplimiento de las obligaciones tributarias y la maximización de los beneficios fiscales dentro del marco legal establecido.

En un contexto más amplio, la contabilidad también facilita la evaluación del rendimiento financiero a largo plazo y la planificación estratégica. Al analizar tendencias históricas y proyectar resultados futuros, las empresas pueden desarrollar estrategias financieras sólidas, establecer objetivos realistas y monitorear su progreso hacia el logro de dichos objetivos.

En resumen, la contabilidad no solo es una herramienta esencial para registrar transacciones financieras, sino que también es un componente vital para la gestión empresarial efectiva y la toma de decisiones estratégicas. En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, la importancia de una contabilidad precisa, transparente y bien gestionada nunca ha sido tan evidente ni tan crucial para el éxito y la sostenibilidad de una empresa.

Es por ello que, en este apartado, se analizan las diferentes variables para tomar las mejores decisiones de inversión y financiamiento con el fin de aumentar el valor de la riqueza de los accionistas. Se inicia con la formulación y evaluación del proyecto de inversión, dado que la misma permite determinar su rentabilidad a través de la identificación de las inversiones, los costos y los beneficios del proyecto para, finalmente, analizar y definir la conveniencia de avanzar con el mismo. El proceso se divide en tres etapas bien diferenciadas:

- La formulación.
- La preparación.
- La evaluación.

La formulación se considera una de las etapas más complejas, aquí se determinan las características del proyecto y la cuantificación de los costos y beneficios. La preparación consiste en desarrollar los flujos de caja. La evaluación, por su parte, permite calcular la rentabilidad de la inversión, para ello también se basa en la ocurrencia de hechos futuros, costos y beneficios futuros estimados según distintos escenarios (Sapag Chain et al., 2011)

### **La formulación**

Volviendo a la etapa de formulación, esta incluye la consideración sobre los aspectos tributarios y administrativos, los costos e inversiones y los beneficios del proyecto.

Los aspectos tributarios están relacionados con los impuestos sobre las utilidades o a un porcentaje del patrimonio, destacándose cuatro casos típicos: por la venta de activos; por la compra de activos; por el incremento o disminución de algún costo y por el endeudamiento.

Otro factor es el impuesto al valor agregado (IVA), donde se genera débito fiscal con el IVA cobrado a los clientes, mientras que con las compras que realiza la empresa se genera un crédito fiscal, el cual puede ser deducido de lo cobrado. De esta manera, la empresa actúa como un intermediario entre el consumidor y el fisco, razón por la cual en algunos casos este impuesto es omitido.

A su vez, las inversiones y costos de la administración son otro factor a considerar. Estos incluyen los gastos necesarios para su normal funcionamiento y dependen de la estructura organizacional. Por último, los efectos económicos de las variables legales también deben ser considerados. Aquí se incluyen las patentes, la elaboración de contratos, estudios de posesión, gastos de inscripción y registros, aranceles, impuestos a las ganancias, entre otros.

En la etapa previa a la operación deben considerarse las inversiones. Esto es, los desembolsos relacionados con la adquisición de equipamiento, mobiliario, herramientas, instalaciones necesarias para realizar los reemplazos durante la operación y las adquisiciones

para las expansiones. El activo es amortizable con el tiempo reduciendo su valor contable a lo largo de su vida útil. Hay cuatro criterios para definir la vida útil de un activo

- Contable, considerando la misma cantidad de años que puede ser depreciado contablemente.

- Técnico, en función de estándares predefinidos de uso.

- Comercial, considera variables asociadas a la imagen corporativa.

- Económico, considera el momento óptimo para su reemplazo.

La determinación del capital de trabajo permite contemplar la inversión de capital necesaria para financiar los desfases de caja durante la operación. Para procesos productivos con desfase entre la producción, la comercialización y la cobranza, el capital de trabajo deberá ser el necesario para financiar los egresos que ocurren antes de recibir los pagos. Para determinarlo hay tres métodos, según el autor citado anteriormente.

- El contable, se calcula con la diferencia entre los niveles promedios de activos y pasivos corrientes, se usa a nivel de pre factibilidad.

- El del periodo de desfase, se calcula como la cantidad de recursos para financiar los costos de operación desde que comienzan los desembolsos hasta que se recuperan, es decir, se utiliza para fase de pre factibilidad y factibilidad para medir la rentabilidad y situaciones que no presenten estacionalidad.

- El del déficit acumulado máximo, determina el máximo déficit entre la ocurrencia de los egresos e ingresos, considera la estacionalidad y las ventas o compras que se puedan utilizar para financiar parte de los egresos proyectados. Este es el método de mayor exactitud.

Para los casos de un proyecto nuevo, los costos constituyen un elemento importante para la evaluación, ya que pueden marcar la diferencia entre distintas opciones, el concepto involucra a los costos y los beneficios. Entre ellos se destacan, por ejemplo, en un proceso productivo; los costos variables (aquellos que varían directamente con el volumen de producción) y los costos fijos (aquellos que no varían). El aumento de la capacidad productiva puede hacer modificar los costos unitarios variables, en algunos casos, disminuyéndolos y, si el aumento es considerable, también puede hacer que los costos fijos se incrementen considerablemente, tomando importancia para la toma de decisión.

Otro término asociado es el de la depreciación o amortización, en relación a la pérdida de valor contable de un activo fijo con el tiempo, no constituye un egreso de caja, pero sí es posible restarlo de los ingresos para reducir la utilidad y, en consecuencia, los impuestos. Activos fijos como los terrenos no se deprecian, es decir, no pierden valor con el tiempo.

El método conservador que se utiliza generalmente para determinar la depreciación es el lineal en lugar del acelerado. En los dos casos, el monto a depreciar es el mismo por lo que el ahorro tributario también lo es, lo que cambia es que en el acelerado se lo obtiene

anticipado, por tal motivo el lineal es conservador. Los costos que generalmente no se consideran en la evaluación de proyectos son aquellos asociados con mayores costos por la curva de aprendizaje, menores costos por uso de garantías en equipos nuevos, la variación de costos de mantenimiento con el uso y el tiempo de los equipos.

En cuanto al concepto de beneficios del proyecto, generalmente este término afecta positivamente en el resultado de la inversión, entre ellos los ingresos, reducciones de costos, aumento de eficiencia, incluso aquellos que no generan ingresos, pero impactan en la riqueza del inversionista. Este grupo está conformado por:

-Los ingresos por ventas de productos o servicios: dependiendo del plan de ventas derivado de los objetivos de marketing, permiten aumentar las utilidades, por lo tanto, deben ir antes de los impuestos.

-Los ingresos por ventas de activos: estos están relacionados con el reemplazo de activos y su valor de deshecho durante un horizonte de evaluación.

-Los ahorros de costos con la ejecución del proyecto: principalmente relacionados con empresas en marcha con cambios en procesos operacionales, como puede ser un cambio de tecnología, donde la mejora en alguno de ellos permite generar ahorros.

-Los ingresos por venta de material de desechos reutilizables o subproductos: es un beneficio que no es un ingreso, pero se considera en el flujo de caja al final del horizonte de evaluación. Hay tres métodos para determinarlo:

- El contable, o valor de libro, considera el valor de adquisición menos la depreciación acumulada del activo en el horizonte de evaluación. Se utiliza a nivel de pre factibilidad, siendo conservador, ya que considera que la empresa siempre pierde valor económico solo considerando el avance del tiempo, generalmente no reflejan el valor real de mercado.

- El comercial, considera el valor de mercado de los activos que se esperaría corregido por su efecto tributario. Obtener el valor que el mercado esperaría para cada activo lleva a un gran esfuerzo, por lo que se recomienda para casos con reducido número de activos.

- El económico, por último, considera el valor equivalente a lo que la empresa estaría dispuesta a vender en el horizonte de evaluación.

### **La preparación**

El flujo de caja representa los momentos cuando se generan los costos y los beneficios del proyecto y que, de alguna forma, muestra los movimientos de caja ocurridos en un periodo y los desembolsos para que los eventos del próximo periodo ocurran.

El horizonte de evaluación permitirá realizar las proyecciones que incluyen los desembolsos previos a la puesta en marcha de las operaciones, denominado como periodo cero (0), este no debe confundirse con la vida útil del proyecto, aunque en algunos casos

puede coincidir, el horizonte de evaluación está orientado en un flujo de caja para medir la rentabilidad, la vida útil está asociada con el tiempo en que se espera obtener beneficios.

Las etapas para confeccionar un flujo de caja son:

- Ingresos y egresos afectados a impuesto: uno de los principales ítems son los ingresos y egresos, los cuales afectan a las pérdidas o ganancias de la empresa. Entre los ingresos se destacan aquellos debidos a las ventas, ahorros por cambio de tecnología, entre otros y como egresos las remuneraciones, las materias prima o insumos, alquileres y todo aquello que signifique un gasto contable para la empresa.

- Gastos no desembolsables: son aquellos que no implican una salida de caja, pero permiten reducir los montos de impuestos a pagar, como ser la depreciación de activos fijos.

- Cálculo del impuesto: implica la afectación de la tasa tributaria sobre las utilidades, posterior a esto se obtiene la utilidad neta.

- Ajuste por gastos no desembolsables: como no constituyen un egreso y fueron incluidos para determinar los tributos, se volverán a sumar para anular su efecto directo en el flujo de caja, solo queda su efecto tributario.

- Ingresos y egresos no afectados a impuestos: se deben incluir aquellos que no modifican la riqueza contable de la empresa, pero que no están sujetos a impuesto, como ser las inversiones significan un egreso por adquirir un activo, el cual no disminuye la riqueza de la empresa, lo que hace quizás cambiar un activo corriente por uno fijo o aumentar el valor del activo fijo y del pasivo por financiar sus deudas. Para el caso de las inversiones, es necesario contar con un calendario para definir los egresos con sus costos asociados.

El efecto de la rentabilidad del proyecto recurriendo al financiamiento externo, como puede ser un préstamo, se incorpora en el flujo de caja, en donde se debe asumir el costo financiero con un efecto negativo sobre las utilidades y, por consecuencia, un ahorro tributario al reducir las utilidades y el impuesto a pagar. El préstamo figura como un ingreso en el flujo de caja el cual resta el monto total de inversión.

Con respecto al efecto de la inflación, se toman las siguientes consideraciones. En primer lugar, uno de ellos es el tiempo prolongado para la evaluación de los proyectos, en este caso una ventana de diez años hace que la predicción de la inflación anual para cada año sea con poca precisión, por otro lado, considerar una constante no es representativo en Argentina. En segundo lugar, en el caso de que se pudiera determinar la inflación anual en cada año, esto debería ser impactado por cada ítem que constituye tanto los costos como los beneficios del proyecto, quizás el esfuerzo por determinarlo sea mayor que la propia ganancia de conocerlo.

En tercer lugar, no todos los ítems son impactados y trasladados al precio final de la misma forma, por lo que, puede haber poca o nula coincidencia entre ellos, lo que lo hace

aún más engorroso. En cuarto lugar, la normativa tributaria indica que los activos fijos se corrigen por inflación y luego se deprecian, al no incluir el efecto inflacionario en la depreciación de los activos tampoco sería relevante, ya que su monto calculado sería menor al no considerarlo, por lo que las utilidades contables serían menores, siendo menor el ahorro tributario de la depreciación, “difícilmente un inversionista aceptará un proyecto si lo que lo hace rentable es el efecto tributario de la variación de la depreciación anual por efecto de la inflación”. (Sapag Chain, 2011: p 278)

Por los motivos mencionados, es que se decidió no considerar los efectos de la inflación en la evaluación del proyecto, pero como medida contrarrestaste se decide dolarizar los valores expresados en el mismo y así basarnos en esta unidad de medida que adquiere una menor volatilidad que el peso argentino. Además, es una realidad que en el rubro del agro actualmente para los insumos, maquinarias, trabajos, se maneja esta moneda como parámetro para la determinación de su valor.

### **La evaluación**

La rentabilidad de un proyecto se puede determinar de diferentes formas, a través de unidades monetarias o en porcentajes, también en el tiempo en que se recupera la inversión. Sin embargo, lo que tienen en común todas las formas es que se basan en el concepto del valor tiempo del dinero, es decir, el valor presente y el futuro del dinero y las oportunidades de uso en el tiempo.

La evaluación del proyecto demuestra al inversionista si el flujo de caja proyectado permite obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. Los métodos que generalmente se utilizan son: el valor actual neto; la tasa interna de retorno; el periodo de recuperación de la inversión; el índice de valor actual neto. Usar una combinación de ellos permite un mejor análisis y, por consecuencia, arribar a mejores conclusiones.

La tasa de descuento  $k$ , también mencionada como “Tasa de corte” representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en un proyecto, para compensar el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos obtenidos en préstamos, si se recurriera a esta fuente de financiamiento (Sapag Chain, 2011).

En igual sentido, Domínguez (2009) define:

*La tasa de costo de capital es el costo en una unidad de tiempo de una unidad de capital invertido, es la tasa efectiva media que debe pagar la empresa por la utilización de fondos provenientes de distintas fuentes o bien es la tasa efectiva que deja de ganar por usar los fondos en un proyecto y no en otro (p25).*

A su vez, según Pereiro & Galli (citado por Ross, Westerfield, & Jordan, 2010), su cálculo representa un desafío considerable, ya que no existe un valor de mercado

consensuado para el costo del capital propio. Es por esto que, el costo de capital depende fundamentalmente del uso de los fondos, no de su origen.

La fórmula de tasa de costo de capital es:

$ke = rf + \beta e (rm - rf)$ ; siendo:

$ke$ : Costo de capital o rentabilidad esperada de la empresa.

$rf$ : Tasa libre de riesgo.

$rm$ : Rendimiento o retorno promedio de mercado.

$\beta e$ : Sensibilidad del retorno a los movimientos del mercado accionario.

$(rm - rf)$ : prima de riesgo de mercado.

La tasa libre de riesgo ( $rf$ ) se interpreta como el retorno de un activo o cartera de activos que no tienen riesgo de default o, dicho de otro modo, es la reventa mínima que brinda una inversión segura.

En el caso de Argentina, país de mercado emergente, se caracteriza por el no ser eficiente y por tener un componente importante denominado riesgo país, compuesto tanto por el riesgo político, de expropiación, de implementación de barreras al libre flujo de capitales en el país, riesgo de devaluación o apreciación de la moneda, la existencia de inflación, entre otros. Es por este concepto que a la hora de elaborar la tasa de costo de capital se plantea el cálculo de la tasa libre de riesgo del país en el cual está situada la empresa y se obtiene haciendo:

*Tasa libre de riesgo ( $rf$ ): Tasa global libre de riesgo + prima de riesgo país.*

Beta ( $\beta e$ ) es un coeficiente que refleja la sensibilidad del retorno a los movimientos del mercado accionario. Se obtiene mediante la regresión entre el rendimiento de la acción de la empresa en cuestión y el rendimiento del mercado.

El riesgo de mercado ( $rm$ ) se define como el conjunto de acciones que son representativas del rendimiento del mercado. A su vez, la definición del largo de serie a tomar en el análisis impacta sensiblemente en el resultado, existiendo el dilema de tomar series históricas largas que reflejan la tendencia a largo plazo versus series más cortas que reflejen los acontecimientos recientes que impactarán en el futuro cercano de la firma.

Por último, el debate respecto a la obtención de la prima de riesgo de mercado radica en si se deben utilizar medias aritméticas o geométricas. Es por ello que queda a criterio del evaluador definir con qué elementos realizar el cálculo.

Finalmente, en el caso de empresas de capital cerrado (es decir, que no cotizan en bolsa) puede elaborarse por comparación contra empresas o sectores cotizantes comparables. Sin embargo, el uso de comparables de bolsa es una tarea particularmente difícil en la economía debido a su baja capitalización de mercado.

Al momento de evaluar un proyecto de inversión, es importante remarcar la brecha existente entre los modelos teóricos de valuación que se implementan en una economía desarrollada versus en una economía emergente debido a las disparidades en términos de estabilidad económica, riesgo político, acceso a capital y otros factores clave. En una economía desarrollada, donde los mercados financieros suelen ser más eficientes y maduros, la disponibilidad de capital y la liquidez son generalmente mayores. Esto puede influir en una menor tasa de descuento, ya que los inversores pueden exigir menos rendimiento para compensar el riesgo. Además, la estabilidad política y regulatoria tiende a ser más predecible, lo que reduce la incertidumbre y el riesgo asociado con el proyecto.

Por otro lado, en una economía emergente, la evaluación de proyectos de inversión puede ser más compleja debido a la mayor volatilidad económica, riesgo político y regulatorio, así como la disponibilidad limitada de capital y financiamiento. Las tasas de descuento suelen ser más altas para reflejar el riesgo adicional percibido por los inversores. La falta de infraestructura desarrollada y la incertidumbre en los mercados pueden aumentar la dificultad para estimar flujos de efectivo futuros y reducir la confianza en los pronósticos financieros. Además, factores como la corrupción, la inestabilidad política y las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden añadir una capa adicional de riesgo que debe ser considerada en la evaluación del proyecto.

En resumen, mientras que en una economía desarrollada la evaluación de proyectos tiende a basarse en datos históricos más estables y en una menor percepción de riesgo, en una economía emergente, la evaluación debe ser más cautelosa y considerar un amplio espectro de riesgos potenciales. Autores como Aswath Damodaran, en su obra "Evaluación de empresas: valoración de activos y riesgos", abordan estas diferencias y proporcionan herramientas para evaluar proyectos en diversos contextos económicos.

Así, el *Valor actual neto (VAN)* es el valor que surge de la diferencia resultante entre el desembolso inicial de la inversión y el valor presente que tienen los futuros flujos de ingresos netos esperados (descontados a la tasa "k"). Conceptualmente representa el valor absoluto de la riqueza que agrega un nuevo proyecto de inversión a la empresa en el momento inicial cero, es decir, en el presente" (López Dumrauf, 2003).

Considerando que la tasa de costo de capital se simboliza con la letra "k", que el desembolso inicial se simboliza como "I<sub>0</sub>", que los demás flujos de ingresos netos se simbolizan: "F<sub>n</sub>" donde n hace referencia al número de años que tiene el proyecto y que: "v" representa el flujo de fondos obtenidos al final del periodo de evaluación por la liquidación del negocio, se puede expresar al Valor Actual Neto de la siguiente manera:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F^1}{(1+k)} + \frac{F^2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Fn + v}{(1+k)^n}$$

Si se considera que "Ft" representa los flujos de efectivo que genera el proyecto y que los mismos son descontados a la tasa "k". Luego, que el VAN surge por la diferencia de los mismos con el desembolso inicial de la inversión, el VAN simbólicamente también se puede expresar así:

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

Una vez obtenido el VAN, es decir, la diferencia entre el desembolso inicial y los flujos futuros de fondos esperados descontados, se debe interpretar dicho resultado.

Teniendo en cuenta que es el valor en términos absolutos que el proyecto le agrega al patrimonio de la empresa, si aquel resultado es positivo entonces conviene invertir en dicho proyecto y la decisión será la aceptación del proyecto. En contraposición, si el VAN da como resultado una cifra negativa, significa que no conviene invertir en el proyecto y, por lo tanto, el mismo se rechazará. Cuando el VAN sea igual a cero o muy próximo, para el inversor podría ser indiferente realizar el proyecto o rechazarlo, ya que su rendimiento iguala el costo de oportunidad. En los últimos años, según López Dumrauff (2003), para tomar una decisión en esta situación se deben analizar las opciones reales que los proyectos suelen tener.

Es así que, es preciso considerar la *tasa interna de retorno (TIR)*. Esta se define como aquella tasa que descuenta el valor de los futuros ingresos netos esperados igualándolos con el desembolso inicial de la inversión. El calificativo de "interna" viene dado porque es la tasa "implícita" del proyecto y constituye la incógnita a resolver, ya que debe calcularse a partir de un procedimiento de prueba por ensayo y error como se describe a continuación. Utilizando la misma simbología explicada para la fórmula del VAN, la TIR se puede expresar con las siguientes expresiones:

$$I_0 = \frac{F^1}{(1+TIR)^1} + \frac{F^2}{(1+TIR)^2} + \frac{F^3}{(1+TIR)^3} \dots + \frac{Ft}{(1+TIR)^t}$$

$$F_0 = \sum_{t=1}^t \frac{F^t}{(1+TIR)^t}$$

La TIR es una medida de rentabilidad periódica de la inversión. A diferencia del VAN, no mide está en términos absolutos, sino que lo hace en términos relativos, indicando -en

principio- cuál es el porcentaje de rentabilidad que obtenemos por cada peso invertido en el proyecto.

Debido a que la TIR es una medida de rentabilidad relativa de la inversión, se la confronta con la tasa que representa el costo de oportunidad del capital para saber si un proyecto debe ser elegible o no. De dicha confrontación surgen las siguientes situaciones posibles y sus respectivas decisiones a tomar: en el caso de que el proyecto presente una TIR mayor que la Tasa de costo de capital “k” el proyecto debe aceptarse porque la tasa de rendimiento del proyecto es mayor al costo que el capital que financia dicha inversión.

En la situación inversa, se puede llegar al resultado de que la TIR es menor a la tasa “k” y, por lo tanto, la decisión a tomar será rechazar el proyecto, ya que la tasa de rendimiento no alcanza a cubrir el costo del capital invertido, pero en caso de que ambas tasas sean iguales se estará en presencia de la situación mencionada precedentemente en donde el VAN se iguala o es próximo a cero y, en este caso, como se explicó deberán evaluarse las opciones reales que tiene el proyecto.

El criterio de la TIR supone que los fondos que libera el proyecto son reinvertidos dentro del mismo o en otros proyectos similares a la misma TIR, asumiendo que ese rendimiento se mantendrá constante durante toda la vida del proyecto. Es relevante mencionar que la TIR es un rendimiento calculado “ex ante”, es decir, antes de que ocurra, por lo que, para conocer el rendimiento con exactitud, habrá que esperar el final de la vida del proyecto y calcular su rentabilidad “ex post” que dependerá de la tasa a la que se hayan reinvertido los fondos.

Pero la TIR, combinada con el VAN, permite demarcar las siguientes situaciones:

- $VAN > 0$  y  $TIR > 0$ , la rentabilidad es superior a la exigida luego de recuperar la inversión;  $VAN = 0$  y  $TIR > 0$ , la rentabilidad es igual a la exigida luego de recuperar la inversión.
- $VAN < 0$  y  $TIR > 0$ , la rentabilidad es inferior a la exigida después de recuperar la inversión.
- $VAN < 0$  y  $TIR = 0$ , la rentabilidad es cero, pero se recupera la inversión.
- $VAN < 0$  y  $TIR < 0$ , la rentabilidad es cero y no se recupera toda o parte de la inversión.

Sumado a lo anterior, el periodo de recuperación de la inversión (PB) permite medir el tiempo en que se recupera la inversión incluyendo el costo del capital invertido. Este indicador se utiliza en conjunto al VAN y a la TIR para la evaluación y análisis.

Para complementar los análisis y facilitar la toma de decisiones durante la evaluación de un proyecto de inversión, se pueden utilizar los análisis de sensibilidad. Este análisis permite identificar las variables de mayor criticidad ante posibles cambios, definiendo de esta

manera los puntos críticos. Para llevarlo adelante se pueden utilizar los siguientes métodos. El de Hertz o análisis multidimensional, donde se analiza el VAN cuando varía una o más variables, es necesario realizar tantos flujos de caja como combinaciones se realicen. El análisis unidimensional, permite determinar la máxima variación de una variable importante haciendo que el proyecto siga siendo atractivo (Sapag Chain, et al. 2011).

Sobre el final de la sección, se comenta sobre el análisis y las conclusiones que arrojan los métodos de sensibilidad realizados.

### **Objetivos del área de finanzas de la empresa**

El objetivo general del área de finanzas será la de maximizar los beneficios a través de decisiones certeras relacionadas con la búsqueda en la optimización de los costos y gastos, afrontar las inversiones con el financiamiento adecuado para poder llevarlas adelante.

En cuanto al lapso temporal, se plantean los objetivos específicos para los distintos periodos.

**Corto plazo:** determinar el flujo de efectivo para iniciar las operaciones considerando los costos y gastos fijos y variables, como así también el capital requerido para el inicio y en función de esto determinar las distintas posibilidades de financiamiento, a su vez, realizar las proyecciones de los estados financieros a modo de análisis y previsión. Finalizado el primer periodo productivo, realizar el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo.

**Mediano plazo:** continuar con la realización de los estados financieros con sus proyecciones. Analizar las posibilidades de financiamiento para afrontar el primer plan de expansión. Al finalizar el quinto año, se proyecta estar consolidados en el mercado nacional e iniciando las gestiones de expansión al exterior.

**Largo plazo:** continuar con el control del sistema financiero, elaborar proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Analizar las posibilidades de financiamiento para afrontar el segundo plan de expansión. Al finalizar el décimo año, se espera un saldo actual acumulado próximo a los USD 115.000.

### **Sistema contable de la empresa**

#### **Contabilidad de la empresa**

#### **Formulación y evaluación del proyecto de inversión**

Se procede a la identificación de las inversiones, los costos asociados y los beneficios del proyecto. Con esta información, se analizará la conveniencia del proyecto. En una primera instancia se realiza el estudio económico y posteriormente la evaluación económica. Los valores que se muestran se encuentran actualizados a 2024.

#### **Estudio económico**

#### **Beneficios del proyecto**

Los beneficios estarán dados tanto por los ingresos provenientes de las comisiones aplicadas al momento inicial de la operación (cuando se lleva a cabo el acuerdo contractual), y un segundo y definitivo pago se ejecuta al momento de valorizar monetariamente la extracción de cereales en la etapa de cosecha.

### **Ingresos del proyecto**

Como se mencionó anteriormente, los ingresos estarán dados por las comisiones iniciales y el pago porcentual al momento de culminar la cosecha. Las comisiones se van a aplicar como un porcentaje del gasto inicial que tengan los inversores al momento de confirmar la operación. El valor porcentual se aplica culminado el proceso y extraído el cereal.

A continuación, se detallarán los costos por hectárea en los que incurre un productor para ejecutar el proceso de producción de un campo y, al final, se incluye la comisión del 2% respectiva al servicio prestado por Agroexpansión:

Costos directos				
	Concepto	Cantidad	Precio	Importe
<b>SIEMBRA</b>				
Servicio	Servicio	1,00	\$ 15,00	\$ 15,00
				\$ 15,00
Insumos	Semilla (kg)	65,00	\$ 0,75	\$ 48,75
	INOCULANTE (dosis)	1,30	\$ 4,10	\$ 5,33
				\$ 54,08
<b>COSTO SIEMBRA</b>				\$ 69,08
<b>FUMIGACION</b>				
Servicios	Pulverización	3,00	\$ 4,50	\$ 13,50
				\$ 13,50
Insumos	PANZER GOLD (lt)	6,00	\$ 4,10	\$ 24,60
	DEDALO ELITE (lt)	2,40	\$ 5,97	\$ 14,33
	ACETOCLOR HARNES(lt)	1,30	\$ 4,94	\$ 6,42
	METOLACLORO DUAL GOLD(lt)	0,70	\$ 10,37	\$ 7,26
	CLORIMURON 75%	0,02	\$ 56,00	\$ 0,84
	SULFENTRAZONE (lt)	0,40	\$ 40,60	\$ 16,24
	INTERFIELD (kg)	0,14	\$ 76,30	\$ 10,91
	OPTILL (kg)	0,14	\$ 78,48	\$ 10,99
	HALOXIFOP 54%	0,20	\$ 29,45	\$ 5,89
	LAMBDA m.e. 25% (lt)	0,06	\$ 31,57	\$ 1,89
	AMPLIGO (lt)	0,06	\$ 120,76	\$ 7,25
	ACEITE METILADO (lt)	2,40	\$ 2,20	\$ 5,28
	AF PLUS (lt)	0,20	\$ 16,00	\$ 3,20
	AR 40 (lt)	0,20	\$ 21,00	\$ 4,20
				\$ 119,30
<b>COSTO FUMIGACION</b>				\$ 132,80
<b>COSECHA</b>				
Servicio	COSECHA	1,00	\$ 60,00	\$ 60,00
				\$ 60,00
<b>COSTO COSECHA</b>				\$ 60,00
<b>COSTO TOTAL</b>				\$ 261,88
<b>Costos indirectos</b>				
Costos comerciales	Costos cerealera*			110,46
	Comision agroexpansion			11,65
Arrendamiento	qq	Valor del qq	Valor en \$	Valor en USD
		8 \$ 28.000,00	\$ 224.000,00	\$ 248,89
<b>COSTO TOTAL (directos + indirectos)</b>				\$ 632,87

\*Incluye costos por comision, flete, laboratorio. Se calculan como el (15%) sobre el precio de venta

Imagen 7: costos por hectárea en los que incurre un productor para ejecutar el proceso de producción de un campo.

Este valor del USD 11,65 por hectárea constituye el ingreso inicial del servicio. Adicional a esto, el servicio va a obtener otro ingreso dado por un porcentaje aplicado sobre el cereal entregado una vez culminada la actividad. A continuación, el ingreso por hectárea estimado es de:

<b>PROYECCION</b>		
Rendimiento soja en qq		2,63
Precio DISPONIBLE soja (USD/qq)		\$ 280,00
<b>Valor final</b>	USD/ha	<b>\$ 736,40</b>
<u>Costos directos</u>	USD/ha	\$ 261,88
<u>Gastos comerciales</u>	USD/ha	\$ 110,46
<u>Comision agroexpansion</u>		<b>\$ 10,19</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>USD/ha</b>	<b>\$ 353,87</b>
<b>Rendimiento de indiferencia</b>	<b>tns/ha \$ 13,30</b>	
<u>Arrendamiento</u>	USD/ha	\$ 248,89
<b>Resultados operativos</b>	<b>USD/ha</b>	<b>\$ 104,98</b>
Impuestos	USD/ha	\$ 36,74
<b>Margen neto</b>	<b>USD/ha</b>	<b>\$ 68,24</b>

Imagen 8: ingreso estimado por hectárea.

El rendimiento esperado se determina en función del promedio de rinde que se obtiene en la zona donde se espera trabajar y es de 2.63 quintales por hectáreas.

El precio disponible corresponde al precio pizarra de rosario de la soja.

Este valor de USD 10,19 por hectárea constituye el ingreso final del servicio.

Entonces, durante todo el proceso de producción, el ingreso por hectárea para Agroexpansión es de **USD 21,84**.

En lo que respecta a la periodicidad de los flujos de fondos dentro de una campaña, es así como se distribuyen mensualmente:

Concepto	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Costos directos</b>	-\$ 44,27		-\$ 54,08	-\$ 59,27		-\$ 44,27			-\$ 60,00	
<b>SIEMBRA</b>										
Servicio				-\$ 15,00						
Insumos			-\$ 54,08							
<b>FUMIGACION</b>										
Servicio	-\$ 4,50			-\$ 4,50		-\$ 4,50				
Insumos	-\$ 39,77			-\$ 39,77		-\$ 39,77				
<b>COSECHA</b>										
Servicio									-\$ 60,00	
<b>Gastos comerciales</b>	-\$ 11,65	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 120,65
Flete, comision										-\$ 110,46
Comision agroexpansion	-\$ 11,65									-\$ 10,19
<b>Costos indirectos</b>			-\$ 124,44						-\$ 124,44	
Arrendamiento			-\$ 124,44						-\$ 124,44	
<b>Ingresos</b>									\$ 700,70	
Venta de cereal									\$ 700,70	
<b>EBIT</b>	-\$ 55,91	\$ -	-\$ 178,52	-\$ 59,27	\$ -	-\$ 44,27	\$ -	\$ -	\$ 516,26	-\$ 120,65
Impuesto a las ganancias									-\$ 36,74	
<b>Margen neto</b>	-\$ 55,91	\$ -	-\$ 178,52	-\$ 59,27	\$ -	-\$ 44,27	\$ -	\$ -	\$ 479,51	-\$ 120,65
<b>VAN</b>	\$ 5,67									
<b>TIR.NO.PER</b>	14%									

Imagen 9: periodicidad de los flujos de fondos por hectárea de una campaña.

Para el primer año, se espera iniciar con unas 1.000 hectáreas a trabajar y, posteriormente, ir expandiéndose como lo expresa la siguiente imagen:

Campaña	Ingresos por hectarea	Cantidad de hectareas	Variacion anual	Ingresos en USD
1	21,84	1000,00	0%	\$ 21.840,00
2	21,84	1250,00	25%	\$ 27.300,00
3	21,84	1562,50	25%	\$ 34.125,00
4	21,84	1953,13	25%	\$ 42.656,25
5	21,84	2441,41	25%	\$ 53.320,31
6	21,84	3173,83	30%	\$ 69.316,41
7	21,84	4125,98	30%	\$ 90.111,33
8	21,84	5363,77	30%	\$ 117.144,73
9	21,84	7241,09	35%	\$ 158.145,38
10	21,84	9775,47	35%	\$ 213.496,26

Imagen 10: expansión de la cantidad de hectáreas a trabajar.

## **Inversiones y gastos del proyecto**

### **Inversión inicial**

Para comenzar con las operaciones, se van a necesitar como inversión inicial lo siguiente:

- 2 Camionetas doble cabina 4x4, valuadas cada una en: USD 45.000.

Total: USD 90.000.

- Dron, valuado en: USD 1.500
- 3 computadoras, valuadas en: USD 2.000. Total: USD 4.000.

En resumen, el valor final de la inversión inicial es de USD 97.500.

Las camionetas serán utilizadas por el ingeniero agrónomo y el administrador de empresas agropecuarias para hacer el recorrido de los lotes potenciales para arrendar, como también para realizar la posterior revisión de la siembra. El dron se empleará para el estudio de los lotes y la generación de reportes de avances. Por último, las computadoras van a utilizarse por cada uno de los socios para la carga de la información, el procesamiento de esta y la generación de reportes. Además, el contador realizará un trabajo *home office*, y estará permanentemente actualizando su información acerca de los precios de compra y venta de insumos, cambios tarifarios del rubro, actualizaciones del mercado financiero, etcétera.

### **Costos variables y fijos**

Los costos fijos son erogaciones empresariales que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, como alquileres, salarios administrativos y seguros. Por otro lado, los costos variables varían directamente con la

producción o ventas, como materias primas, mano de obra directa adicional y comisiones de ventas. Esta distinción es crucial para la planificación financiera, ya que los costos fijos proporcionan una base de gastos constante, mientras que los variables fluctúan con la actividad operativa, afectando directamente la rentabilidad y la estructura de costos de una empresa.

Como costo variable de la empresa prestadora de servicio se puede destacar a:

- El pago del desarrollador freelance que trabajará por objetivos. El valor de la hora es de USD 8. Se estima una contratación inicial de 10 horas semanales, por lo que el costo mensual es de: USD 320.

Respecto a los costos fijos, se consideran como tal a los siguientes:

#### Costos fijos

Concepto	Cantidad	Mensual	Total mensual	Total anual
Sueldo encargado de ventas	1	\$ 280,00	\$ 280,00	
Internet	1	\$ 10,00	\$ 10,00	
Telefonía	1	\$ 11,00	\$ 11,00	
Estudio contable	1	\$ 160,00	\$ 160,00	
Viaticos	2	\$ 50,00	\$ 100,00	
Señal gps/dron	1	\$ 15,00	\$ 15,00	
<b>Total</b>			<b>\$ 576,00</b>	<b>\$ 6.912,00</b>

Imagen 11: costos fijos de la empresa.

Como costos proyectados tenemos:

#### Estimación proyectada costos totales

Año	Costos fijos	Costo variable	Costo total
1	\$ 6.912,00	\$ 3.840,00	<b>\$ 10.752,00</b>
2	\$ 7.948,80	\$ 4.416,00	<b>\$ 12.364,80</b>
3	\$ 9.141,12	\$ 5.078,40	<b>\$ 14.219,52</b>
4	\$ 10.512,29	\$ 5.840,16	<b>\$ 16.352,45</b>
5	\$ 12.089,13	\$ 6.716,18	<b>\$ 18.805,32</b>
6	\$ 13.902,50	\$ 7.723,61	<b>\$ 21.626,11</b>
7	\$ 15.987,88	\$ 8.882,15	<b>\$ 24.870,03</b>
8	\$ 18.386,06	\$ 10.214,48	<b>\$ 28.600,53</b>
9	\$ 21.143,97	\$ 11.746,65	<b>\$ 32.890,61</b>
10	\$ 24.315,56	\$ 13.508,64	<b>\$ 37.824,21</b>

Imagen 12: costos proyectados como totales de la empresa.

### Costos de organización

Los costos asociados con la organización de la empresa en sus inicios, y con impacto al inicio de las actividades (año 1: 2024), es de USD 1.200 y están dadas por el diseño de la marca y logo, el registro de la marca y los costos de inscripciones.

## Impuestos a las ganancias IIGG

Como se mencionó anteriormente, el porcentaje de impuesto alcanzado por la actividad es del 35% sobre el resultado operativo.

## Intereses del préstamo

Los intereses derivados del préstamo a solicitar se determinarán por el sistema francés, con una tasa TNA del 6%, monto máximo de USD 61.425 y con un plazo de devolución de 10 años con cuotas anuales. Para el análisis de Proyecto Puro este concepto no se tiene en consideración, ya que no se incluye financiamiento.

Información crediticia	
Banco Santander Rio	Sistema Frances
Monto	U\$D 61,425
Horizonte	10 años
Pagos	Anual
Cuota	\$ 8.345,69
TNA	6,00%
IG	35%

Imagen 13: información crediticia.

Sistema de amortizacion							Ventaja Fiscal	
Numero	Deuda	Interes	Amortizacion	Cuota	Saldo Final	Ahorro Fiscal	Cuota Neta	
1	\$ 61.425,00	\$ 3.685,50	\$ 4.660,19	\$ 8.345,69	\$ 56.764,81	\$ 1.289,93	\$ 7.055,76	
2	\$ 56.764,81	\$ 3.405,89	\$ 4.939,80	\$ 8.345,69	\$ 51.825,01	\$ 1.192,06	\$ 7.153,63	
3	\$ 51.825,01	\$ 3.109,50	\$ 5.236,19	\$ 8.345,69	\$ 46.588,82	\$ 1.088,33	\$ 7.257,36	
4	\$ 46.588,82	\$ 2.795,33	\$ 5.550,36	\$ 8.345,69	\$ 41.038,46	\$ 978,37	\$ 7.367,32	
5	\$ 41.038,46	\$ 2.462,31	\$ 5.883,38	\$ 8.345,69	\$ 35.155,08	\$ 861,81	\$ 7.483,88	
6	\$ 35.155,08	\$ 2.109,30	\$ 6.236,38	\$ 8.345,69	\$ 28.918,69	\$ 738,26	\$ 7.607,43	
7	\$ 28.918,69	\$ 1.735,12	\$ 6.610,57	\$ 8.345,69	\$ 22.308,13	\$ 607,29	\$ 7.738,40	
8	\$ 22.308,13	\$ 1.338,49	\$ 7.007,20	\$ 8.345,69	\$ 15.300,93	\$ 468,47	\$ 7.877,22	
9	\$ 15.300,93	\$ 918,06	\$ 7.427,63	\$ 8.345,69	\$ 7.873,29	\$ 321,32	\$ 8.024,37	
10	\$ 7.873,29	\$ 472,40	\$ 7.873,29	\$ 8.345,69	-\$ 0,00	\$ 165,34	\$ 8.180,35	
Tasa anual despues IG		3,90%						

Imagen 14: información crediticia.

## Capital social

El capital inicial será totalmente aportado por los socios creadores de la empresa. El mismo se distribuirá en partes iguales entre los profesionales, sin necesidad de incurrir en un préstamo para iniciar las actividades, aunque sí se considera dicha posibilidad para cuando se busque expandir la empresa hacia los países limítrofes. Esto se justifica en que los bancos tendrán un historial crediticio de la empresa para esa altura y sería más práctico y económico la obtención de un préstamo.

### **Flujo de caja – Cash flow**

Para la confección del flujo de caja se consideran la totalidad de ingresos y egresos anteriormente descritos, de tal forma que presenta la siguiente estructura. (Sapag Chain et al., 2011):

- ❖ Ingresos:
  - \* Ingresos por ventas.
- ❖ Egresos:
  - Costos variables.
  - Costos fijos.
  - Costos de organización.
  - **Subtotal antes de IIGG**
  - Impuestos:
    - Impuesto a las ganancias IIGG.
  - **Subtotal después de IIGG**
  - Inversiones.
  - Capital social.
  - Saldo anual.
  - Saldo anual actual.
  - **Saldo anual actual acumulado.**

### **Tasa de Costo de Capital**

Al momento de definir una política sobre la estructura de capital de la empresa para hacer frente a la inversión que conlleva el proyecto, es necesario evaluar la proporción de fondos de propios y de terceros que se va a necesitar, con el objetivo de poder minimizar el costo promedio ponderado de capital.

Una vez realizado el análisis sobre los distintos aspectos que influyen sobre la definición de la fuente de los fondos a utilizar como: disponibilidad de efectivo, necesidades eventuales de capital, ciclo operativo de cobranzas, límite monetario de otorgamiento de créditos bancarios, se llegó a la conclusión que la mezcla óptima de las fuentes es del 37% de fondos propios y el 63% restante de fondos ajenos.

Respeto al capital propio, se consideró como referencia un rendimiento esperado, compuesto por el posible rendimiento que se puede obtener en el mercado en herramientas financieras convencionales y alcanzables como obligaciones negociables, compra de dólares, fondos comunes de inversión, etc. A este rendimiento se le adiciona un porcentaje adicional exigido por el inversor en función del mayor riesgo que conlleva

la ejecución del nuevo proyecto. Por lo tanto, el rendimiento mínimo que se le exige al proyecto por la inversión del capital propio es de 15% anual.

Por otra parte, al analizar la cantidad de fondos de terceros que la empresa necesita, entran en consideración dos efectos que provoca el endeudamiento, y son el ahorro fiscal y las dificultades financieras. En donde la estructura óptima es alcanzada donde ambos conceptos son compensados entre sí.

El primero se refiere a la ventaja fiscal que es para la empresa incurrir en deuda, ya que la ley impositiva permite deducir los intereses como gasto del periodo, provocando así, un ahorro de impuestos para el ente.

En relación a las dificultades financieras, se refiere a aquella situación en donde la firma toma decisiones bajo presión para satisfacer sus obligaciones legales con los acreedores. Pero tales decisiones pueden impactar en el resultado operativo de la misma.

Una vez aclarados estos conceptos, procedemos a evaluar nuestro caso particular, en donde se presenta una posibilidad de financiación, que después de haber conformado el cuadro de amortización y de obtener la cuota neta del impuesto a las ganancias (donde se refleja el efecto del ahorro fiscal), calculamos el verdadero costo financiero de esta opción. Entonces el costo efectivo de la operación del 3.9% anual.

Por último, con los datos obtenidos podemos determinar cuál es la tasa de descuento que va a usarse para descontar los dos tipos de flujos de fondo empleados para efectuar el análisis, es decir, la Tasa Promedio Ponderada o "WAAC" usada para el Flujo de Caja Puro es del 8.007% anual; y la Tasa de Costo de Capital Propio que es del 15% anual.

Fuente	Monto	Proporcion	Costo	WACC
Propio	\$ 36.075,00	37%	15,00%	5,550%
Terceros	\$ 61.425,00	63%	3,90%	2,457%
Inversion Inicial	\$ 97.500,00	100%	-	8,007%

Imagen 15: tasa de descuento.

### Flujo de caja

El armado del flujo netos de fondos, es una de las tareas más complejas con la que nos encontramos al momento de evaluar un proyecto, y ello se debe a que para su confección es necesario efectuar una correcta discriminación de los conceptos que van a considerarse en los flujos de aquellos que no.

Al momento de analizar los distintos elementos del proyecto, es necesario aclarar que, a diferencia del estado de resultados, aquí se emplea el criterio de lo percibido, es decir, se considera la efectiva entrada y salida de caja durante el periodo de análisis.

### Cantidades:

Se estipula un incremento porcentual que va acrecentándose con los años, ya que se espera expandirse a otros países después del año 5.

Campaña	Cantidad de hectareas	Variacion anual
1	1000	0%
2	1250	25%
3	1563	25%
4	1953	25%
5	2441	25%
6	3174	30%
7	4126	30%
8	5364	30%
9	7241	35%
10	9775	35%

Imagen 16: estimativo de la variación anual de hectáreas.

### Ingresos:

Para la determinación del ingreso del proyecto, se consideran las hectáreas proyectadas a trabajar por la suma de las dos comisiones que se aplican durante el proceso productivo.

Campaña	Ingresos por hectarea	Cantidad de hectareas	Variacion anual	Ingresos en USD
1	21,84	1000	0%	\$ 21.840,00
2	21,84	1250	25%	\$ 27.300,00
3	21,84	1562,5	25%	\$ 34.125,00
4	21,84	1953,125	25%	\$ 42.656,25
5	21,84	2441,40625	25%	\$ 53.320,31
6	21,84	3173,828125	30%	\$ 69.316,41
7	21,84	4125,976563	30%	\$ 90.111,33
8	21,84	5363,769531	30%	\$ 117.144,73
9	21,84	7241,088867	35%	\$ 158.145,38
10	21,84	9775,469971	35%	\$ 213.496,26

Imagen 17: ingresos estimativos de acuerdo a la variación anual de hectáreas.

### Egresos:

Los egresos, como el otro factor integrante del flujo, suelen dificultar el armado del mismo. Ello se debe a la necesidad de separar los costos propios del proyecto con aquellos que no lo son, como los costos hundidos, egresos de fondos no reales (amortización), gastos generales no incrementales, los cuales no serán considerados.

Estimación proyectada costos totales

<b>Año</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>Costo variable</b>	<b>Costo total</b>
1	\$ 6.912,00	\$ 3.840,00	\$ <b>10.752,00</b>
2	\$ 7.948,80	\$ 4.416,00	\$ <b>12.364,80</b>
3	\$ 9.141,12	\$ 5.078,40	\$ <b>14.219,52</b>
4	\$ 10.512,29	\$ 5.840,16	\$ <b>16.352,45</b>
5	\$ 12.089,13	\$ 6.716,18	\$ <b>18.805,32</b>
6	\$ 13.902,50	\$ 7.723,61	\$ <b>21.626,11</b>
7	\$ 15.987,88	\$ 8.882,15	\$ <b>24.870,03</b>
8	\$ 18.386,06	\$ 10.214,48	\$ <b>28.600,53</b>
9	\$ 21.143,97	\$ 11.746,65	\$ <b>32.890,61</b>
10	\$ 24.315,56	\$ 13.508,64	\$ <b>37.824,21</b>

Imagen 18: Estimación proyectada de costos totales.

Neto:

Por último, una vez obtenidos los datos de los ingresos y egresos proyectados mediante la variación pronosticada de la rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años, se calculan los valores netos anuales (INGRESOS – EGRESOS), los cuales van a ser utilizados para aplicar los métodos de variación de la inversión: la VAN y la TIR.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por ventas		\$ 21.840,00	\$ 27.300,00	\$ 34.125,00	\$ 42.656,25	\$ 53.320,31	\$ 69.316,41
<b>Total ingresos</b>		<b>\$ 21.840,00</b>	<b>\$ 27.300,00</b>	<b>\$ 34.125,00</b>	<b>\$ 42.656,25</b>	<b>\$ 53.320,31</b>	<b>\$ 69.316,41</b>
Costos variables		-\$ 3.840,00	-\$ 4.416,00	-\$ 5.078,40	-\$ 5.840,16	-\$ 6.716,18	-\$ 7.723,61
Costos fijos		-\$ 6.912,00	-\$ 7.948,80	-\$ 9.141,12	-\$ 10.512,29	-\$ 12.089,13	-\$ 13.902,50
Costos de organización		-\$ 1.200,00					
<b>Total egresos sujetos a IIGG</b>		<b>\$ 9.888,00</b>	<b>\$ 14.935,20</b>	<b>\$ 19.905,48</b>	<b>\$ 26.303,80</b>	<b>\$ 34.514,99</b>	<b>\$ 47.690,30</b>
IIGG		-\$ 3.460,80	-\$ 5.227,32	-\$ 6.966,92	-\$ 9.206,33	-\$ 12.080,25	-\$ 16.691,60
Inversiones	-\$ 97.500,00						
<b>Flujos netos de fondos (Free)</b>	<b>-\$ 97.500,00</b>	<b>\$ 6.427,20</b>	<b>\$ 9.707,88</b>	<b>\$ 12.938,56</b>	<b>\$ 17.097,47</b>	<b>\$ 22.434,75</b>	<b>\$ 30.998,69</b>
Amortización capital		-4660,19	-4939,80	-5236,19	-5550,36	-5883,38	-6236,38
Intereses		-3685,5	-3405,89	-3109,50	-2795,33	-2462,31	-2109,30
Ahorro IIGG		-1289,93	-1192,06	-1088,33	-978,37	-861,81	-738,26
<b>Flujos netos de fondos (ECF)</b>	<b>-\$ 36.075,00</b>	<b>-\$ 3.208,41</b>	<b>\$ 170,13</b>	<b>\$ 3.504,55</b>	<b>\$ 7.773,42</b>	<b>\$ 13.227,25</b>	<b>\$ 21.914,75</b>

Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$ 90.111,33	\$ 117.144,73	\$ 158.145,38	\$ 213.496,26
<b>\$ 90.111,33</b>	<b>\$ 117.144,73</b>	<b>\$ 158.145,38</b>	<b>\$ 213.496,26</b>
-\$ 8.882,15	-\$ 10.214,48	-\$ 11.746,65	-\$ 13.508,64
-\$ 15.987,88	-\$ 18.386,06	-\$ 21.143,97	-\$ 24.315,56
<b>\$ 65.241,30</b>	<b>\$ 88.544,20</b>	<b>\$ 125.254,77</b>	<b>\$ 175.672,05</b>
-\$ 22.834,46	-\$ 30.990,47	-\$ 43.839,17	-\$ 61.485,22
<b>\$ 42.406,85</b>	<b>\$ 57.553,73</b>	<b>\$ 81.415,60</b>	<b>\$ 114.186,84</b>
-6610,57	-7007,20	-7427,63	-7873,29
-1735,12	-1338,49	-918,06	-472,40
-607,29	-468,47	-321,32	-165,34
<b>\$ 33.453,86</b>	<b>\$ 48.739,57</b>	<b>\$ 72.748,59</b>	<b>\$ 105.675,81</b>

Imagen 19: Flujo de fondos de Agroexpansión.

Luego de aplicar los métodos, se logra finalizar la evaluación del proyecto, el cual nos arrojó para el Flujo de Caja Puro, una Tasa Interna de Retorno del 22% anual, la cual es superior a la Tasa de Costo de Capital (8.007%) empleada para evaluar el proyecto, llegando a la conclusión de que el mismo genera retornos que permiten no solo absorber el monto desembolsado inicialmente, sino que, manifiestan una ganancia para el inversor. Paralelamente a ello, el otro criterio financiero empleado para evaluar el proyecto, es decir, el Valor Actual Neto, asume un importe de USD 114.952,50, lo cual indica que el valor presente que tienen los futuros flujos de ingresos netos esperados supera el monto del desembolso inicial, generando así, un resultado positivo para el inversor.

Respecto al Flujo de Caja Inversionista, se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 30% anual, la cual supera a la Tasa de Costo de Capital (15%), provocando un resultado beneficioso; un Valor Actual Neto de USD 51.629,44, generando también una ganancia.

Flujo de caja puro (FCF)	
Tasa de corte	8,007%
Desembolso inicial	-\$ 97.500,00
VAN	\$ 114.592,50
TIR	22%

Imagen 20: flujo de caja puro (FCF)

Flujo de caja inversionista (ECF)	
Tasa de corte	15,00%
Desembolso inicial	-\$ 36.075,00
VAN	\$ 51.629,44
TIR	30%

Imagen 21: flujo de caja inversionista (ECF)

### Evaluación Proyecto de Inversión

Tomando como base los objetivos planteados en el inicio de este trabajo, en líneas generales se ha diseñado y desarrollado el Plan de Negocio para el ingreso a la producción agrícola en la zona pampeana, considerando la posibilidad de expandirse en a exterior en un futuro. El desarrollo sistemático ha permitido abordar los principales temas dándole forma al Plan y a la empresa, el cual responde al modelo de negocio planteado.

El análisis del contexto, tanto del entorno externo como interno, permitió detectar los principales hechos que impulsan la justificación de este Plan, los cuales fueron denominados en su momento como oportunidades del negocio. Una de ellas es la fortaleza del rubro a nivel nacional. Por otro lado, la posibilidad de expandirse hacia otras zonas y también de añadir nuevos servicios.

La identidad de la empresa se ha logrado buscando la asociación y el acercamiento de la marca con los potenciales consumidores, el nombre Agroexpansión surge de sus opiniones. Este nombre es el de mayor aceptación (66.7%), principalmente porque asocia al rubro y la posibilidad de expandirse y con ello aumentar los futuros ingresos para las partes intervinientes.

El volumen de hectáreas que se planifica trabajar es escalable en un horizonte de 10 años, iniciando con 1.000 anuales y llegando al último periodo con 9.775 hectáreas anuales.

La consolidación del mercado en cada etapa será fundamental para efectivizar este crecimiento. El monto de inversión necesario inicial es de USD 97.500. El financiamiento seleccionado es la línea Nación Emprende para microempresas del Banco Nación, actualmente es una de las pocas opciones disponibles para pequeños proyectos que se inician, financiando el 63% de la inversión con un máximo de USD 61.425, plazo de pago 10 años, tasa de interés anual 6% en USD. La inversión se complementa con capital social propio, que será de USD 36.075 que será aportado por los socios inversores.

En síntesis, en este capítulo se abordaron los aspectos referidos a las finanzas de la empresa. Para ello, se consideraron los momentos de formulación, preparación y evaluación del proyecto. Además, se organizó el sistema contable de la empresa, considerando las Inversiones y gastos del proyecto, los costos variables y fijos, etcétera.

## CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo se dirigió a aquellos emprendedores que deseen destinar fondos en la actividad agropecuaria con intenciones de diversificar sus activos, incurrir en el ámbito del agro o aprovechar las circunstancias que el contexto presenta. Así, se propuso diseñar un Plan de Negocio para la evaluación, análisis, proyección y aplicación de producción agrícola en la zona centro de Argentina, destinado a empresarios con intenciones de insertarse en el rubro y a contratistas que busquen modificar su modelo de negocios.

Para llevar a cabo este propósito, en primer lugar, se realizó un recorrido histórico de la producción agropecuaria tanto a nivel mundial como en Argentina, el cual permitió reflexionar acerca de la importancia de dicha actividad productiva para el desarrollo de las sociedades humanas, a la vez que, fue posible visualizar -también- la importancia de la evolución de las técnicas y herramientas destinadas a llevar a cabo esta actividad productiva, de lo cual deriva la importancia de la inversión en esta actividad. Gracias a ella, a lo largo de la historia, la producción agrícola ha logrado ser cada vez más eficiente para dar respuesta a las demandas de una población mundial cada vez más numerosa.

A su vez, ha sido el medio de subsistencia y de generación de riquezas de amplios sectores de la sociedad argentina. De esta forma, el recorrido histórico es una clara evidencia de las posibilidades de desarrollo económico que implica la inversión en este rubro.

Siguiendo a Lema (2021) fue posible comprender que las políticas agropecuarias se encuentran plenamente atravesadas por el modelo conceptual de la economía política, el cual permite reconocer que las políticas son el resultado de la acción interesada de los distintos actores (políticos, productores agropecuarios, industriales, consumidores) que maximizan una función objetivo sujeta a diversas restricciones. Esto permite explicar algunas de las políticas económicas ligadas al agro en Argentina de manera más comprensiva, sin reducirla a la simple idea de un gobierno y actores benevolentes que promueven el interés general y entender, por el contrario, que el resultado global y el desarrollo futuro de las políticas agrícolas en la Argentina dependen, en gran medida, de los incentivos, la acción estratégica, las restricciones del entorno institucional y el peso relativo de cada uno de estos jugadores en la política económica.

La producción argentina en agricultura y ganadería constituye uno de los pilares económicos del país. Así, -tal como se explicó anteriormente- en Argentina existe una superficie destinada a la producción agropecuaria de 37,5 millones de hectáreas con diversidad de cultivos. Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe son las provincias que concentran la mayor superficie destinada a la producción de oleaginosas y cereales, con un 75% en promedio con un claro perfil exportador. En este sentido, Argentina es el primer exportador

mundial de productos derivados de la soja y el maní. En lo que concierne exclusivamente a la Región Pampeana, entre los cultivos más importantes, se mencionaron la soja, el maíz y el trigo.

De este recorrido por la participación de Argentina en el mercado mundial de exportación de cereales y oleaginosas se desprende la relevancia social de la empresa que se propuso desarrollar en este trabajo, partiendo de la idea de que la producción agropecuaria es una de las principales actividades económicas del país.

De esta manera, al realizar el análisis FODA estratégico, es posible concluir que la empresa que se desarrolla, puede aprovechar sus fortalezas actuales, como la preponderancia del rubro agrícola a nivel nacional y los recursos naturales abundantes, para expandirse internacionalmente, diversificar servicios y establecer asociaciones estratégicas, abordando así sus debilidades y gestionando las amenazas como la resistencia social a las propuestas innovadoras, la volatilidad política y climática y las restricciones comerciales. Estas estrategias apuntan a un crecimiento sostenible y a una mejor percepción pública en el sector agropecuario argentino y global.

Por otra parte, en lo que respecta a la constitución de la empresa propiamente dicha, "AGRO-EXPANSIÓN" se constituyó como una propuesta que se centra en la accesibilidad de distintos usuarios al rubro agropecuario, el cual -tal como se mencionó anteriormente- se mantiene históricamente como el sostén nacional.

De esta forma, este proyecto cumple con la pretensión inicial de proponer una mayor cercanía entre personas ajenas al rubro y la producción agropecuaria. A la vez que, logra modificar el modelo de negocio de aquellos empresarios que, si bien ya se encuentran en el rubro, ven como lejana la posibilidad de ser considerados como productores agrícolas.

Para sintetizar, la empresa se constituyó como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS). Las oportunidades de negocio que impulsaron esta empresa se relacionan con la fortaleza del rubro a nivel nacional y con la posibilidad de expandirse hacia otras zonas, añadiendo -también- nuevos servicios.

Asimismo, se intentó construir la identidad de la empresa buscando la asociación y el acercamiento de la marca con los potenciales consumidores. Así, surgió el nombre de "AGROEXPANSION" como el preferido entre las opiniones del público encuestado.

En lo que concierne a las finanzas de la empresa, se decidió considerar al dólar como moneda homogénea para todos los conceptos que integren el proyecto, debido a que el mercado estadounidense posee mayor riqueza informativa en relación al mercado nacional. A su vez, en el rubro del agro la mayoría de las operaciones que se ejecutan son realizadas en dólares.

En relación a los beneficios de la empresa, se concluyó que estarán dados, tanto por los ingresos provenientes de las comisiones aplicadas al momento inicial de la operación

como por el porcentaje de cobro al momento de valorizar monetariamente la extracción de cereales en la etapa de cosecha. De esta forma, durante todo el proceso de producción, el ingreso por hectárea para AGROEXPANSION es de USD 21,84.

En lo que concierne al valor final de la inversión inicial para dar inicio a las actividades de la empresa es de USD 97.500. Sumado a ello, los costos asociados con la organización de la empresa en sus inicios son de USD 1.200 y están dados por el diseño de la marca y logo, su registro y los costos de inscripciones. Por último, el Impuesto a las ganancias aplicable a la actividad es del 35% sobre el resultado operativo.

Para finalizar, luego de aplicar los métodos, se concluyó -en el apartado V. FINANZAS- la evaluación del proyecto. Esta arrojó la siguiente información: para el Flujo de Caja Puro, una *Tasa Interna de Retorno* del **22%** anual, la cual es superior a la *Tasa de Costo de Capital* (8.007%) empleada para evaluar el proyecto, llegando a la conclusión de que el mismo genera retornos que permiten, no solo absorber el monto desembolsado inicialmente, sino que, manifiestan una ganancia para el inversor. Paralelamente a ello, el otro criterio financiero empleado para evaluar el proyecto, es decir, el *Valor Actual Neto*, asume un importe de **U\$S114.592,50**, lo cual indica que el valor presente que tienen los futuros flujos de ingresos netos esperados supera el monto del desembolso inicial, generando así, un resultado positivo para el inversor.

Respecto al Flujo de Caja Inversionista, se obtuvo una *Tasa Interna de Retorno* del **30%** anual, la cual supera a la *Tasa de Costo de Capital*, provocando un resultado beneficioso; un *Valor Actual Neto* de **U\$S51.629,44**, generando también una ganancia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aita Camps, M. (f/d). ¿Qué es el modelo agroexportador y por qué transformó la economía argentina? Museo Roca. Instituto de Investigaciones Históricas. <https://museoroca.cultura.gob.ar/noticia/que-es-el-modelo-agro-exportador-y-por-que-transformo-a-la-economia-argentina/>
- Alcaraz Rodríguez, R. (2014). El emprendedor de Éxito. Ed. Macgraw-Hill.
- Alonso, M. (2024). Modelo Canvas: ¿Qué es, para qué sirve y cómo hacerlo con ejemplos? <https://asana.com/es/resources/business-model-canvas>
- Argentina.gob.ar. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (ClNAE-97). [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/clasificacion\\_nacional\\_de\\_actividades\\_economicas-clanae-97.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/clasificacion_nacional_de_actividades_economicas-clanae-97.pdf)
- Banco Mundial. (f/d). Perspectivas económicas mundiales. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Bolaños Santos, V. P. (2021). La agricultura, una práctica milenaria. <https://www.fundacionaquae.org/quien-invento-la-agricultura/>
- Coll Morales, F. y Westreicher, G. (2021). Agricultura. Definición Técnica. Economiapedia. <https://economipedia.com/definiciones/agricultura.html>
- Contardi, M. y Terré, E. (2024). El Agro argentino en el mundo: Ranking mundial de exportaciones. Bolsa de Comercio de Rosario. AÑO XLI - Edición N°. <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-agro>
- Domínguez, P. R. (2009). Manual de Análisis Financiero. Norma.
- Gimbert, X. (2017). Pensar estratégicamente. Modelos conceptos y reflexiones. Ed. Deusto.
- Jacto. (2023). Agricultura e Manejo. <https://bloglatam.jacto.com/produccion-agricola-argentina/>
- Kotler, P. and Keller, K.L. (2012) Marketing Management. 14th Edition, Pearson Education.

- Lema, D. (2021). Características generales de las políticas agropecuarias en Argentina. *Ciencia Hoy. Revista de Divulgación Científica y Tecnológica de la Asociación Civil Hoy*. Vol. 29. N°173. 2021. "Campo: 15 años después con más ciencia y tecnología".
- López Dumrauf, G. (2003). *Finanzas corporativas. Un enfoque latinoamericano*. Ed. Alfaomega.
- Pereiro, L. E., & Galli, M. (2000). *La Determinación del Costo del Capital en la valuación de Empresas de Capital Cerrado*. Buenos Aires.
- Pursell, S. (2024). Análisis FODA de una empresa: qué es, cómo se hace y ejemplos. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-foda>
- Qampo. (2017). Evolución de la agricultura. <https://qampo.es/blog/evolucion-la-agricultura/>
- RawData. (2022). La evolución de la agricultura: una historia de cambios hacia la digitalización. <https://agrawdata.com/blog/evolucion-de-la-agricultura-historia-de-cambios-hacia-digitalizacion/>
- Rotoplas Agro. (2021). ¿Cuáles son las regiones productivas de Argentina? <https://rotoplas.com.ar/agroindustria/cuales-son-las-regiones-productivas-de-argentina/>
- Santos, D. (2024). Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles. <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel#:~:text=Qu%C3%A9%20es%20un%20an%C3%A1lisis%20PESTEL,-EI%20an%C3%A1lisis%20PESTEL&text=Busca%20profundizar%20en%20los%20elementos,las%20operaciones%20de%20una%20empresa.>
- Sapag Chain, N.; Sapag Chain, R y Sapag, J. M. (2011). *Preparación y evaluación de proyectos*. Mac. Graw Hill. Education.