



LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL TRABAJO FINAL DE GRADO



**“MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA
FORRAJERA ARGENTINA A TRAVÉS DE LA EXPORTACIÓN
DE PELLET DE ALFALFA”**

GALVAN, María Belén
Córdoba, Argentina
2017

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
TRABAJO FINAL DE GRADO



*Mejorar la competitividad de la industria forrajera
argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa*

Por

GALVÁN, María Belén

Tutores

BULACIO, María Sofía

SCARPETTA, Gustavo

Legajo CIN01237

Año 2017

RESUMEN

A lo largo de los años, Argentina ha logrado posicionarse como exportador de materias primas de calidad, abarcando a nivel mundial un extenso mercado; en este punto una de las materias primas comercializadas por el país, es la alfalfa. La misma se emplea en sus diversas presentaciones con fines alimenticios para animales de campo. El pellet de alfalfa es una de las presentaciones más recientemente implementadas, lo que lo convierte en un producto innovador y por lo tanto interesante para ser estudiado y abordado. Al ser un producto meramente nuevo en el mercado, es importante difundir sus virtudes, ventajas y propiedades nutricionales para captar progresivamente diferentes plazas.

En vistas del atractivo del pellet de alfalfa, se apunta a la evaluación de diferentes países potenciales con necesidades alimenticias adaptadas a las que puede satisfacer el producto propuesto; es así que se origina el interés tanto por los caballos de carreras pura sangre de oriente, como por dicha región. Los mismos, basan su alimentación en suplementos de alta calidad, ricos en fibras y nutrientes variados de fácil absorción nutricional que les proporcionan un mejor y mayor rendimiento. Esto representa una oportunidad para los exportadores argentinos.

Por estas razones, y luego de haber evaluado aspectos tanto nacionales como internacionales relativos al pellet de alfalfa, es que el presente Trabajo Final de Grado con marco de actuación desde 2015 a 2017, plantea la creación de un organismo regulador del sector del pellet de alfalfa argentino, que agrupe a diferentes productores del país con el fin de establecer principios comunes de producción, en un entorno controlado que permita hacer crecer el desarrollo del producto y fomente las exportaciones del mismo. De esta forma, el pellet de alfalfa podría consagrarse como un medio para mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina mediante su exportación.

Palabras claves: competitividad, pellet de alfalfa, exportación, Argentina, organismo regulador, oriente.

ABSTRACT

Over the years Argentina has managed to establish itself as an exporter of quality raw materials, covering an extensive market over the world. One of the materials exported by our country is alfalfa which is used in different ways as food for farm animals. Alfalfa pellet has been recently implemented, what turns it into an innovative and interesting product to study. As a new product in the market, it is important to publicize its virtues, advantages and nutritional properties to gradually attract new markets.

In view of the attractiveness of the alfalfa pellet, the aim are countries with adjusted food needs that can be satisfied with this product, thus the interest in thoroughbred race horses in the East and for this region. These animals diet is based on high quality supplements, rich in easy-to-absorb fibres and various nutrients which provide better and higher efficiency. This is an opportunity for Argentinian exporters.

On account of what has been previously said and after assessing national as well as international dimensions related to alfalfa pellet, the present Final Thesis of Degree with framework from 2015 to 2017 proposes the creation of a regulatory organism for the Argentine alfalfa pellet sector, which groups together different producers of the country in order to establish common production principles, in a controlled environment that allows to grow the development of the product and to promote its exports. Thus, alfalfa pellet could turn into the means to improve the competitiveness of the Argentinian forage industry, through its export to a potential and promising country.

Key words: competitiveness, alfalfa pellet, export, Argentina, regulatory organism, The East.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, amigos, docentes, comunidad académica y empresarial que ha colaborado durante este arduo proceso, brindando su apoyo incondicional para que este proyecto pueda ser elaborado.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN.....	15
OBJETIVOS	19
OBJETIVO GENERAL.....	19
OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
MARCO TEÓRICO.....	21
DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	21
VALOR AGREGADO	21
Proceso productivo.....	21
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	22
ÍNDICES DEL COMERCIO INTERNACIONAL	23
OFERTA EXPORTABLE	24
ANÁLISIS COMPETITIVO	25
Índice de Competitividad Global	25
Diamante de Porter.....	26
Ventaja comparativa reveladas de Bela Balassa (Cafiero).....	27
ANALISIS FODA	29
Matriz estratégica DAFO	30
Matriz EFE - EFI.....	30
INVESTIGACIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL	31
Indicadores de integración comercial.....	32
Modelo para la selección de países	33
ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO	33
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX	34
Estrategias de producto	34
Estrategia de distribución – plaza.....	35
PRECIOS INTERNACIONALES DE EXPORTACION	36
Precio FOB/FCA	36
Precio CIF/CIP	37
Precio DDP.....	37
MARCO METODOLÓGICO.....	39
DESARROLLO	48
PRODUCTO.....	48

Etapas de producción	49
Posición arancelaria.....	51
Tratamiento arancelario y paraarancelario	51
EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA FORRAJERA	52
EXPORTACIÓN DE PELLET DE ALFALFA	56
Principales países exportadores de pellet de alfalfa a nivel mundial	56
MERCADO INTERNO	60
OFERTA EXPORTABLE	62
Producción nacional	63
Consumo nacional	66
Determinación de la oferta exportable	67
Características de la oferta exportable	67
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD	75
Índice de Competitividad Global	75
Ventaja Comparativa Revelada de Bela Balassa.....	81
Diamante de Porter.....	84
FODA: DIAGNOSTICO DE SITUACION INTEGRAL	97
Ponderación FODA: Matriz EFI	97
Ponderación FODA: Matriz EFE	99
Estrategias DAFO	100
RENTABILIDAD.....	101
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	104
CALCULO DE RENTABILIDAD	106
PROPUESTA	115
INTRODUCCIÓN	115
OBJETIVOS	116
Estudiar las posibilidades de la creación de una Asociación de pelletteros argentinos.	117
Mercados metas óptimos.....	127
Estrategias de marketing mix	140
DIAGRAMA DE GANTT.....	154
CONCLUSIONES	157
BIBLIOGRAFIA	161
ANEXOS	166
ANEXO 1. Cuestionario para entrevista con personal responsable y ejecutivo de la empresa Pellfood – Calchín (2016).....	166

ANEXO 2. Mapa de las principales regiones de cultivo de alfalfa en Argentina. ...	168
ANEXO 3. Imagen referente a la estrategia de producto, pellet de alfalfa.	169
ANEXO 4. Imágenes referentes a la estrategia de plaza: caballos e hipódromos. ...	170
ANEXO 5. ANEXO E, Formulario descriptivo del trabajo final de graduación.	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparación de metodologías empleadas por objetivo.....	42
Tabla 2. Datos referentes a la posición arancelaria del pellet de alfalfa.	51
Tabla 3. Valor de las exportaciones de la industria forrajera.	53
Tabla 4. Valor exportado por cultivo del sector agrícola del año 2016.....	54
Tabla 5. Exportaciones de pellet de alfalfa en el mundo.....	56
Tabla 6. Principales países importadores de pellet de alfalfa exportado por Argentina 2016.	58
Tabla 7. Producción nacional de alfalfa en las principales regiones expresadas en toneladas por materia seca (tn/ms).	63
Tabla 8. Niveles destinados a la producción de pellet de alfalfa y las demás presentaciones a nivel nacional.	65
Tabla 9. Niveles de consumo de pellet de alfalfa y las demás presentaciones nivel nacional.....	67
Tabla 10. Determinación de la Oferta exportable de Pellet de alfalfa.....	67
Tabla 11. Destinos de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por provincia durante el periodo 2015-2016.....	69
Tabla 12. Principales empresas exportadoras de pellet de alfalfa 2015-2016.....	70
Tabla 13. Índice de Competitividad Global.....	75
Tabla 14. Conceptos para el cálculo del índice del VCR.	81
Tabla 15. Resumen de los factores del Diamante de Porter.	91
Tabla 16. Diagnóstico FODA.....	97
Tabla 17. Matriz EFI.	97
Tabla 18. Matriz EFE.	99
Tabla 19. Estrategias DAFO.....	100
Tabla 20. Datos de la demanda mundial de pellet de alfalfa 2016.....	101
Tabla 21. Precio FOB pellet de alfalfa a granel.	106
Tabla 22. Costo de producción de pellet de alfalfa a granel.....	106
Tabla 23. Cálculo de ingresos totales.	108
Tabla 24. Cálculo de gastos totales.	108
Tabla 25. Cálculo de utilidad bruta y utilidad neta.....	109
Tabla 26. Índice de rentabilidad pellet de alfalfa a granel.....	109
Tabla 27. Cuadro 28. Precio FOB mega fardo de alfalfa.	109
Tabla 28. Costo de producción de mega fardo de alfalfa.	110
Tabla 29. Cálculo de ingresos totales.	112
Tabla 30. Cálculo de gastos totales.	112
Tabla 31. Cálculo de utilidad bruta y utilidad neta.....	112
Tabla 32. Índice de rentabilidad pellet de alfalfa a granel.....	113
Tabla 33. Tabla resumen de análisis de rentabilidad por presentación de alfalfa.	113

Tabla 34. Matriz de preferencias ponderadas.....	130
Tabla 35. Importaciones de pellet de alfalfa por Emiratos Árabes.	135
Tabla 36. Importaciones de pellet de alfalfa por Kuwait.	136
Tabla 37. Importaciones de pellet de alfalfa por Jordania.....	136
Tabla 38. Importaciones de pellet de alfalfa por China.....	139
Tabla 39. Importaciones de pellet de alfalfa por Qatar.	139
Tabla 40. Impuestos para la importación a Emiratos árabes	143
Tabla 41. Cálculo de precio FOB	147
Tabla 42. Cálculo precio CIF	148
Tabla 43. Cálculo precio DDP.....	149
Tabla 44. Ferias internacionales	151
Tabla 45. Costos de participación en FIMA Agrícola 2018.....	153
Tabla 46. Diagrama de Gantt.....	154

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Valor de las exportaciones de la industria forrajera.	53
Gráfico 2. Exportaciones de pellet de alfalfa en el mundo.....	57
Gráfico 3. Principales países importadores de pellet de alfalfa exportado por Argentina 2016.	60
Gráfico 4. Destinos de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por provincia durante el período 2015-2016.....	68
Gráfico 5. Exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por las principales empresas exportadoras, expresadas en valores FOB.....	72
Gráfico 6. Destinos de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por las principales empresas exportadoras, expresadas en valores FOB.	73
Gráfico 7. Exportaciones de las principales empresas argentinas exportadoras, expresadas en porcentaje.	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ejemplificación del Sistema Arancelario de Designación y Codificación de Mercaderías.	22
Figura 2. Diamante de Michael Porter.....	27
Figura 3. Fórmula del Índice VCR	28
Figura 4. Ciclo productivo del pellet de alfalfa.....	49
Figura 5. Proceso productivo del pellet de alfalfa adaptado a las necesidades del mercado meta.....	141
Figura 10. Pellet de alfalfa a granel	169
Figura 11. Caballos de carrera pura sangre	170
Figura 12. Hipodromo Maydan.	171
Figura 13. Haras en Emiratos Árabes.....	171

**“MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA FORRAJERA
ARGENTINA A TRAVÉS DE LA EXPORTACIÓN DE PELLETS DE
ALFALFA”.**



CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Es de amplio conocimiento que durante largo tiempo la subsistencia del comercio internacional se basó en la exportación de materia prima, lo cual no resultó suficiente en el contexto de la comercialización y por esa razón surgió la necesidad de la industrialización y el crecimiento de diferentes sectores, aprovechando la riqueza de los diversos recursos del país. Uno de los sectores que fue diversificado fue el agrícola, dentro del cual se incluye al producto estudiado en dicho trabajo, el pellet de alfalfa, entendiéndose por el mismo como un conglomerado de entre dos a tres centímetros de diámetro de alfalfa comprimida.

A modo de caracterización del pellet de alfalfa resulta oportuno nombrar algunas particularidades del mismo. El producto es de creciente interés en el comercio internacional por ser un bien para la alimentación animal rico en nutrientes, de fácil digestión y de alta calidad. Aunque existen diferentes presentaciones de alfalfa, es decir en rollo, fardo, mega fardo, cubos, entre otras, el pellet cuenta con un volumen reducido que infiere en el traslado de largas distancias reduciendo costos logísticos, punto importante a la hora de la comercialización internacional. Argentina toma como prioridad el abastecimiento del mercado interno en primera medida, debido a que la producción del pellet en ocasiones escasea, dejando un remanente insuficiente para abastecer la demanda internacional. En este punto y en otros factores críticos que se irán definiendo a lo largo del presente trabajo, se hará hincapié para lograr un afianzamiento del producto en el mercado internacional.

La articulación del presente trabajo comienza con la realización de un análisis de índices exportables de pellet de alfalfa para poder determinar su incidencia en el sector agrícola argentino; luego se procede a realizar una caracterización de la oferta exportable del producto y se evalúa el grado de competitividad del mismo para el mercado externo; por último, se efectúa un análisis FODA del sector y de rentabilidad del pellet de alfalfa. Consecuentemente se arriba al desarrollo de una propuesta de aplicación acorde a las necesidades surgentes del exhaustivo estudio de interés, a los fines de mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa.



CAPÍTULO 2

JUSTIFICACIÓN



JUSTIFICACIÓN

En el presente Trabajo Final de Grado se propone como tema central “*Mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa*”.

La producción del sector agrícola se estimó en 120 mil millones de toneladas, siendo el mismo uno de los sectores con más influencia en las exportaciones del país en el período 2014/2015, con un porcentaje de participación del 61% equivalente a 44 millones de dólares. Durante el período 2015/2016, el sector agrícola dejó un aumento del 9,1% respecto del periodo anterior, alcanzando una producción de 125.8 millones de toneladas. En 2016, las exportaciones del sector fueron de alrededor de 25.000 millones de dólares, implicando un aumento del 5,1% respecto de las registradas en el año 2015 (Banco Mundial, 2016).

En particular para este trabajo final, el interés despertado por la alfalfa deshidratada, cuya comercialización moderna es en forma pelletizada, se encuentra relacionado con las exigencias de los animales. Sus características nutritivas sitúan a la alfalfa deshidratada en una posición intermedia entre los forrajes ordinarios y los alimentos concentrados, aunque resulta marcadamente superior a estos últimos por su contenido en carotenos y xantofilas, así como en diversos componentes vitamínicos y minerales (tocoferoles, riboflavina principios desconocidos de crecimiento, calcio y magnesio). Constituye, por lo tanto, un alimento con frecuencia irremplazable para mezclas bien equilibradas para ciertas categorías de animales, especialmente para aves en general, cerdos de cría y de reproducción, vacuno y equinos (Bollatti, 2015-2016).

La producción de pellet de alfalfa en Argentina se estima en 13,5 tn/hr., de las cuales, 4.284 toneladas fueron exportadas durante el año 2014, y en lo que respecta al año 2015, se registra una baja en su exportación, con niveles que rondan las 2.762 toneladas anuales. Los cinco principales países importadores del mismo son Chile con 1.014 tn, Emiratos Árabes Unidos con 361 tn, Paraguay con 311 tn y Cuba con 203 tn, registrados durante el 2015 (Trade map, 2016).

En la actualidad la superficie cultivada en el país, es de aproximadamente 4 millones de hectáreas (Todo agro, s.f.), siendo las principales áreas de producción

Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires y La Pampa, consideradas éstas como zonas de cultivo en secano, y Mendoza, San Juan, sur de Buenos Aires, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja y Salta, como zonas de cultivo bajo riego. El 50% de la producción de alfalfa es destinado a pastoreo directo y el resto como forraje conservado (rollos o fardos de alfalfa puros o consorciados) y en menor proporción para silos y henolaje (Todo agro, s.f.).

Entre las ventajas que presenta el consumo animal de alfalfa pelletizada en reemplazo de la alfalfa propiamente dicha en sus formas de fardos o mega fardos, se pueden enumerar las siguientes:

-) implica menor peso y volumen, es decir es más liviano y su reducido tamaño permite aprovechar mejor los espacios;
-) simplifica el manipuleo y transporte, así como el almacenamiento, ya sea en silos o en bolsas, permitiendo largos períodos de conservación del mismo sin reducir su calidad o sus propiedades nutricionales;
-) presenta mayor aporte proteico, entre otras.

La realidad es que el pellet de alfalfa no abunda en el mercado regional, debido a que en general no hay una producción nacional muy desarrollada, a pesar de que Argentina cuenta con extensas regiones óptimas para el desarrollo de alfalfares con riego asegurado, hoy en día ociosas y difíciles de encontrar en otras partes del mundo. A nivel internacional, son pocos los países que reúnen las condiciones para el cultivo de este producto, principalmente EE.UU., Canadá y España, los cuales están desbordados por la demanda.

La alfalfa en Argentina, en su mayor parte, se cosecha para la producción de fardos y rollos, ambos con bajo valor agregado, elevado costo de flete y sin posibilidades de exportación por la relación peso-volumen. La producción de pellets es baja, ya que la tecnología usada no es la adecuada, sin embargo, los volúmenes producidos se venden satisfactoriamente en el mercado interno y externo, principalmente a Chile y a Emiratos Árabes Unidos, generando un aumento en la demanda.

Tal como se explica en el párrafo anterior, el fundamento específico de la elección del pellet de alfalfa para dicho trabajo final de grado, radica en que si bien

actualmente se exporta tanto alfalfa como sus derivados en diferentes presentación, en no grandes cantidades, el pellet posee mayor valor agregado que la alfalfa propiamente dicha, y esto constituye una ventaja para la implementación y fomento del producto en actuales y potenciales mercados, tendiendo a mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa, con la correcta adaptación de las plantas pelleteras de Argentina en su producción.



CAPÍTULO 3

OBJETIVOS



OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA FORRAJERA ARGENTINA A TRAVÉS DE LA EXPORTACIÓN DE PELLET DE ALFALFA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la situación de la industria forrajera argentina en el mercado internacional.
2. Caracterizar la oferta exportable del pellet de alfalfa.
3. Determinar la competitividad del pellet de alfalfa argentino para la exportación.
4. Investigar las posibilidades de incrementar la producción de pellet de alfalfa argentino.
5. Elaborar una propuesta de aplicación para incrementar la exportación del pellet de alfalfa argentino.



CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO



MARCO TEÓRICO

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO

Según Patricio Bonta y Mario Farber (2003), “el producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien, para satisfacer sus necesidades o deseos...”.

Por otro lado, existe una definición citada por Kotler y Armstrong (2007) en la que se define al producto como “...cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”.

Según Keegan (1997), el producto puede clasificarse según su potencial para expandirse en el mercado internacional tanto en productos locales e internacionales como globales. Los productos locales son aquellos que en una compañía determinada se perciben con potencial solamente para un único mercado nacional, en cambio los segundos, son aquellos que por su potencialidad pueden extenderse hacia otros mercados internacionales, y finalmente los productos globales son aquellos que pueden satisfacer necesidades a nivel global.

VALOR AGREGADO

Con el fin de conocer las transformaciones que sufre la alfalfa hasta convertirse en pellet, resulta propicio desarrollar el concepto de valor agregado, el cual según Kotler y Keller (2006), es aquella característica o servicio diferenciador que una empresa añade a su producto buscando generar una mayor percepción en los clientes a través de rasgos diferenciadores.

Proceso productivo

Todo proceso productivo consiste en una secuencia de operaciones en las que se transforman entradas (inputs) en salidas (outputs) de mayor valor. En otras palabras, es el proceso por el cual la materia prima es transformada en un producto terminado de

mayor valor, tratándose de un sistema dinámico de control constituido por dos flujos de producto, uno de entrada y otro de salida (Suñé, Gil, & Arcusa, 2004).

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

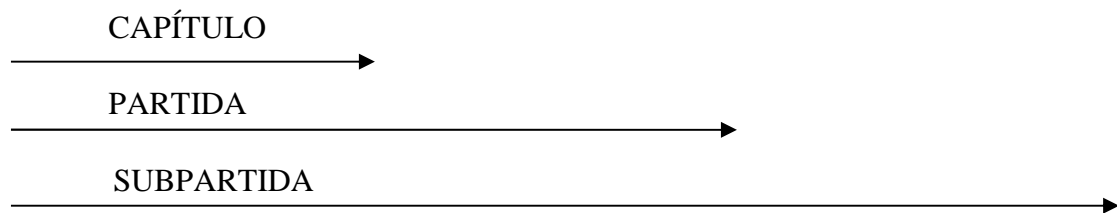
El principal medio utilizado para la clasificación de mercaderías es el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías (SADCM), el mismo permite que todas las mercaderías sean codificadas por igual en todos los países. Por medio de la posición arancelaria específica de cada mercadería, se puede acceder al tratamiento específico arancelario como para arancelario que recibe, incluso tener acceso a restricciones o requisitos indispensables para el ingreso o egreso de la misma. Dicha clasificación permite además conocer los incentivos gubernamentales de todas aquellas mercaderías que se encuentren comprendidas en ella (Fratilocchi Aldo, 2002).

Según explica Fratilocchi, el SADCM opera en los países que integran la OMA (Organización Mundial de Aduanas) utilizando una estructura dividida en secciones, capítulos, partidas y subpartidas, además de contar con notas explicativas legales de secciones y capítulos, notas de subpartidas y reglas generales.

Siguiendo a Fratilocchi, el sistema cuenta con 22 secciones que se dividen en 97 capítulos ordenados en modo creciente de acuerdo al grado de complejidad de elaboración de cada mercadería; a su vez los capítulos se dividen en 1242 partidas, que se expresan por medio de dos dígitos seguidos al dígito que indica el respectivo capítulo al que pertenecen las mismas; y como último desglose existen 3558 subpartidas igualmente ordenadas de acuerdo al grado de complejidad y de menos a mayor elaboración.

Figura 1. Ejemplificación del Sistema Arancelario de Designación y Codificación de Mercaderías.

1 Dígito	2 Dígito	3 Dígito	4 Dígito	5 Dígito	6 Dígito
----------	----------	----------	----------	----------	----------



Fuente: elaboración propia.

El Sistema de Codificación y Clasificación Arancelaria fue aprobado por Argentina por medio de la Ley 24.206 (1993), la misma en su artículo 12 prevee la posibilidad de generar desagregaciones de la nomenclatura permitiendo hacer adaptaciones a las necesidades de cada nación; bajo esta consideración, es que se ha creado la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM), la cual aplica para las negociaciones que involucren a los países miembros entre sí, o bien de estos con el resto de los países. De acuerdo a Fratalocchi Aldo, el Sistema Armonizado queda conformado por dos dígitos adicionales que representan la NCM, situados luego de los dígitos de la subpartida. Argentina agregó además tres dígitos numéricos y uno alfanumérico que cumple una función de control, ubicados luego de los dígitos de la NCM, quedando conformado de este modo la Nomenclatura del Sistema Informático María (SIM).

ÍNDICES DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Los índices del comercio internacional brindan información estadística tanto para importaciones como para exportaciones; dicha información se obtiene a partir de datos que se procesan de las declaraciones de las mercaderías que proporcionan las empresas importadoras y exportadoras, siendo estas registradas en el Sistema Armonizado de Clasificación de Productos (SACLAP). Por medio del modelo que permite declarar mercaderías, se puede acceder a información estadística de calidad en el tiempo requerido, gracias al Sistema Automatizado de Declaración de Mercaderías (SADEM) (Oficina nacional de estadística de información).

Alguno de los índices del comercio internacional más relevantes según ONE (Oficina nacional de estadística de información) son los a continuación nombrados:

- J Índice de valor: mediante este índice se mide la evolución de las exportaciones e importaciones en su valor corriente correspondiente a un período determinado,

respecto del valor corriente de las exportaciones e importaciones del año base. Se obtiene una variación total del valor de los productos entre dos periodos determinados.

- J) Índice de volumen: permite medir la evolución de las cantidades físicas importadas y exportadas en un periodo determinado expresados en precios del año base.

OFERTA EXPORTABLE

La oferta exportable en su conjunto constituye la propuesta de venta de una empresa, y la aceptación de la otra parte; es decir está conformada por aquellos productos que se ofrecen y pueden ser comercializados en el exterior. Una oferta exportable no implica solamente contar con un producto que ofrecer en el mercado de destino, sino que involucra otros aspectos como la gestión de organización de la empresa de origen, aspectos económicos y financieros.

En otras palabras, la oferta exportable es el análisis que se emplea para determinar la cantidad que dispone un país de determinado producto para ser destinado a la exportación; para ello se recaban datos que permitan establecer las cantidades producidas de un producto en especial, como así también la cantidad del mismo que es destinado al consumo del mercado interno, surgiendo de esta diferencia la oferta exportable de un producto para una nación específica.

El aspecto principal es la disponibilidad del producto a ofrecer en el mercado extranjero, por ello la empresa debe revisar con que niveles exportables cuenta para ese producto, ya que al extender la oferta al mercado internacional los volúmenes de comercialización de la misma aumentan, y por esta razón se debe perseguir que el volumen de mercadería ofrecida sea estable, constante, continuo. De igual modo, en ocasiones, el producto ofrecido en el mercado nacional no es el mismo que exige el mercado extranjero, es por eso que la empresa también debe estar sujeta a modificaciones o adaptaciones del producto a las necesidades o exigencias del país de destino.

Otro aspecto a considerar es la gestión de la empresa, es decir el modo en que la empresa se desempeña en cada una de sus operaciones, siendo crítica de sí misma,

conociendo tanto sus potencialidades como sus debilidades al momento de comercializar, buscando construir una cultura exportadora empresarial sólida.

En cuanto a las capacidades económicas-financieras de una empresa, la misma debe contar con amplios recursos económicos para solventar una exportación o bien tener una capacidad de endeudamiento desarrollada, para poder hacer frente al mismo a través de una financiación externa (Ministerio de Agricultura y Riego).

En el presente trabajo, se empleará el uso práctico de una sencilla fórmula que permitirá conocer cuál es el nivel de oferta exportable disponible; la misma resulta de la diferencia entre la producción nacional de un bien y el consumo interno del mismo.

ANÁLISIS COMPETITIVO

Debido a que la competitividad se presenta en la actualidad como un factor determinante tanto en los sectores como en los países, es necesario abordar a la definición de la misma, para ello se recurre por un lado a Müller (1995), quien considera a la competitividad como “...el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia”; y por otro lado, a Porter (1991), según el cual, la competitividad es “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población”.

Para poder desarrollar un análisis competitivo completo, se recurre a tres herramientas, una de las cuales evalúa la competitividad global por medio de un informe brindado por el Foro Económico Mundial (WEF - World Economic Forum, 2015-2016); el Diamante de Porter para evaluar la competitividad del sector, seguido por el Índice de Ventajas Comparativas Reveladas (VCR) propuesto por Bela Balassa, que permite conocer la competitividad del producto propiamente dicho.

Índice de Competitividad Global

El Foro Económico Mundial (2015-2016), brinda información acerca aspectos económicos y de fortalezas y debilidades de 144 países que componen un ranking definido por el Índice de Competitividad Global. En dicho índice, se evalúan tres grandes aristas de los países, en primer lugar, se evalúa un subíndice denominado “requisitos básicos”, que abarca aspectos tales como instituciones, infraestructura,

entorno macroeconómico, la salud y la educación primaria. En segundo lugar, se evalúan los “potenciadores de eficiencia”, que comprenden la educación superior y la formación, la eficiencia del mercado de mercancías, la eficiencia del mercado laboral, el desarrollo del mercado financiero, la preparación tecnológica y el tamaño del mercado. El tercer subíndice “innovación y sofisticación de factores”, trata aspectos de pilares como la sofisticación de los negocios y la innovación.

Diamante de Porter

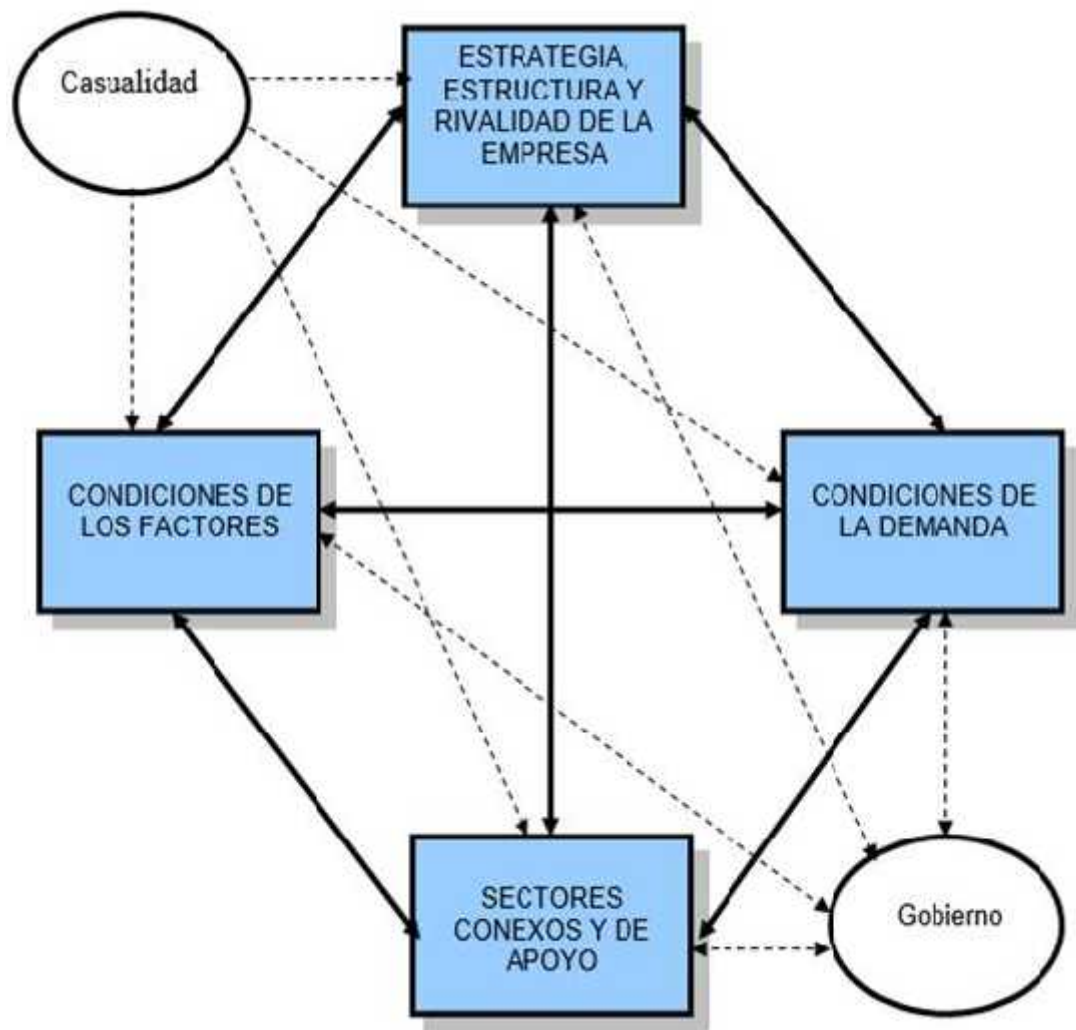
Plantea la dependencia del efecto de uno de los determinantes con el resto, es un sistema completamente interrelacionado, en donde el desarrollo de un factor afecta o beneficia a los demás. Pretende brindar un análisis sobre las características del entorno nacional en donde a través de variables se ejerce influencia sobre las empresas para que estas establezcan y mantengan una ventaja competitiva en los mercados internacionales. Es una herramienta importante ya que muestra el entorno en el que las empresas e industrias nacen y crecen.

Está compuesto por cuatro factores y dos complementarios:

-) Condiciones de la demanda
-) Condiciones de los factores
-) Industrias relacionadas y de soporte
-) Estructura y rivalidad de las industrias

Y como factores complementarios, se presentan el gobierno y los hechos fortuitos y/o causales (Porter, 2000).

Figura 2. Diamante de Michael Porter



Fuente: (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991)

Ventaja comparativa reveladas de Bela Balassa (Cafiero)

Según Balassa (1965) es una herramienta que permite medir la apertura comercial de un mercado a largo plazo a través de revelar las ventajas comparativas que posee un determinado producto o sector. Dichas ventajas pueden ser extraídas o deducidas de análisis de flujos de comercio internacional.

El Índice de Ventaja Comparativa Revelada, permite estudiar y conocer las exportaciones de un país, su evolución, su trascendencia, su importancia y su impacto en el comercio internacional y doméstico.

Como resultado del índice se revelan ventajas comparativas para una empresa o productos, que incluyen la consideración de las anomalías propias de los mercados tanto nacionales como internacionales.

Figura 3. Fórmula del Índice VCR

VCR_{ij}:	$\frac{X_{ij}}{i}$	$\frac{X_{ij}}{j}$
	$\frac{X_{ij}}{i}$	$\frac{X_{ij}}{j}$

Fuente: elaboración propia a partir de datos extraídos de la Revista CEI de Cafiero.

En donde:

-) X_{ij} : indica las exportaciones del bien (i) al país (j).
-) (i): indica el bien.
-) (j): indica el país.

La fórmula refleja por un lado en el numerado se refleja la participación de un determinado bien (i) en las exportaciones totales de un determinado país (j). Por otro lado, el denominador muestra la participación de las exportaciones al mundo de un determinado bien (i) en las exportaciones totales mundiales. Se pretende comparar el esquema de exportaciones de un país con el de las ventas externas del mundo.

Si el resultado del Índice de VCR es menor a 1 significa que es el mismo está revelando la existencia de desventajas comparativas para una empresa o sector con un determinado producto. Si por el contrario el resultado arroja valores mayores a 1, indica o revela que el mismo posee ventaja comparativa en un bien o sector.

Como resultado del índice se revelan ventajas comparativas para una empresa o productos, que incluyen la consideración de las anomalías propias de los mercados tanto nacionales como internacionales.

ANALISIS FODA

El análisis FODA “...consiste en la localización e identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, valorándolas a partir de su posibilidad e importancia, con el fin de utilizar aquellas que resulten más prioritarias.”, Sainz de Vicuña (2007). Es una herramienta que permite seleccionar aspectos relevantes para el análisis estratégico de una empresa.

A través del análisis FODA se pretende obtener una situación diagnóstica de una empresa, tanto internamente como externamente. Los cuatro pilares del análisis FODA constituyen una Matriz, que consiste en un cuadro de doble entrada con cuatro campos donde se exponen las variables de cada pilar. Según Sainz de Vicuña se hace referencia a:

-) Fortalezas: son factores internos de una empresa, representados atributos, habilidades, destrezas, capacidades competitivas de una organización, como también recursos valiosos para ésta. Al ser factores propios de una empresa, la misma puede ejercer pleno control sobre ellos, y de esa forma alinear acciones en pos de conseguir los objetivos propuestos.
-) Debilidades: al igual que las fortalezas son factores internos de una empresa pero que la vuelven vulnerable, es decir la hacen susceptible de situaciones que ponen en riesgo la actividad y la propia existencia de la empresa. Son aspectos negativos que obstaculizan y perjudican el logro de los objetivos de una organización.

Ambos factores contribuyen al análisis interno de una empresa, es decir dichas fuerzas controlables deben ser correctamente detectadas y ejecutadas para poder contrarrestar amenazas o bien aprovechar oportunidades.

-) Oportunidades: al ser variables externas se conforman como fuerzas ambientales no controlables por la empresa, que aportan al crecimiento o mejora de la misma y de igual modo contribuyen al cumplimiento o facilitación del logro de los objetivos.
-) Amenazas: se definen como fuerzas ambientales o aspectos no controlables negativos que tienden a generar potenciales problemas, es decir contribuyen a

desfavorecer el ambiente en el que se desenvuelve una empresa, perjudicando situaciones particulares.

En el caso de los factores externos, al no poder influir directamente sobre ellos, representa una desventaja para la empresa, con lo que la misma debe adaptarse y enfrentar la situación a la que está sometida, ya que no puede modificarla.

Matriz estratégica DAFO

Según Sainz de Vicuña es una herramienta de análisis que combina factores interno y externo para determinar la posición competitiva de la empresa y sector, brindando diferentes alternativas estrategias para una empresa. Esta matriz se conforma por cuatro cuadrantes:

DA: por medio de acciones defensivas se busca contrarrestar las debilidades frente a las amenazas externas y ajenas a la empresa. Son acciones de supervivencia.

FA: se utilizan las fortalezas para contrarrestar amenazas, para en el mejor de los escenarios lograr transformar dichas amenazas en oportunidades para la empresa. Representan acciones defensivas.

DO: por medio de acciones de reorientación se busca detectar las debilidades de la empresa frente a las oportunidades de la misma, generando acciones que conllevan al mejoramiento y perfeccionamiento.

FO: proponen acciones ofensivas frente a la posibilidad de que se generen convergencias entre las fortalezas y oportunidades de la empresa.

Matriz EFE - EFI

Para Sainz de Vicuña la Matriz de Evaluación de Factores Internos conocida como matriz EFI, consiste en formular estrategias para una empresa con las fortalezas y debilidades más importantes de la misma y evaluar la interacción entre ellas. Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos, reúne las oportunidades y amenazas más relevantes de una empresa para crear estrategias que permitan a la misma adaptarse a la situación los factores externos generan. Se conoce como la matriz EFE.

Ambas matrices deben ponderarse; por un lado, se le asigna un peso a cada característica que puede variar desde 0 a 1, en donde cero es no importante y uno es muy importante. La sumatoria total de las características ponderadas de cada matriz

debe dar como resultado 1; el peso se refiere a la importancia que presenta cada variable en la industria.

Luego a cada característica se le debe asignar un valor de 1 a 4 donde 1 y 2 es aplicable a las debilidades y amenazas, y 3 y 4 para las oportunidades y fortalezas. (1: debilidad mayor – 2: debilidad menor – 3: fuerza menor – 4: fuerza mayor). El valor asignado indica la importancia de cada variable para la empresa.

Se procede a multiplicar en cada matriz el peso de las características con el valor asignado correspondientemente, para luego sumar todos los valores ponderados obtenidos y determinar cuál es el valor ponderado total de la empresa. Los valores pueden ir desde 1 a 4, en donde si la sumatoria está muy por debajo del promedio 2,5 se considera que la organización es débil en lo interno o en lo externo de acuerdo a la matriz estudiada; y por el contrario si la sumatoria es superior al promedio, indica que la empresa se presenta fuerte en lo interno o externo respectivamente.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO INTERNACIONAL

Un estudio de mercado permite vislumbrar la viabilidad de un proyecto, comprendiendo cuestiones del mercado nacional, internacional, permitiendo conocer a clientes y competidores, además de brindar amplias posibilidades de concretar planes de negocios, expansión de productos y servicios, hasta incluso expansión hacia otros mercados. El mismo se centra en analizar la oferta y la demanda de un producto a nivel nacional, para luego determinar la penetración de éste en el mercado internacional.

Según la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (s.f), un estudio de mercado extranjero adecuadamente conformado, debería ofrecer información sobre indicadores socioeconómicos del país de destino, indicadores de los principales servicios y regímenes jurídicos vigentes, y una descripción general del mercado donde se comercializará el producto.

Según Kotler, Bloom y Hayes (2004), el estudio de mercado implica “...reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación específica de mercado que afronta una organización”.

Otra definición entiende al estudio de mercado como “...la recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing” (Randall Geoffrey, 2003).

Con el fin de analizar el mercado internacional, su comportamiento, sus preferencias, gustos y costumbres, resulta propicio el abordaje de una investigación de mercado internacional que arroje los principales indicadores que beneficien la consolidación de la relación comercial entre Argentina y Emiratos Árabes Unidos, como también los puntos débiles entre los mismos, enfocándose el trabajo en disminuir la brecha que pueda existir.

Indicadores de integración comercial

Con el fin de poder estudiar la evolución de la economía en un sector o país concreto, se recurre a una serie de indicadores macroeconómicos que permiten por medio de cifras plasmar el crecimiento económico.

Para el presente trabajo se utilizarán determinados indicadores que, mediante sus coeficientes brindan una noción muy aproximada para la toma de decisión y selección del punto de venta de un producto. Para Fernández (2007), los principales indicadores son:

Coeficiente de apertura exportadora:

Dicho coeficiente representa el porcentaje exportable de la producción total. Se expresa según la siguiente fórmula: **exportaciones / producción**; cuanto más grande sea el coeficiente, mayor será la dificultad generada por la competencia, que se presentara para ingresar un producto a un determinado país.

Apertura comercial de la economía:

Permite medir que proporción de la producción de un país proviene o va hacia el exterior. Es un indicador importante para determinar cuan flexible y abierta es la economía respecto a las comercializaciones internacionales. Se calcula por medio de la siguiente fórmula: **(exportaciones + importaciones) / PBI**. Cuanto más grande sea el resultado obtenido, existirán menos trabas para desarrollar el comercio de un producto.

Modelo para la selección de países

Se propone la implementación de la matriz de preferencias ponderadas según la Tecnológica Escuela Técnica ORT (2008), la cual es una herramienta útil al momento de ordenar o agrupar mediante una tabla variables o ideas de acuerdo a un orden de importancia, permitiendo priorizar las alternativas de modo más ágil y preciso, y calificándola de acuerdo a distintos criterios relevantes para la toma de decisiones.

Por medio de una escala se ponderan las alternativas presentadas en la tabla; la escala puede ser de 1 a 10, en orden ascendente de importancia, o bien de 0 a 1, pero aplicando siempre la misma escala para las diferentes variables. Además, cada variable debe tener asignado un peso de acuerdo a su importancia, obteniendo como resultado final de la columna de pesos el número 100.

Se obtiene la calificación total sumando todas las calificaciones ponderadas (cada calificación multiplicada por el peso asignado a cada alternativa) de todas las alternativas. De este modo se permite comprar las distintas alternativas de acuerdo al número obtenido como resultado en su calificación.

ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Cuando se trata de la penetración de mercado, se hace alusión a la necesidad o interés de la empresa de expandir su negocio básico hacia mercados en los cuales ya tiene participación con sus productos actuales, pero buscando incrementar el flujo comercial existente en pos de una mejora en la cartera de clientes, ya sea ampliándola captando a clientes de la competencia o a potenciales, o bien reforzando los lazos existentes con actuales clientes.

Para Cateora (1995), existentes distintas opciones para llevar a cabo una penetración de mercado, entre ellas se distinguen, las exportaciones como forma de ingreso, las franquicias, las licencias, las alianzas, la producción local, los joint venture, entre otros.

Dentro de la exportación como forma de ingreso a un país, se mencionan varias, pero para dicho trabajo resulta relevante el empleo de una en particular, la

exportación directa, la cual según Cateora es: “...cuando el intermediario en la operación está localizado en el mercado externo. La empresa toma a su cargo las tratativas y negociaciones con lo cual se requiere otro nivel de preparación dentro de la empresa. Esta modalidad de exportación, genera un mayor grado de control que la indirecta. Las alternativas más comunes para la empresa son las de seleccionar agentes o distribuidores”.

ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

El marketing mix se entiende como una combinación de elementos mutuamente relacionados con un fin común, que interactúan perfectamente para lograr un mejor ingreso a un determinado mercado. Citando a Cateora (1995), se distinguen cuatro elementos claves en el proceso, siendo estos, el producto, el precio, la plaza y la promoción; también conocido como el marketing de las cuatro P.

Para Kotler y Armstrong (2003) el marketing mix es “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta...”.

Estrategias de producto

Según Cateora, se deben considerar determinados aspectos al momento de idear una buena estrategia de producto. Partiendo de entender al producto como un conjunto de elementos tangibles e intangibles que la empresa ofrece al mercado de interés, entre esos aspectos a los que se hace alusión se encuentran relevantes el diseño del producto, las barreras no arancelarias, las compatibilidades, la actitud hacia productos extranjeros y la expansión geográfica. Esta última puede darse de cinco modos diferentes:

) Extensión del producto y mensaje:

Se vende exactamente el mismo producto, con la misma publicidad y las promociones que se usan en el país de origen. También conocida como extensión dual.

) Extensión del producto y adaptación del mensaje:

Cuando un producto cubre una necesidad diferente y atrae a otro segmento diferente o sirve para una función diferente bajo condiciones de uso igual o similar a las del mercado nacional, el único ajuste puede ser requerido en el área de comunicaciones de marketing.

) Adaptación del producto y extensión del mensaje

Se adapta el producto a las necesidades del país de destino, pero el mensaje no varía.

) Adaptación del producto y del mensaje:

Cuando se compara un nuevo mercado geográfico al mercado del país origen, a veces las empresas descubren que las condiciones ambientales del uso o de preferencia del consumidor difieren mucho y se requiere adaptar tanto el producto como el mensaje en sí. También conocida como adaptación dual.

) Invención de un producto:

En vez de ampliar o adaptar un producto, muchas veces es necesario planificar y diseñar para el mercado global, desarrollando un nuevo producto con su respectiva estrategia de comunicación.

Estrategia de distribución – plaza

Cuando se define este elemento del marketing mix, se hace referencia a todo el conjunto de actividades que se llevan a cabo con el fin de poner a disposición del mercado de destino o mercado meta, el producto o servicio a comercializar. Esta estrategia por lo tanto tiene que ver con los tipos de canales que se utilizan para hacer llegar la mercadería a destino (Armstrong & Kotler, 2003).

Para Armstrong & Kotler, existen diferentes limitaciones o factores que influyen el flujo de la distribución del producto o servicio comercializado, se mencionan a continuación:

) Alineación estratégica del canal de distribución:

Indica cuan estrecha es la relación entre los objetivos de la empresa que produce el bien con la empresa encargada de su distribución.

) Largo del canal de distribución:

Indica la cantidad de intermediarios involucrados en el proceso de distribución. Mientras mayor sea la densidad de distribución mayor será el número de intermediarios que se necesita involucrar para cubrir el mercado propuesto.

) Densidad del mercado:

Está determinada por la cantidad de bocas de expendio minoristas del producto, con lo cual es una variable ligada a la capacidad de producción de la empresa.

) Logística del canal de distribución:

Se refiere a la movilización de la mercadería una vez puesta en el mercado meta o destino, es decir cómo será movilizadada la misma dentro de dicho país.

PRECIOS INTERNACIONALES DE EXPORTACION

Uno de los aspectos sin dudas de más relevancia en la comercialización internacional de una empresa, es la fijación del precio de exportación. Dicho precio debe incluir tanto los costos de fabricación como un margen de ganancia, para que la empresa exportadora obtenga un beneficio de la operación; es por lo tanto el precio de venta que permite cubrir los riesgos asumidos y esfuerzos realizados (Mendez, 2014).

El precio internacional que se fije, debe ser competitivo con el fin de obtener de un beneficio de la operación internacional y a su vez debe estar ajustado al precio de la competencia.

Al hacer referencia al precio de exportación, se hace alusión a que existen determinadas condiciones que dieron lugar a una negociación internacional entre las partes, es decir, el precio de exportación refleja un mercado concreto de destino y determinadas condiciones de entregas.

La cadena de exportación se extiende desde un vendedor a un comprador internacional, pasando por posibles intermediarios; dicha cadena, contribuye a la fijación del precio final de exportación adaptado a las condiciones de venta y entrega, dando lugar a diferentes precios.

Precio FOB/FCA

El precio FOB, está conformado por el precio de venta más los gastos de transporte y manipuleo de la mercadería hasta llevarla a bordo del barco que se encarga de su transporte hasta el mercado de destino. Se excluyen de este precio, el seguro y el

flete. En caso de que la mercadería no sea entregada a la borda del buque por una decisión de las partes, se utiliza el término de precio FCA, para transporte multimodal (Fratlocchi Aldo, 2002).

Precio CIF/CIP

Continuando con la explicación de Aldo Fratlocchi, este precio incluye los gastos de colocar la mercadería a disposición del importador en puerto de destino, es decir abarca los gastos de transporte y manipuleo de mercadería hasta colocarla a bordo del barco más el flete y el seguro internacional del viaje. Este precio permite determinar que tan competitivo es un precio en relación a los de la competencia. Su equivalente en el transporte multimodal se denomina precio CIP.

Precio DDP

El precio DDP indica el costo total de colocar la mercadería en la planta del cliente o lugar convenido en destino, es decir que además de incluir todos los gastos que involucra el precio CIF, se adicionan los gastos de transporte hasta planta de la empresa de destino, corriendo todo el riesgo y responsabilidad por parte del vendedor. Es importante definir este precio, ya que determina que tan competitiva es la empresa en relación a los demás proveedores, según expresa Fratlocchi.



CAPÍTULO 5

MARCO METODOLÓGICO



MARCO METODOLÓGICO

El presente Trabajo Final de Grado, se trató de una investigación aplicada o empírica, la cual “...busca la aplicación de conocimientos adquiridos que resultan de interés para el investigador” (Sabino, 1992).

Se abordó una *investigación de tipo exploratoria*, ya que el tema del presente trabajo: **“Mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa”**, si bien es de creciente interés no cuenta con un estudio exhaustivo. Por definición este tipo de investigación se aplica “...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Sampieri, 1997, pág. 58). A pesar de haber definido este trabajo inicialmente como una investigación de tipo exploratoria, a lo largo del mismo algunos aspectos se irán complementando necesariamente con rasgos de una *investigación descriptiva*, siendo propicio definirla como aquellos “...estudios que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno sometido a análisis” (Sampieri, 1997, pág. 60). En forma complementaria, en un estudio descriptivo la información es recolectada sin cambiar el entorno, es decir, sin manipulación de datos; en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento de la realidad que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder (Dankhe, 1986).

En lo que respecta a la metodología utilizada, se siguió una *investigación cualitativa y cuantitativa*, entendiendo por la primera como “...cualquier tipo de investigación que produce resultados a los que no se ha llegado por procedimientos estadísticos [...] (Strauss & Corbin, 2002). En tanto que una investigación cuantitativa implica “...recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento [...] pretende intencionalmente acortar la información (medir con precisión las variables de estudio)” (Sampieri, 1997, pág. 58).

Los instrumentos de recolección de datos que se consideraron adecuados para este estudio en particular, fueron el *análisis crítico*, *el estadístico*, y *bibliográfico*. El primero se basa en estándares establecidos que denotan del trabajo propiamente dicho, a partir tanto del criterio profesional, antecedentes de investigación, como de referencias bibliográficas (Vieytes, 2004).

El *análisis estadístico*, se basó en la aplicación de fórmulas básicas, específicamente porcentuales (Sabino, 1992), en tanto que el *análisis bibliográfico* consiste en consultar determinada literatura o fuentes bibliográficas adecuadas y relacionadas con el tema de estudio, para luego sistematizar la información provista por las mismas (León & Montero, Métodos de investigación en psicología y educación (3ª Edición), 2003). Por su parte el *análisis crítico*, se fundamentó en estándares establecidos que denotan del trabajo propiamente dicho, a partir tanto del criterio profesional, antecedentes de investigación, como de referencias bibliográficas (Vieytes, 2004).

Las fuentes de información empleadas para este trabajo final fueron *secundarias*, ya que se recurre a información que ya ha sido editada, analizada y procesada previamente de una fuente primaria. Se remite a organismos y entidades tanto de orden público como privado para abordar cada objetivo propuesto, como por ejemplo de sitios web como Nosis, Tarifar, Trademap, Tradenet, Scavage, datos del Banco Interamericano de Desarrollo y de Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL). Además, se recurrió al uso de *fuentes primarias*, es decir obtenidas de primera mano, mediante el uso de entrevistas, las mismas se describen como verbales, inmediatas y personales; esta técnica es flexible y permite que el entrevistado se exprese y se sienta cómodo de responder e intervenir en la entrevista, comentando sus experiencias, vivencias u opiniones sobre determinados temas (Sampieri, 1997).

En cuanto al tipo de muestreo, se reflejó uno *no probabilístico*, ya que, al ser una investigación mayormente exploratoria, resulta apropiada su aplicación, considerando que "...son utilizados con el objeto de reducir tiempos o costos y los resultados obtenidos de ellas no pueden utilizarse para extraer conclusiones acerca de la población. [...] También es frecuente su uso cuando no se pretende un conocimiento acabado sobre la población completa..." (Bologna, 2003, pág. 269). Se utilizó un *muestreo de juicio o intencional*, ya que según Bologna, es el investigador quien decide de acuerdo a su juicio personal que material es el más apropiado y relevante para cada investigación.

En el caso del objetivo 1, se implementó un *análisis crítico* basado en datos extraídos de *fuentes secundarias* como Tarifar y Trademap, accediendo a datos específicos de la posición del producto en cuestión, valor agregado, proceso productivo

y a información relevante y fehaciente de los índices de volumen y valor de las exportaciones de pellet de alfalfa y su participación en la industria forrajera; como también se accedió a información de *fuentes primarias* provistas por una empresa productora de pellet de alfalfa denominada Pellfood, ubicada en Calchín provincia de Córdoba, con el fin de ampliar conocimientos sobre el producto y manejos del tratamiento comercial que la misma le da a nivel internacional, utilizando como método la entrevista. Para la selección del muestreo en dicho objetivo se llevó a cabo uno por *juicio o intencional*, ya que fue seleccionado a criterio del autor del presente trabajo con el fin de acceder a información adecuada y pertinente.

En cuanto al objetivo 2, el análisis aplicado fue el *crítico* basado en datos extraídos de *fuentes secundarias* como el sitio web Trademap, con el fin de analizar la oferta exportable por medio del estudio de los mercados importadores de pellet de alfalfa, la evaluación de la producción total de dicho producto y su demanda internacional; además se complementa con datos extraídos del sitio Nosis, principalmente para conocer los productores exportadores nacionales del producto. Con el fin de obtener información de la situación actual de la alfalfa y poder conocer la posición de la misma en el mercado interno, se recurrió a otra fuente secundaria, el INTA. Por otro lado, se utilizaron *fuentes primarias* haciendo uso de la entrevista para obtener datos de primera mano provista por productores de la empresa productora de pellet de alfalfa Pellfood. El muestreo aplicado para el desarrollo de dicho objetivo fue por *juicio o intencional*, ya que el autor del presente trabajo realizó la selección bajo consideraciones de información pertinente y adecuada.

Para el objetivo 3, se utilizó un *análisis bibliográfico* recurriendo a los datos brindados por el Foro Económico Mundial (WEF - World Economic Forum, 2015-2016) a través de su Índice de Competitividad Global; a la bibliografía propuesta por Bela Balassa para estudiar la competitividad del producto propiamente dicho por medio del Índice de la Ventaja Comparativa Relevada; y a la bibliografía propuesta por Porter para estudiar la competitividad del sector mediante el Diamante de Porter. También se implementó un *análisis estadístico* basado en comparaciones porcentuales de los valores exportables de pellet de alfalfa. En cuanto a las fuentes utilizadas, fueron *secundarias* como el Banco Interamericano de Desarrollo, el World Economic Fórum y Trademap; estas fuentes consultadas, resultaron importantes al momento de conocer los niveles exportables de pellet de alfalfa como su evolución, además de ampliar

información relevante proporcionada por organismos privados. No se requirió para el desarrollo de dicho objetivo el planteamiento de un *muestreo*, ya que se pretendió conocer cuan competitivo es el pellet de alfalfa en general en Argentina para la exportación, sin definir una población específica de estudio.

Considerando el objetivo 4, se empleó un análisis crítico de datos brindados por la empresa Pellfood, por medio del empleo de la herramienta entrevista como fuente primaria. En dicho objetivo, el entrevistador seleccionó oportunamente al entrevistado con el fin de recabar información necesaria para el estudio en cuestión, logrando obtener datos específicos de la producción, costos y exportación del pellet de alfalfa.

A continuación, se esquematizan los diferentes ítems a tener en cuenta en cada objetivo específico planteado, para poder cumplir con los requerimientos necesarios que implica el correcto desarrollo de un marco metodológico, a saber:

-) Tipo de investigación
-) Metodología
-) Técnica de recolección de datos
-) Instrumento de recolección
-) Fuente de información
-) Tipo y diseño de investigación
-) Criterios muestrales

Tabla 1. Comparación de metodologías empleadas por objetivo.

Objetivos	Tipo de investigación	Metodología	Técnica de recolección de datos	Instrumento de recolección de datos	Fuente de información	Tipo y diseño de investigación	Criterios muestrales
1- Análisis de la situación de la industria forrajera argentina en el mercado internacional.	Exploratoria	Cualitativa, cuantitativa	Análisis crítico	<p><i>Análisis Crítico:</i></p> <p>Se basa en estándares establecidos que denotan del trabajo propiamente dicho, a partir tanto del criterio profesional, antecedentes de investigación, como de referencias bibliográficas. (Vieytes, 2004)</p>	<p><i>Fuente primaria:</i></p> <p>) Entrevista</p> <p><i>Fuente secundaria:</i></p> <p>) Tarifar) Trademap</p>	<p><i>Investigación exploratoria:</i></p> <p>“...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (Hernandez Sampieri, 1997, pág. 58)</p>	<p>Se utilizará un <i>muestreo de juicio o intencional</i>, ya que “...es el investigador quien decide que elementos son los más adecuados para realizar la investigación.” (Bologna, 2003)</p>
2- Caracterizar la oferta exportable del pellet de alfalfa.	Exploratoria	Cualitativa y cuantitativa	Análisis crítico	<p><i>Análisis Crítico:</i></p> <p>Se basa en</p>	<p><i>Fuente primaria:</i></p> <p>) Entrevista telefónica</p>	<p><i>Investigación exploratoria:</i></p> <p>“...cuando el objetivo es examinar un</p>	<p>Se utilizará un <i>muestreo de juicio o intencional</i>, ya que “...es el investigador</p>

				estándares establecidos que denotan del trabajo propiamente dicho, a partir tanto del criterio profesional, antecedentes de investigación, como de referencias bibliográficas. (Vieytes, 2004)	<i>Fuentes secundarias:</i>) Nosis) Trademap) INTA	tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (Hernandez Sampieri, 1997, pág. 58)	quien decide que elementos son los más adecuados para realizar la investigación.” (Bologna, 2003)
3- Determinar la competitividad del pellet de alfalfa argentino para la exportación.	Exploratoria	Cualitativa y cuantitativa	Análisis estadístico y bibliográfico	<i>Análisis Bibliográfico:</i> Consiste en consultar determinada literatura o fuentes bibliográficas adecuadas y	<i>Fuentes secundarias:</i>) Banco Interamericano de Desarrollo) Word Economic Fórum) Trademap	<i>Investigación exploratoria:</i> “...cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido	Se utilizará un muestreo de juicio o intencional, ya que “...es el investigador quien decide que elementos son los más adecuados para realizar la

				<p>relacionadas con el tema de estudio, para luego sistematizar la información provista por las mismas. (León & Montero, 2003)</p> <p><i>Análisis Estadístico:</i></p> <p>Se basa en la aplicación de fórmulas básicas, particularmente porcentuales. (Sabino, 1992)</p>		<p>abordado antes”. (Hernandez Sampieri, 1997, pág. 58)</p>	<p>investigación.” (Bologna, 2003)</p>
<p>4- Investigar las posibilidades de incrementar la producción de</p>	<p>Exploratoria</p>	<p>Cualitativa y cuantitativa</p>	<p>Análisis crítico</p>	<p><i>Análisis Crítico:</i></p> <p>Se basa en estándares</p>	<p><i>Fuente primaria:</i></p> <p>) Entrevista a empresa Pellfood.</p>	<p><i>Investigación exploratoria:</i></p> <p>“...cuando el objetivo es</p>	<p>Se utilizará un muestreo de juicio o intencional, ya que “...es el</p>

<p>pellet de alfalfa argentino.</p>				<p>establecidos que denotan del trabajo propiamente dicho, a partir tanto del criterio profesional, antecedentes de investigación, como de referencias bibliográficas. (Vieytes, 2004)</p>		<p>examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (Hernandez Sampieri, 1997, pág. 58)</p>	<p>investigador quien decide que elementos son los más adecuados para realizar la investigación.” (Bologna, 2003)</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia.



CAPÍTULO 6

DESARROLLO



DESARROLLO

PRODUCTO

El presente proyecto tiene como protagonista a un tipo de forraje producido principalmente en la región centro del país, se trata del pellet de alfalfa. El mismo, como su nombre lo indica es un producto derivado de la alfalfa propiamente dicha, conocido como el forraje más destacado entre las plantas forrajeras por sus cualidades nutritivas y alimenticias para una dieta equilibrada en las diferentes especies animales, además de ser reconocida por su acción estimulante, y apetitosa.

La alfalfa deshidratada ha sido de creciente interés para los productores, en cuanto a la necesidad de brindar una alimentación balanceada y nutritiva a sus animales, debido a que la misma proporciona la cantidad necesaria de nutrientes y suplementos vitamínicos en una forma más compacta y de menor tamaño que el habitual fardo de alfalfa, ya que su comercialización se realiza en forma de pellet. Por sus nutrientes la alfalfa deshidratada se posiciona entre los forrajes ordinarios y los alimentos concentrados, aunque resulta superior a estos por su mayor contenido nutritivo aportado por carotenos, xantofilas, vitaminas y minerales como tocoferoles, calcio y magnesio.

Algunas de las características nutritivas brindadas por el pellet de alfalfa se representan con valores porcentuales a continuación:

-) Proteína bruta: 17,39%
-) Proteína bruta digestible: 13,23%
-) Proteína bruta no digestible: 4,15%
-) Fibra bruta: 24,81%
-) Calcio: 1,10%
-) Fosforo: 0,45%
-) Hierro: 993,75%
-) Manganeso: 2,18%
-) Fibra ácido detergente: 31,55%
-) Fibra neutro detergente: 46,92%
-) Extracto libre de nitrógeno: 37,22%

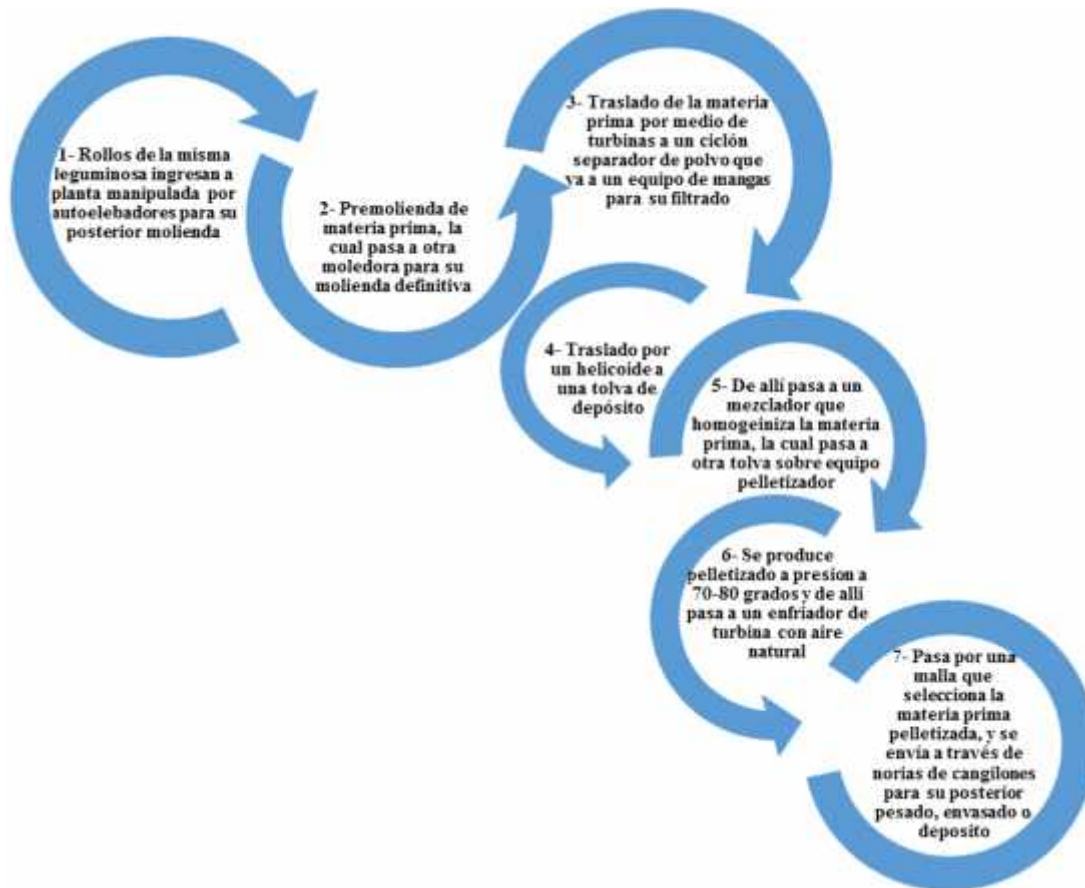
Los valores anteriores fueron brindados por la empresa Pellfood (2015-2016).

Además del hecho de que su comercialización resulta más práctica a los fines de su traslado y almacenamiento, conservándolos por largos periodos sin que se deteriore su calidad o se disminuyan sus propiedades nutritivas, también lo es para los productores, tomando en cuenta aspectos como la concentración de nutrientes contenidos en la alfalfa pelletizada que proporciona un rendimiento tres veces mayor al provisto por la alfalfa en su estado natural, según información brindada por productores empresarios de la empresa Pellfood, de Calchín Córdoba.

Etapas de producción

A continuación, se presenta el proceso productivo por el que pasa la alfalfa para convertirse en pellet de alfalfa.

Figura 4. Ciclo productivo del pellet de alfalfa



Fuente: elaboración propia en base a información brindada por Pellfood (2015-2016)

Como puede observarse, el ciclo productivo del pellet de alfalfa no conlleva complicaciones, es un proceso simple de pelletizado de la materia prima propiamente dicha, la alfalfa.

A diferencia de las demás presentaciones en las que se dispone la alfalfa, es decir rollos, fardos y mega fardos, el pellet de alfalfa cuenta con aspectos que lo diferencia de ellas, como lo son (Pellfood, 2015-2016):

-) Tamaño y volumen reducidos,
-) La concentración de nutrientes,
-) Libre de pérdidas y desperdicios,
-) Mayor digestibilidad,
-) Menor humedad,
-) Más higiénico,
-) De fácil control,
-) Calidad estabilizada,
-) Mayor periodo de almacenamiento,
-) Mejor conservación.

Tanto lo anterior, como el precio del pellet de alfalfa son puntos que lo posicionan frente a las demás presentaciones, proporcionándole mayor valor agregado.

En cuanto al precio, el pellet de alfalfa posee un precio superior al de los rollos y megafardos a nivel nacional (Pellfood, 2015-2016):

-) Pellet de alfalfa: \$2200 + IVA por tonelada
-) Megafardo: \$1800 + IVA por tonelada
-) Rollos: \$1300 + IVA por tonelada

Los costos de producción de pellet de alfalfa por tonelada son de USD 170 frente a USD 190 que implican los megafardos (Bollatti, 2015-2016).

A nivel internacional el precio FOB por tonelada de pellet de alfalfa ronda los USD 290 y los megafardos en aproximadamente USD 294 según información proporcionada por Pellfood, (2015-2016). Resulta ventajosa la relación precio-volumen del pellet de alfalfa y los megafardos,

implicando un aspecto positivo para el primero en materia logística, por su cualidad de compactación.

Posición arancelaria

1214.10.00.000F

- SECCIÓN II

Productos del reino vegetal

- Capítulo

12: *Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forrajes.*

- Partida S.A.:

-- **1214:** *nabos forrajeros, remolachas forrajeras, raíces forrajeras, heno, alfalfa, trébol, esparceta, coles forrajeras, altramuces, vezas y productos forrajeros similares, incluso en "pellets".*

- Subpartida S.A.:

-- -- **1214.10:** *harina y "pellets" de alfalfa.*

- Nomenclatura común del Mercosur:

-- -- -- **1214.10.00:** *harina y "pellets" de alfalfa.*

- Sistema María:

-- -- -- -- **1214.10.00.000F:** *harina y "pellets" de alfalfa.*

Tratamiento arancelario y paraarancelario

Tabla 2. Datos referentes a la posición arancelaria del pellet de alfalfa.

AEC % Arancel Externo Común	DIE % Derecho de Importación Extrazona	DIEM (u\$s/UE) Derecho de Importación Específico Mínimo	TE % Tasa de Estadística	DII % Derecho de Importación Intrazona	DEE % Derecho de Exportación Extrazona	RE % Reintegro Extrazona	DEI % Derecho de Exportación Intrazona	RI % Reintegro Intrazona
8.00	8.00	-	0.50	0.00	0	2.05	0	2.05

Fuente: datos extraídos de Tarifar (2017)

Adicionalmente, de acuerdo a la posición arancelaria que ocupa el pellet de alfalfa, surgen consideraciones a tener en cuenta si se desea incurrir en una actividad de comercio

internacional. Se distinguen observaciones respecto de la exportación del mismo, las cuales serán detalladas a continuación (Tarifar, 2017):

Observaciones para exportación:

Acuerdo de Tratado de Libre Comercio entre MERCOSUR e Israel, bajo la Ley 26.670 sancionada en marzo 2011, en donde tanto los países miembros del Mercosur como Israel pretenden estimular el desarrollo comercial y la inversión mediante la creación de área de libre comercio, fortalecer reglas de comercio internacional en conformidad de los principios de la Organización Mundial de Comercio, entendiéndose como una forma de expandir y fomentar el comercio y la estabilidad internacional.

Intervención previa de la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad, para el control de ejemplares vivos, productos o derivados de la flora silvestre, especialmente para el control del ingreso o egreso de plantas nativas.

EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA FORRAJERA

Los productos de la industria forrajera incluyen desde habas, cacahuates, semillas de girasol, hasta nabos forrajeros, semillas de lino, algarrobas, algas, remolachas, cañas de azúcar, entre otras nombradas en el cuadro número 5.

Debido a que el pellet de alfalfa pertenece a la industria forrajera, resulta propicio mencionarla y analizarla, tanto como a determinados índices pertinentes para dicho trabajo, para lograr una caracterización que permita comprender como se compone la misma, y en qué lugar de importancia se ubica el pellet de alfalfa.

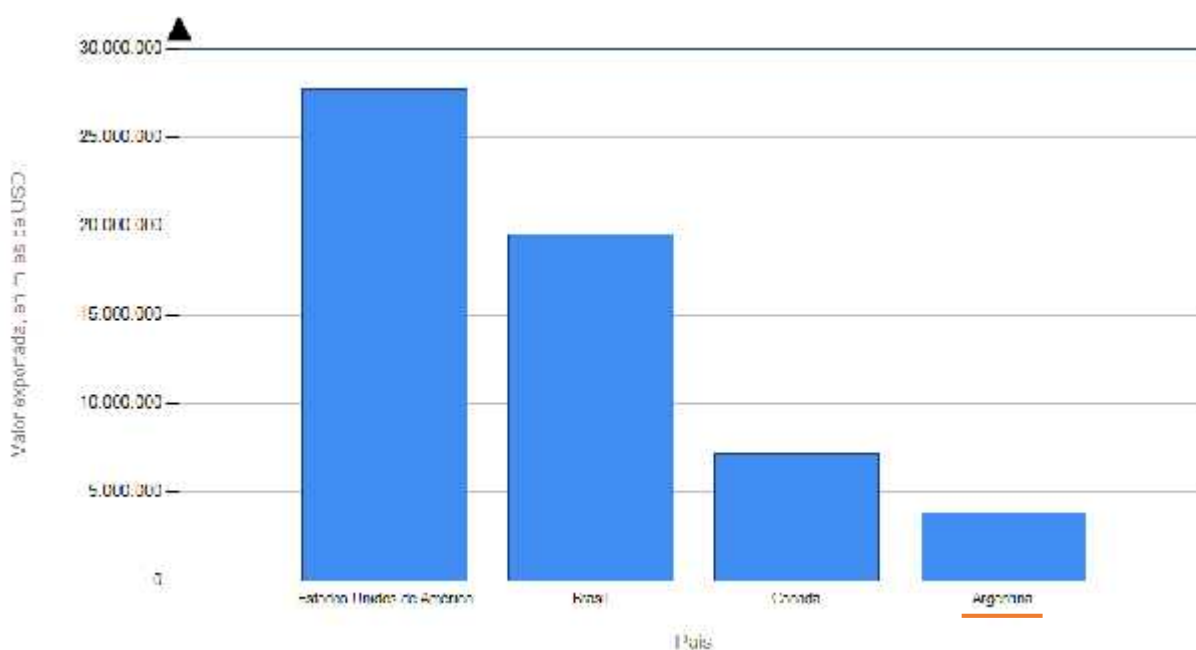
La industria forrajera se compone de todas aquellas plantas de alto contenido proteico que sirvan para la alimentación de los animales de campo. Los principales países exportadores de la industria forrajera en general, son los que a continuación se mencionan en la tabla y se reflejan en el gráfico:

Tabla 3. Valor de las exportaciones de la industria forrajera.

Exportadores	Valor exportado en 2016 (miles de USD)
Estados Unidos de América	27.744.893
Brasil	19.557.938
Canadá	7.180.384
Argentina	3.836.435

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap (2016).

Gráfico 1. Valor de las exportaciones de la industria forrajera.



Como se puede observar el principal exportador es Estados Unidos, quien cuenta con ampliar extensiones territoriales y condiciones climáticas óptimas para su desarrollo, principalmente en el centro y oeste del país, alcanzando exportaciones de aproximadamente 27.744.893 dólares durante el año 2016.

Argentina se encuentra ocupando el cuarto nivel de exportador de forrajes mundialmente, representado con un valor de 3.836.435 dólares distribuido entre 8 empresas exportadoras. Si bien no es una cifra comparable significativamente con las que arroja Estados Unidos, es un país que cuenta con amplias superficies para el cultivo óptimo de los forrajes como en esta última nación. Principalmente el cultivo se lleva a cabo en la región centro del país,

donde se presentan condiciones climáticas adecuadas y el terreno para su cultivo permite obtener cultivos de calidad, considerando la tierra fértil de la que se trata.

Si se desglosan las exportaciones de la industria forrajera a nivel mundial y se centra la atención en Argentina, se pueden deducir los siguientes cultivos que forman parte del sector agrícola del país. A continuación, se detallan los productos que han sido exportados en el año 2016:

Tabla 4. Valor exportado por cultivo del sector agrícola del año 2016

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2016 (miles de USD)
'1201	Habas de soja, incluso quebrantadas	52.184.278
'1205	Semilla de nabo de colza, incluso quebrantadas	9.158.968
'1209	Semillas, frutos y esporas, para siembra (excluidas las legumbres, maíz dulce, café, té, yerba mate)	6.895.369
'1207	Semillas y frutos oleaginosos, incluso quebrantados (excluidos los frutos de cáscara comestibles, aceitunas)	4.213.475
'1206	Semilla de girasol, incluso quebrantada	3.475.417
'1211	Plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies	3.195.853
'1202	Cacahuets "maníes" sin tostar ni cocer de otro modo, incluso sin cáscara o quebrantados	2.554.315
'1214	Nabos forrajeros, remolachas forrajeras, raíces forrajeras, heno, alfalfa, trébol, esparceta	2.508.702
'1212	Algarrobas, algas, remolacha azucarera y caña de azúcar, frescas, refrigeradas, congeladas	1.681.341
'1208	Harina de semillas o de frutos oleaginosos (excluida la harina de mostaza)	1.167.639
'1204	Semilla de lino, incluso quebrantada	845.170
'1210	Conos de lúpulo, frescos o secos, incluso quebrantados, molidos o en "pellets"	492.871
'1213	Paja y cascabillo de cereales, en bruto, incluso picados, molidos, prensados o en "pellets"	193.242

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap (2016).

Con el fin de comprender y posicionar al pellet de alfalfa dentro del sector al que pertenece, se expuso la anterior tabla que refleja las exportaciones del sector, lo cual resulta

importante ya que el presente trabajo pretende mejorar la competitividad de la industria forrajera a través de la exportación de pellet de alfalfa en el sector agrícola argentino.

En la anterior tabla se observan las exportaciones realizadas de los productos del sector agrícola argentino de acuerdo a su posición arancelaria. La participación de los forrajes en dicho sector está identificada en la posición arancelaria 1214 que refleja valores exportados por 2.508.702 dólares durante el año 2016.

Por encima de las exportaciones de forrajes, se encuentran principalmente las de soja, girasol, semillas y frutos oleaginosos, lo que significa que Argentina exporta mayoritariamente estos cultivos. Esto se corresponde con los niveles de las demandas actuales a nivel mundial, sumado a que el forraje en todas sus formas no es un cultivo muy desarrollado e implementado hoy en día; su importancia va creciendo poco a poco con el incremento del interés de los productores de diversos países por proporcionar alimentos ricos en nutrientes y de alta calidad. Si bien los forrajes no ocupan un lugar principal en las exportaciones del sector agrícola, forman parte de cultivos novedosos e innovadores.

Actualmente el forraje más conocido es la alfalfa, y la misma se presenta de modos diferentes como en fardos, mega fardos, cubos y pellets, siendo estos últimos los más atractivos para su comercialización a nivel internacional, por las facilidades de transporte y almacenamiento que proporcionan. En el caso del presente trabajo, el forraje de interés es el pellet de alfalfa, que actualmente ha empezado a cobrar importancia en el rubro de los forrajes para la alimentación de animales de campo.

De acuerdo al primer objetivo específico, que pretende “*Analizar la industria forrajera argentina*”, se reflexiona sobre el siguiente análisis crítico.

Si bien la soja y el girasol, cobran mayor protagonismo al ser de consumo más habitual en el exterior, el pellet de alfalfa cuenta con condiciones óptimas para desarrollarse plenamente en el ámbito internacional y lograr posicionarse. A pesar de esta desventaja que presenta el pellet frente a otros productos del sector, existen países como los de oriente, que lo prefieren y presentan gran interés en este cultivo, debido a que representa una forma de alimentación variada y nutritiva, de fácil suministro para animales de campo, y cumple con las exigentes expectativas

de estos países como lo es brindar elevados estándares de calidad, traducidos en mayores rendimientos en la producción.

El hecho de que sea un producto de fácil procesamiento y con un proceso productivo sencillo y simple, no lo hace menos atractivo para el mercado, ya que al producirse de esta forma los gastos en los que se incurren no son significativos y esto permite obtener un buen margen de ganancia al momento de su comercialización. Tanto su precio internacional como sus virtudes nutricionales, y las demás ventajas nombradas anteriormente, constituyen puntos fuertes en el agregado de valor del producto, posicionándolo frente a sus demás presentaciones, en rollos y megafardos.

EXPORTACIÓN DE PELLET DE ALFALFA

Principales países exportadores de pellet de alfalfa a nivel mundial

A continuación, se presenta una tabla y gráfico que muestra los diferentes valores exportados por los principales países exportadores de pellet en el mundo como también sus cantidades expresadas en toneladas.

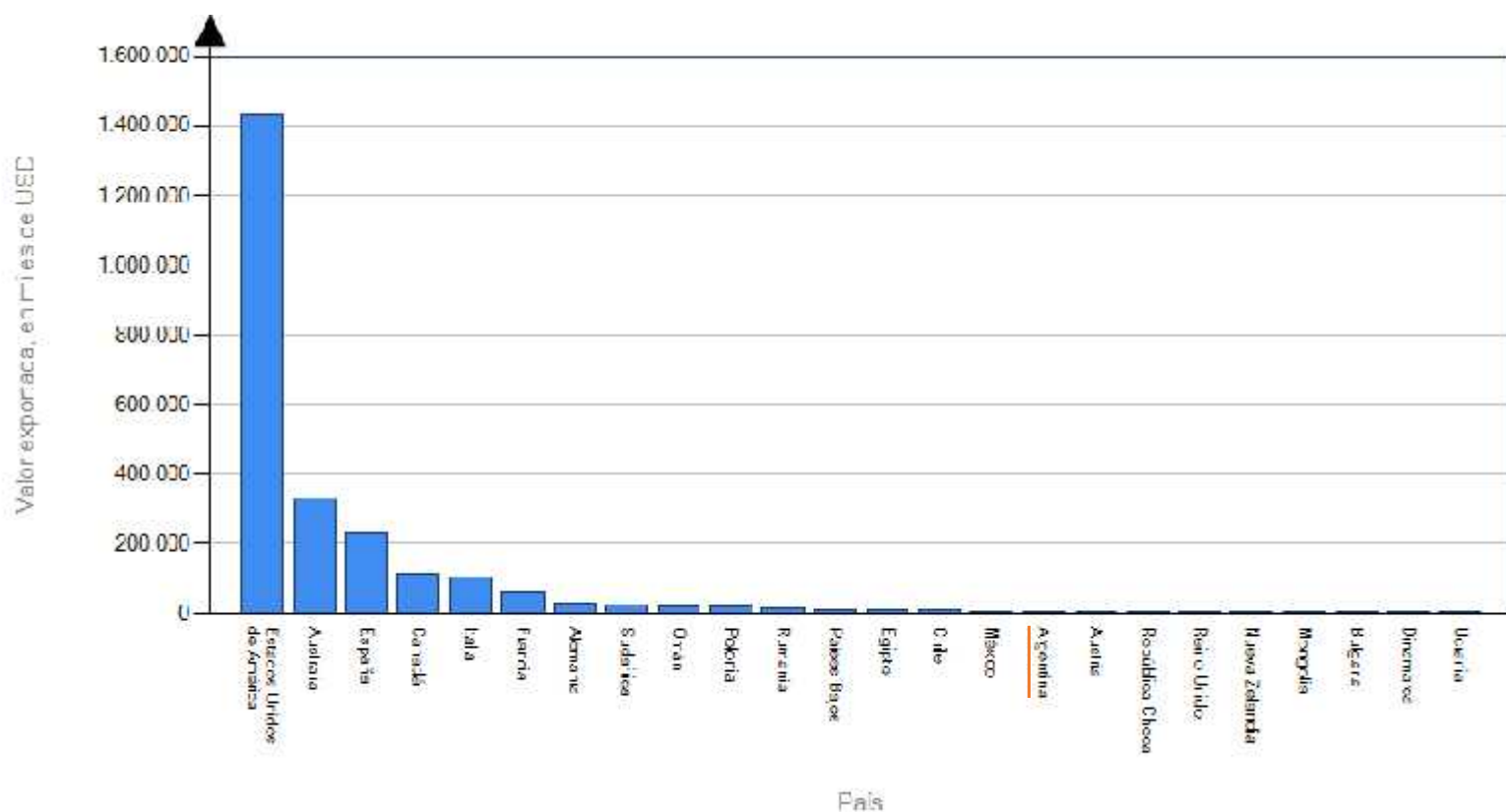
Tabla 5. Exportaciones de pellet de alfalfa en el mundo.

EXPORTADORES	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2016 (toneladas)
Mundo	2.508.702	9.238.550
Estados Unidos de América	1.429.750	4.929.958
Australia	334.003	1.105.927
España	235.206	1.106.172
Canadá	115.795	407.373
Italia	104.473	483.276
Francia	64.705	302.264
Alemania	29.865	113.721
Sudafrica	23.471	96.937
Omán	20.877	57.856
Polonia	18.933	68.132
Rumania	17.492	78.858
Países Bajos	12.912	39.642
Egipto	10.846	37.488

Chile	10.090	17.121
México	8.497	36.287
Argentina	6.791	27.266
Austria	6.089	32.908
República Checa	5.707	35.419
Reino Unido	4.032	7.768
Nueva Zelandia	3.894	6.096
Mongolia	3.820	75.285
Bulgaria	3.792	18.080
Dinamarca	3.491	12.198
Turquía	3.197	5.754

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap (2016).

Gráfico 2. Exportaciones de pellet de alfalfa en el mundo.



Continuando con el análisis de Estados Unidos, la alfalfa en dicho país constituye uno de los cultivos más importantes luego del maíz, el trigo. La amplia superficie cultivada se extiende en la región oeste principalmente en California y el centro norte de EE.UU. Se considera a este país como el mayor exportador de alfalfa en sus diferentes formas, en el año

2016 exportó 1.429.750 dólares representado 4.929.958 toneladas de pellet de alfalfa. Principalmente su comercialización internacional se lleva a cabo por medio de puertos del océano pacífico, siendo el más utilizado para dicha actividad el puerto de Oregón – Washington, seguido por el de California; esto se debe a que la mayor cantidad de su producción va dirigida a China y a Emiratos Árabes Unidos. De esta forma a través del pacifico, los mercados de Oriente se ven abastecidos con alfalfa de alta calidad proveniente de América (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura).

Por otro lado, ocupando el lugar número 16 entre los principales países exportadores de pellet de alfalfa, se encuentra Argentina alcanzando durante el periodo 2016 las 6.791 toneladas exportadas equivalentes a 27.266 dólares. A pesar de su posición, Argentina posee una producción de alta calidad, considerada Premium, lo que hace que diferentes naciones la elijan al momento de pensar en la alimentación de sus animales. La producción principal se concentra en la región centro del país, y sus destinos más aprovisionados son los a continuación enumerado en la siguiente tabla:

Tabla 6. Principales países importadores de pellet de alfalfa exportado por Argentina 2016.

IMPORTADORES	Valor exportado en 2016 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2016 (toneladas)
Mundo	6.791	27.266
Emiratos Árabes Unidos	786	4.249
Jordania	348	1.559
China	252	1.206
Bolivia	217	1.243
Uruguay	153	1.044
Chile	147	875
Cuba	139	491
Venezuela	101	293
Panamá	83	276
Paraguay	56	307
Kuwait	52	211
Qatar	47	130
República Dominicana	40	134
Jamaica	28	78
Colombia	24	129
Honduras	21	78

Guatemala	19	51
Malasia	16	52
Brasil	16	56
Antillas Holandesas	11	26

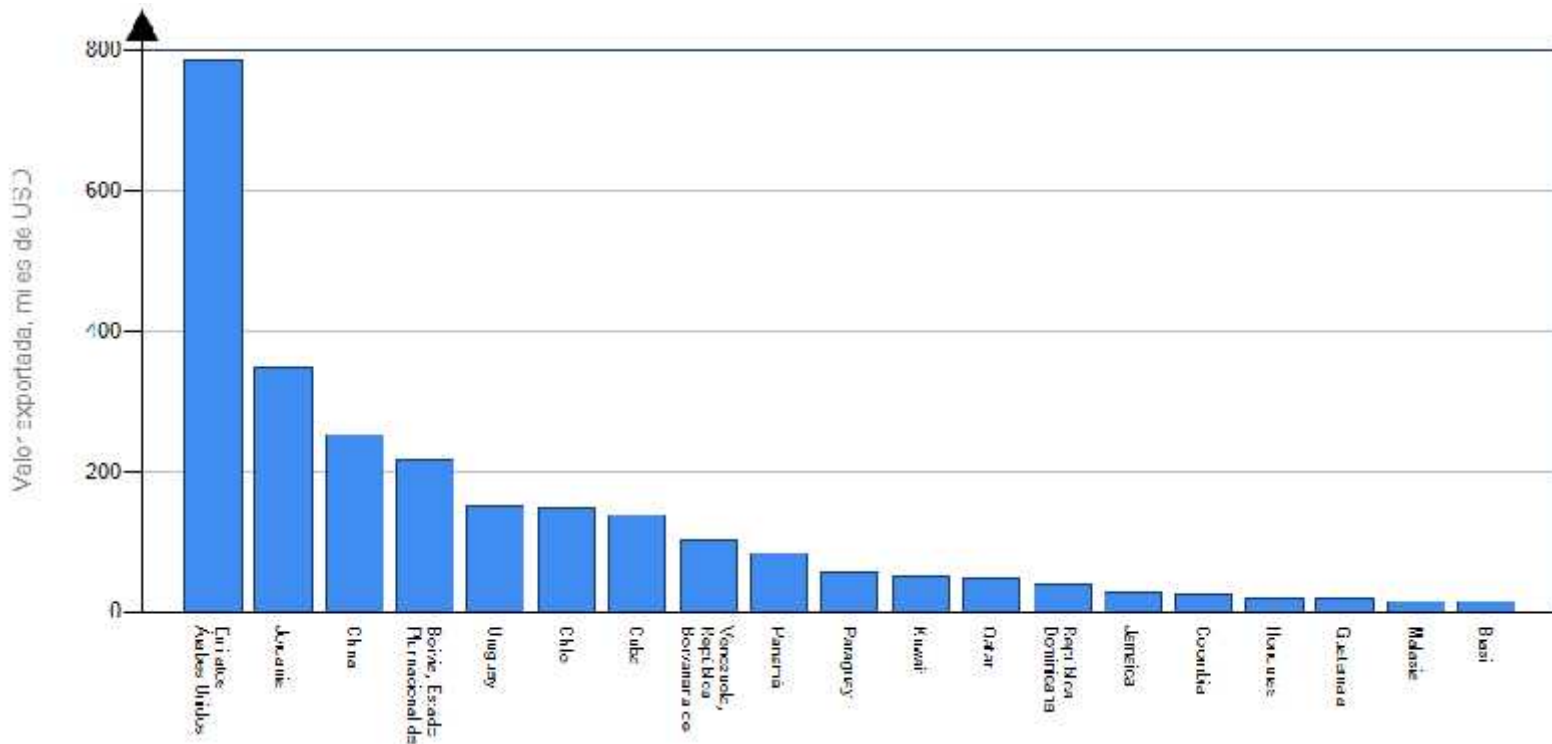
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap (2016).

Como puede observarse en la tabla supra, el principal país importador del pellet de alfalfa producido por Argentina son los Emiratos Árabes Unidos. La principal razón de la importación de este país, radica en la necesidad de suministrar productos alimenticios de alta calidad y suficientes nutrientes concentrados en el formato de pellet, lo que lo hace más fácil para su proporción y traslado. Además, es un alimento que se puede mezclar con otros suplementos adicionales, brindando mayor diversidad nutritiva, siendo estas, particularidades que los productores de Emiratos Árabes Unidos pretenden para conseguir un mayor rendimiento en la producción de sus animales, centrandose principalmente su atención en los caballos de carrera y polo.

Otro protagonista en la importación de pellet de alfalfa producido por Argentina, sin ser necesariamente el segundo mayor importador, es Chile; considerando las escasas extensiones de su superficie y las dificultades de sembrar cierta variedad de cultivos por las exigencias de suelo fértil y riego constante que requieren los mismos, es una de las principales razones por las que decide importar pellet de alfalfa. Otra de las razones que llevan a Chile a importar pellet de Argentina, es que debido a la alta calidad que se presenta en la producción del país, se considera a este forraje como de categoría Premium, lo que la hace muy demandada y solicitada principalmente para la alimentación de animales de campo, sumándole a esta característica que sus altos y concentrados contenidos nutricionales la convierten en un potenciador de la producción normal de un animal que consume otro tipo de alimento.

En tanto que otros países como Honduras, Ecuador, Panamá, Perú que figuran en la tabla anterior presentan niveles escasos de importaciones de pellets provenientes de Argentina ya que, de acuerdo con tarifario, los bajos niveles importados por estos países provienen de Estados Unidos. A modo de representación gráfica, se muestra un gráfico de barras que pretende expresar los valores exportados por Argentina de pellet a sus principales países importadores.

Gráfico 3. Principales países importadores de pellet de alfalfa exportado por Argentina 2016.



Fuente: gráfico extraído de Trademap (2016).

MERCADO INTERNO

Para poder comprender la situación actual del pellet de alfalfa en Argentina en los últimos años, dando respuesta al segundo objetivo “*Caracterizar la oferta exportable del pellet de alfalfa*”, es necesario primeramente realizar una introducción referente a la materia prima que conforma al pellet, es decir comprender la actualidad de la alfalfa propiamente dicha y luego ir complementando esa información con datos relevantes de la situación del pellet de alfalfa; para que ello sea posible se recurre a material proporcionado por el INTA (Basigalup, 2014) e información provista por productores de la empresa Pellfood. En el anexo número 1 se presenta el cuestionario realizado para llevar a cabo la entrevista telefónica con representantes de la empresa Pellfood (2015-2016).

En base a los datos presentados por el INTA, durante el periodo 2009-2011 la oferta de semilla fiscalizada de alfalfa rondaba alrededor de 6500 y 9000 tn, producto de la siembra de una superficie de aproximadamente 4.3 millones de hectáreas. Durante el periodo extendido desde el

2012 al 2015 la superficie de siembra fue de 3.7 millones de hectáreas con un resultado de aproximadamente 7000 tn semilla fiscalizada.

Se entiende por semilla fiscalizada a aquella que es sometida a procesos de control y certificación desde su siembra hasta su acondicionamiento de acuerdo a INTA; se hace hincapié en este concepto ya que en el año 2011 las semillas fiscalizadas provenían en mayor medida de la importación de Australia y Estados Unidos, en tanto que en el periodo posterior la importación de las mismas fue sustituida por la producción de semillas por los propios productores argentinos, debido principalmente a las trabas en la importación que existían.

Siguiendo con información proporcionada por el INTA, en la actualidad la alfalfa es principalmente destinada a la alimentación de bovinos, ya que por sus propiedades aporta calidad en la producción de leche. También es utilizada para hacer reservas de forrajes en forma de fardos, rollos y mega fardos, los cuales proporcionan un aporte significativo en la nutrición del animal para la producción de carne y leche ricas en propiedades proteicas y nutritivas. No obstante, es de renombre que en la actualidad han cobrado un papel importante tanto en el abastecimiento del mercado interno como del internacional, el peleteado, cubeteado y los mega fardos re compactados; para la elaboración de los mismos se utiliza alfalfa de excelente calidad que brinda un mayor aporte nutricional en la alimentación animal. Principalmente los mega fardos re compactados resultan atractivos para la demanda de Oriente, en tanto que el pelleteado y cubeteado cuentan con mayores posibilidades en Latino América.

En términos de superficie cultivada, la misma se encuentra concentrada en la zona centro del país y la región pampeana; aquí la siembra de la semilla de alfalfa se realiza bajo condiciones de secano según el informe del INTA. No obstante, en otras regiones del país, la siembra del cultivo requiere riego artificial, como lo son la zona patagónica, el norte y la región cuyana.

En la provincia de Córdoba se ha incrementado el cultivo de la alfalfa destinada tanto al abastecimiento del mercado interno como para su exportación. Existen dos empresas que resaltan en el desempeño de la actividad, una de ellas se ubica en Tránsito (Alfaban), y la otra en la localidad de Calchín (Pellfood). La primera se encuentra más involucrada con la exportación principalmente a países limítrofes, en tanto que la segunda prima el abastecimiento del mercado interno por sobre la exportación, sin embargo, no descuida la demanda internacional. Estas

empresas son ejemplos de calidad y excelencia, ya que destinan sus recursos en el desarrollo adecuado de infraestructura, tecnología y maquinaria adecuada y de alta gama para obtener en sus procesos productivos resultados de calidad superior cumpliendo principalmente con elevados estándares nutricionales exigidos por la demanda internacional, siendo principalmente los productos destinados a tal fin, el pellet de alfalfa y los megafardos re compactados.

No todas las empresas que producen alfalfa lo hacen bajo condiciones de alta calidad. Principalmente, aquellas que trabajan con heno de alfalfa suelen no darle importancia a la calidad del proceso y el producto obtenido, y como consecuencia de ello es que la conservación de los rollos a la intemperie, está sujeta a condiciones climáticas impredecibles; además el método de cortado de la alfalfa cultivada con maquinarias de corte inapropiado perjudican aún más la calidad del producto final.

OFERTA EXPORTABLE

En primera medida para determinar la oferta exportable del pellet de alfalfa, es necesario conocer los valores producidos a nivel nacional, como también cual es el consumo que se destina al mercado interno. Una vez obtenido estos datos relevantes, se puede determinar la oferta exportable con la que cuenta Argentina mediante una operación matemática simple a continuación representada:

OFERTA EXPORTABLE: PRODUCCIÓN NACIONAL – CONSUMO NACIONAL

A partir de dicha información, se podrá vislumbrar además de la Oferta Exportable de pellet de alfalfa de Argentina propiamente dicha, las características de la misma.

Producción nacional

Tabla 7. Producción nacional de alfalfa en las principales regiones expresadas en toneladas por materia seca (tn/ms).

Localidad/ciclo	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Promedio
Sgo. del Estero	22,7	23,7	28	15,3	22,4
M. Juárez	24,5	28,2	19,5	16,4	22,1
Viedma	20,8	20,3	17,1	17,7	19
Gral. Villegas	22,4	21,5	17,4	11,7	18,3
H. Ascasubi	25,8	19,1	14,8	11,9	17,8
Rataela	18	20,5	12,2	6,6	14,3
Paraná	13,8	15,6	13,9	7,7	12,7
Manfredi	10,9	9,7	9,8		7,5
Villa Mercedes	17,9	8,1	3,1		7,3
Bordenave	7,2	7,7	6,2		5,3
Reconquista	1,4	9,3	6,2	2,1	4,8
C. del Uruguay	5,5	7,7	5,8		4,7
Anguil	4,2	4,7	8,5		4,4

Fuente: datos extraídos de INTA (Miñon & Gallego, 2016).

Como puede observarse en el cuadro anterior, el cultivo de alfalfa está distribuido en diferentes zonas del país, concentrándose sobre todo en la región pampeana. De acuerdo a datos provisto por el INTA, Argentina es el segundo mayor productor de alfalfa a nivel mundial con 5,5 millones de hectáreas cultivadas, lo cual resulta alentador en cuanto a las perspectivas de crecimiento en el mercado internacional en sus diferentes presentaciones.

En el estudio realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, se recabaron datos de la producción de alfalfa de las regiones o localidades en donde el cultivo es importante, durante un período de cuatro ciclos; se hace de forma tal que en todas ellas se apliquen las mismas técnicas experimentales, para luego a partir de las mismas, estandarizar los ensayos y obtener conocimiento acerca de cuanto produce la alfalfa y su persistencia en las diferentes zonas. De esta forma se puede evaluar la potencialidad del bien en diferentes lugares, cada uno con características geográficas y climáticas diferentes.

De acuerdo al cuadro anterior, se extrae como información relevante, que las localidades con mayor producción fueron Santiago del Estero, Marcos Juárez y Vietnam. Estos índices se dan debido a que los cultivos experimentados en dichas regiones presentaron mayor persistencia que el resto durante cuatro ciclos; quizás una de las principales razones de que esto

sucedan, es que los cultivos en estas regiones están abastecidos por agua de riego, lo que permite que el cultivo pueda desarrollarse al máximo potencial y de esa forma presentar sus nutrientes en los mejores niveles posibles, generando por lo tanto un mayor rendimiento en la alimentación animal.

En lo que respecta al año 2016, según datos del INTA¹ se explota un poco más del 60% de la producción, es decir de toda la superficie sembrada solo se aprovecha dicho porcentaje; esta situación podría revertirse y alcanzar el potencial máximo, si se centrara la atención en aspectos importantes como lo son la fecha en que se decide sembrar, implantar y fertilizar el cultivo. Además, la clave radica en la tecnología aplicada al proceso para la obtención del pellet de alfalfa y el manejo del cultivo. La situación óptima de producción estaría dada con la cosecha de 350 plantas por ha., lo que hoy en día no se vislumbra y en su lugar las cifras estimadas de plantas por hectáreas son 160. Se estima que, durante el primer año de cosecha, deberían obtenerse la mayor cantidad de plantas, es decir obtener la mayor densidad posible por hectárea, ya que durante los próximos años la cantidad de plantas tiende a reducirse y consigo su densidad. Si se consigue alcanzar buenos niveles de densidad, la productividad debería aproximarse a 15 tn-ms/ha.; óptimos niveles de densidad vienen aparejados con suelos eficientes, es decir que cuenten con los nutrientes necesarios para hacer posible una producción ventajosa y rentable.

Mediante la información brindada anteriormente, se puede incurrir que conforme fueron pasando los años, los niveles de producción en cada campaña fueron presentando bajas considerables. En parte esto se debió al manejo deficiente y las políticas del gobierno de turno que desencadenaron en procesos productivos no del todo rentable para las empresas productoras. Una de las medidas que afectó a la producción fue el hecho del cierre de las importaciones, las cuales resultaban primordiales para el ingreso de maquinaria y piezas aptas para lograr un desarrollo productivo de calidad y tecnología adecuada. Otro hecho que ciertamente afectó a la producción fue el tipo de cambio desfavorable y medidas impositivas agresivas para el sector que irrumpieron el normal desempeño de la actividad. Entre otros factores que llevaron a la baja en los niveles de producción, se distingue que a pesar del escenario desventajoso que se presentaba, algunas empresas pudieron sortear esas dificultades y consiguieron seguir adelante con la producción.

¹ INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Si bien los datos expresados en el cuadro representan niveles de producción de alfalfa propiamente dicha, la misma se puede desglosar en sus diferentes presentaciones y estimar el nivel de producción del producto de interés, el pellet de alfalfa. En este punto se recurre a información provista por Pellfood (2015-2016) quien explica que tanto productores como comercializadores de pellet de alfalfa no cuentan con una asociación que eleve datos nacionales de producción de pellet, dificultándose la posibilidad de obtener niveles exactos; pese a ello de acuerdo a conocimientos adquiridos en diferentes muestras expositoras que se desarrollan a lo largo del país, Pellfood infiere que del total de la producción de alfalfa que registró en las principales regiones cultivadas durante el periodo 2013-2014 por el INTA, un total de 89.400 tn, solo 28.000 tn anuales son destinadas para la producción de pellet de alfalfa, y las restantes toneladas se utilizan para la elaboración de las demás presentaciones: rollos, fardos, megafardos, y cubos de alfalfa

Tabla 8. Niveles destinados a la producción de pellet de alfalfa y las demás presentaciones a nivel nacional.

Presentación de alfalfa	Porcentaje de producción	Toneladas aproximadas que representan
Rollos, fardos, megafardos, cubos de alfalfa	68,69%	61.400 tn
Pellet de alfalfa	31,31%	28.000 tn

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Pellfood. (2015-2016)

Debido a que el interés está puesto en el pellet de alfalfa, un aspecto importante en la producción del mismo es la calidad del mismo, ya que los mercados demandantes poseen rigurosas exigencias respecto de tal punto. Un buen indicador de calidad es la proteína bruta aportada al cultivo, la misma debería rondar niveles de entre el 16% y 25% de determinada cantidad de toneladas; este aspecto es relevante mayormente en la producción de cubos y pellet de alfalfa, en lo que respecta a rollos y fardos, la calidad no es tomada como medidor referencial.

Consumo nacional

En párrafos anteriores, se remarca que la producción total de alfalfa está dividida en diferentes presentaciones. Los porcentajes producidos de cada una de ellas, tienen sin duda una influencia estipulada por el consumo que se hace de las mismas. Las presentaciones más empleadas para el mercado interno son los rollos y los fardos, considerando que su presentación es la convencional y que las cantidades producidas de pellet no representan cifras elevadas. Las demás presentaciones restantes son seleccionadas preferentemente para el mercado de la exportación. No obstante, si bien el pellet de alfalfa se considera dentro de las presentaciones elegidas por los mercados extranjeros, los productores nacionales se han interesado activamente en el consumo y utilización del mismo en sus campos, representando entonces un consumo creciente.

Si bien es un producto nuevo, ha resultado innovador en el ámbito del sector agrícola por sus variadas cualidades y virtudes, haciendo que los productores lo tomen en consideración al momento de brindarle una alimentación sana, balanceada y nutritiva a sus animales de campo. Este hecho, dio como resultado el incremento del consumo del pellet de alfalfa y por lo tanto su popularidad en dicho sector. Mediante el suministro de pellet de alfalfa a animales de campo, los productores se vieron beneficiados por las aptitudes del producto que permitían reflejar un mejor rendimiento en la producción de leche y carne en aquellos animales a los que se había sometido a una alimentación a base del mismo.

Conforme fue creciendo el interés de los productores agrícolas por brindar una alimentación a base pellet de alfalfa, se fue ampliando la producción de las pelleteadoras, que tenían por fin abastecer gran porción del mercado interno. Las mismas destinaron sus esfuerzos en mejorar tanto procesos productivos, logísticos como también la infraestructura y tecnología utilizada en cada planta para poder abastecer la demanda nacional en auge.

De acuerdo a información obtenida de fuente primaria, brindada por Pellfood (2015-2016), del total de la producción nacional de alfalfa, un porcentaje mayor se destina al abastecimiento del mercado interno en sus diferentes presentaciones y la producción restante se destina a la exportación; es así, que un 70% es destinado al consumo nacional y un 30% restante para la exportación. Dentro del 70% destinado al mercado nacional, la mayor parte se selecciona

para el armado de rollos, fardos y megafardos, y un porcentaje inferior se consume en forma de pellet y cubos de alfalfa.

Tabla 9. Niveles de consumo de pellet de alfalfa y las demás presentaciones nivel nacional.

Consumo en toneladas a nivel nacional	Porcentaje de consumo nacional	Diferentes presentaciones	Porcentaje de consumo nacional	Consumo nacional en toneladas
62.580 tn	70%	Rollos, fardos, megafardos, cubos de alfalfa	40,25%	35.980 tn
		Pellet de alfalfa	29,75%	26.600 tn

Fuente: elaboración propia a partir de datos brindados por Pellfood (2015-2016).

Determinación de la oferta exportable

Tabla 10. Determinación de la Oferta exportable de Pellet de alfalfa.

Oferta exportable: Producción Nacional – Consumo Nacional			
Oferta exportable:	28.000 tn	-	26.600 tn
Oferta exportable: 1.400 tn			

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de los cuadros 16 y 17.

Características de la oferta exportable

Una vez obtenida la oferta exportable, se pretende dar un marco descriptivo de la misma mediante una caracterización con datos extraídos de Nosis (2016). Se nombrarán: principales provincias productoras de pellet de alfalfa, sus niveles exportables, los principales destinos, como también aquellas empresas que se destacan en el sector con información pertinente.

Tabla 11. Destinos de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por provincia durante el periodo 2015-2016.

Origen	Destino	FOB (USD)	Total (USD)
Prov. Buenos Aires	Antillas Neerlandesas	38.909	310.054,51
	Bolivia	25.207,2	
	China	280	
	Cuba	29.022,34	
	Emiratos Árabes Unidos	11.015,4	
	Guatemala	15.808	
	Jamaica	36.400	
	Panama	21.008	
	Paraguay	9.893	
	República Dominicana	17.048,72	
	Uruguay	1.404	
	Venezuela	104.058,85	
Prov. Córdoba	Brasil	34.136	735.337,92
	Cuba	172.485,82	
	Ecuador	26.156	
	Emiratos Árabes Unidos	75.240	
	Honduras	40.877,2	
	Malasia	33.852	
	Panamá	46.292	
	Paraguay	1.017.217,7	
	República Dominicana	49.946	
	Uruguay	109.741,4	
	Venezuela	44.889,8	
Prov. La Pampa	Paraguay	3.060	20.810,55
	Paraguay	4.420	
	Paraguay	4.293,75	
	Paraguay	4.556,8	
	Paraguay	4.480	
Prov. San Juan	Chile	3.784,72	12.382,12
	Chile	8.597,4	
Prov. San Luis	Chile	301.601,4	370.995,98
	Colombia	23.728,26	
	Cuba	20.754,28	
	Uruguay	5.320	
	Venezuela	19.592,04	
	Antillas Neerlandesas	38.909	
	Bolivia	25.207,2	
	Brasil	34.136	

Total	Chile	313.983,52	1.449.581,08
	China	280	
	Colombia	23.728,26	
	Cuba	222.262,44	
	Ecuador	26.156	
	Emiratos Árabes	86.255,4	
	Unidos		
	Guatemala	15.808	
	Honduras	40.877,2	
	Jamaica	36.400	
	Malasia	33.852	
	Panamá	67.300	
	Paraguay	132.425,25	
	República Dominicana	66.994,72	
	Uruguay	116.465,4	
	Venezuela	168.540,69	

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Nosis (2016).

Como puede observarse supra, la provincia que registra mayor nivel exportable es Córdoba, seguida de San Luis, Buenos Aires, La Pampa y San Juan. El mayor destino de exportación, que resulta de la suma de las exportaciones realizadas por cada provincia a cada país, es Chile con un total de 313.983,52 dólares FOB.

A continuación, se pueden visualizar las principales empresas exportadoras de pellet de alfalfa de Argentina con sus principales destinos y valores FOB exportados en el período 2015-2016.

Tabla 12. Principales empresas exportadoras de pellet de alfalfa 2015-2016.

Exportadores probables	Principales destinos	Total (USD)
JOSA SA	China	280
LOS PALMARES S.A	Paraguay	3.329
EQUIDIET COMPANY SA	Emiratos Árabes	45.924
	Unidos, Uruguay y Antillas Neerlandesas	
ALFABAN S.R.L.	Uruguay, Antillas Neerlandesas y República	59.443

	Dominicana	
ELECTRONIC SYSTEM SA	Cuba	78.543
CAROLINA VASQUETTO Y ELIO MARINELLI SH	Paraguay	81.653
LA CHITA SRL	Chile y Colombia	159.518
BOLLATTI JORGE LUIS	Uruguay, Honduras y República Dominicana	236.754
No informado	Chile, Venezuela y Paraguay	770.778
Total		1.436.222

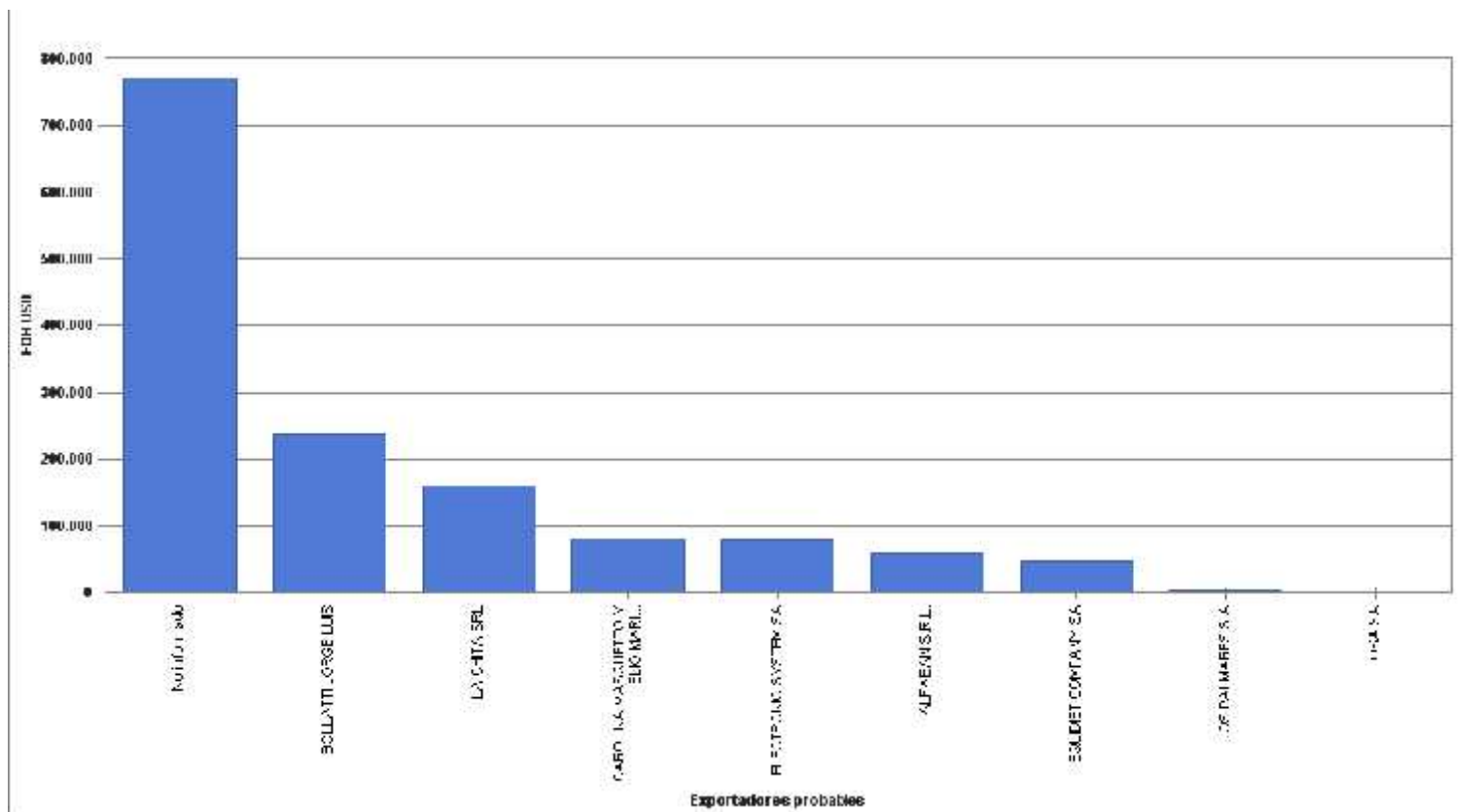
Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Nosis (2016).

A partir de los datos observados, se distinguen dos empresas por sobre las demás. En primer lugar, se encuentra la empresa Pellfood de Jorge Luis Bollati ubicada en la provincia de Córdoba en la localidad de Calchín, con U\$S 236.754 FOB exportados en el período 2015-2016. Según información proporcionada por Pellfood (2015-2016), los niveles exportados durante el 2015 se reflejaron con bajas del 70% respecto de períodos anteriores, debido a la competitividad, producto del atraso cambiario e inflación, lo cual genero aumento de precios, derivando en la reducción de exportaciones. En base a lo que ha trascendido del 2016 el porcentaje de caída se mantiene; estos porcentajes expresados en valores representan una exportación actual de 600-700 tn anuales, cuando los niveles exportados anteriormente rondaban las 2.200-2.300 tn anuales.

Por otro lado, la segunda empresa destacada es La Chita SRL, ubicada en la provincia de San Luis en la localidad de Candelaria, con valores FOB exportados en el período mencionado anteriormente de U\$S159.518.

A modo de complemento, se presentan dos gráficos de barras en los que se indican los valores FOB exportados durante el período 2015-2016 por las principales empresas exportadoras de pellet de alfalfa, como también el país de destino respectivamente.

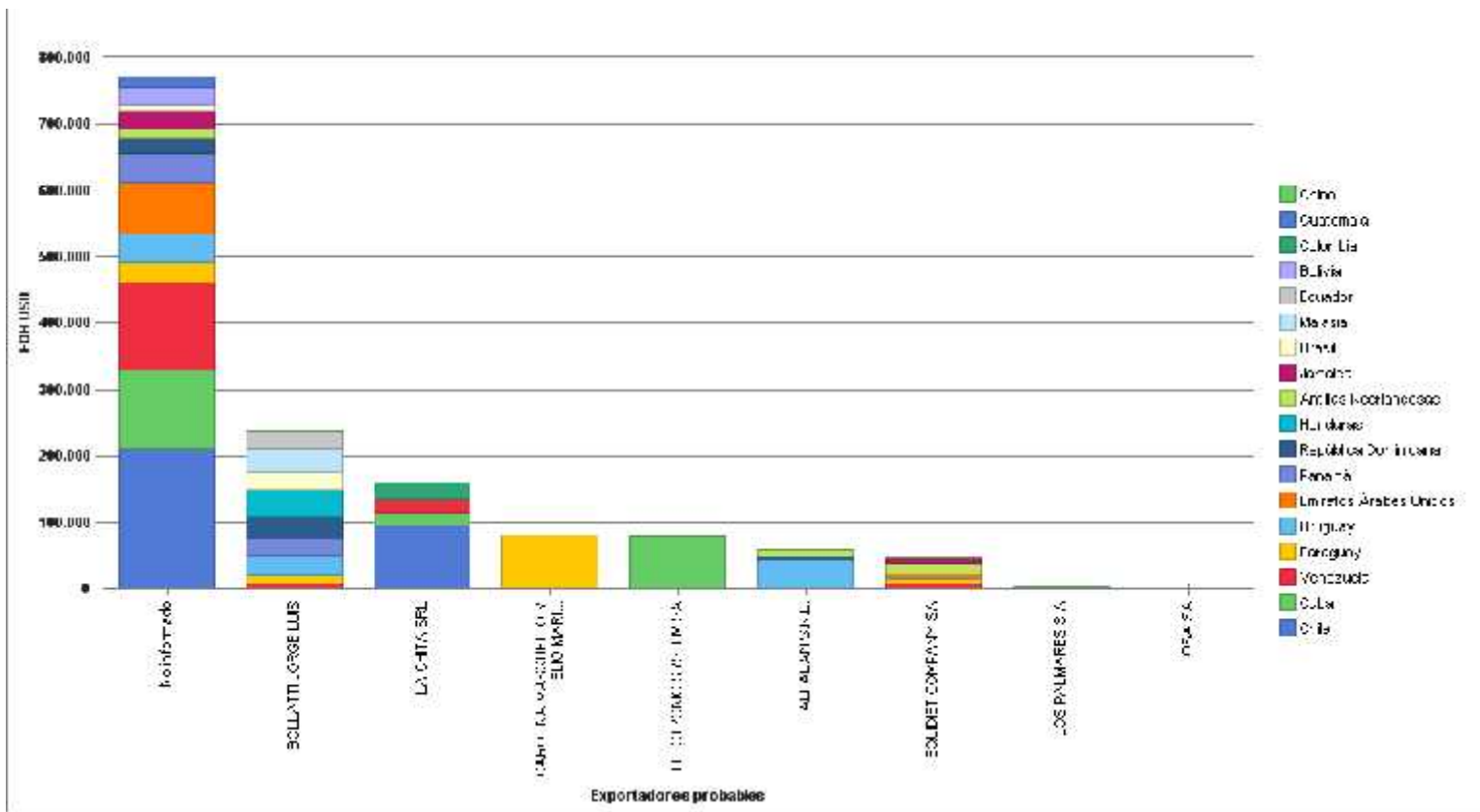
Gráfico 5. Exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por las principales empresas exportadoras, expresadas en valores FOB.



Fuente: gráfico extraído de Nosis (2016).

Como se observa, entre las empresas productoras del país, se encuentran resaltando en el ámbito internacional, las que se reflejan en el anterior gráfico de barras, siendo la de mayor influencia Pellfood ubicada en Calchín provincia de Córdoba, del empresario Bollati Jorge Luis, rondando los 236.754 dólares FOB. Cabe destacar que las empresas no informadas por el sitio web Nosis, son las que reflejan el mayor aporte a las exportaciones argentinas.

Gráfico 6. Destinos de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa por las principales empresas exportadoras, expresadas en valores FOB.

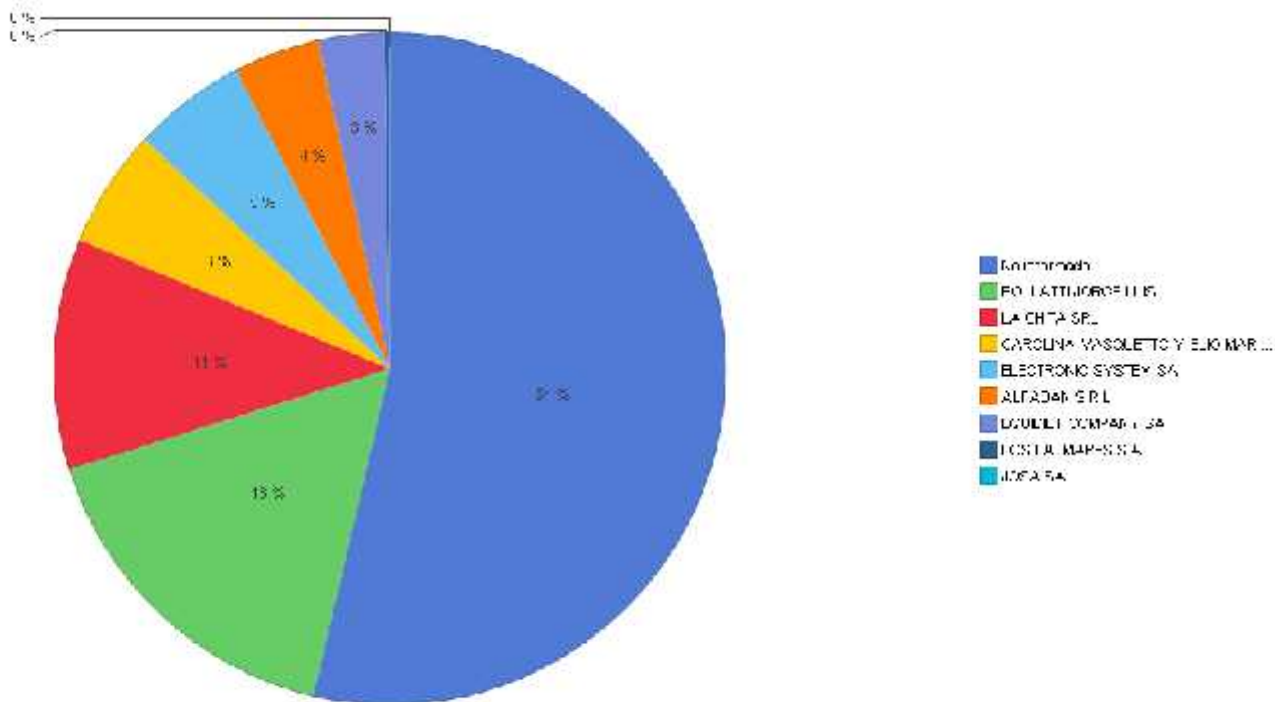


Fuente: gráfico extraído de Nosis (2016).

Dicho gráfico representa todas las exportaciones realizadas por las principales empresas exportadoras argentinas. Se puede observar que la empresa Pellfood de Bollati es la que encabeza las mismas, destinando sus exportaciones principalmente a Honduras, Republica Dominicana y Uruguay.

Concluyendo con la caracterización de la oferta exportable, en el siguiente gráfico de torta se presentan los porcentajes de pellet de alfalfa exportados durante el período 2015-2016 de las empresas destacadas a nivel nacional.

Gráfico 7. Exportaciones de las principales empresas argentinas exportadoras, expresadas en porcentaje.



Fuente: gráfico extraído de Nosis (2016).

Un 54% de las exportaciones 2015-2016 está representado por empresas argentinas no registradas por el sitio web Nosis. Sin embargo, el 46% restante está dividido considerablemente entre dos principales empresas, Pellfood con el 16% de las exportaciones realizadas en el periodo destacado y La Chita SRL representando el 11% de las mismas; en tanto que el resto de las exportaciones fueron porcentualmente inferiores para la empresa Carolina Vaquero y Elio Marinelli SH. con 6%, para Electronic System SA. con 5%, Alfaban SRL. en la provincia de Córdoba con 4% de las exportaciones del periodo 2015-2016 y Equidet Company con el 3%.

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD

Índice de Competitividad Global

Argentina ocupa la posición 106 en el ranking definido por el Foro Económico Mundial (WEF - World Economic Forum, 2015-2016) frente a 144 países totales de todo el mundo que forman parte del Índice de Competitividad Global. No es una posición muy favorable, ya que de la totalidad de países solo se encuentra a 38 puestos del total, teniendo países que lo preceden como Suiza, que es la económica que ocupa el primer puesto del ranking, Estados Unidos que se posiciona en el tercer puesto, Emiratos Árabes en el puesto diecisiete, China en el veintiocho, Chile en el treinta y cinco, Panamá en el cincuenta, Perú en el sesenta y nueve y Brasil en la posición setenta y cinco; en tanto que los países que se encuentran en posiciones posteriores a Argentina, son por ejemplo Bolivia en el puesto ciento diecisiete, Paraguay en el ciento dieciocho, Pakistán ciento veintiséis, Venezuela ciento treinta y dos, Haití ciento treinta y cuatro, y ocupando el último lugar en el ranking se encuentra Guinea ciento cuarenta. A continuación, se presentan las variables de incidencia y valoración para la conformación del Índice de Competitividad Global (2015-2016).

Tabla 13. Índice de Competitividad Global.

INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL	106
REQUISITOS BÁSICOS	
INSTITUCIONES	135
INFRAESTRUCTURA	87
ENTORNO	114
MACROECONÓMICO	
SALUD Y EDUCACIÓN PRIMARIA	68
POTENCIADORES DE EFICIENCIA	
EDUCACIÓN SUPERIOR Y FORMACIÓN	39

EFICIENCIA DEL MERCADO DE MERCANCIAS	138
EFICIENCIA DEL MERCADO LABORAL	139
DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO	132
PREPARACIÓN TECNOLÓGICA	69
TAMAÑO DEL MERCADO	27
INNOVACIÓN Y SOFISTICACIÓN DE FACTORES	
SOFISTICACIÓN DE NEGOCIOS	101
INNOVACIÓN	93

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos del sitio web World Economic Forum (WEF - World Economic Forum, 2015-2016)

Subíndice “requisitos básicos”

- J) Instituciones: en esta categoría se presenta el peor rendimiento de Argentina, ocupando una posición en el puesto 135, principalmente por la baja calidad institucional pública y privada que arrojaron datos notables relativos a desvíos de fondos públicos la falsa libertad del poder judicial.
- J) Infraestructura: ocupando la posición 87. Los principales puntos débiles de la medición se basan en la baja calidad del servicio eléctrico, la deficiencia en la calidad de las rutas argentinas, como también la débil infraestructura del transporte aéreo. El principal factor influyente en este aspecto es el de la infraestructura vial, la cual presenta evidentes deficiencias en el tramado no solo de las principales rutas de acceso a los puertos, sino que es un rasgo que aplica a nivel nacional. Debido a sus falencias, se incurre en la

obstaculización del tránsito causando pérdida de competitividad, además de elevar los costos de transportes, generar demoras en los tiempos de entregas de las mercancías y aumentar los riesgos durante el transporte, entre otras dificultades ocasionadas, derivadas principalmente del uso excesivo de camiones por dichas vías que se ha incrementado en los últimos años reemplazando al ferrocarril como principal medio de transporte terrestre. En el aspecto de servicio eléctrico, el informe arroja resultados en favor de la telefonía, en donde Argentina se ubicó dentro de los 15 países con más suscripciones de telefonía móvil y dentro de los 50 con mayor cantidad de en telefonía fija, sin tener en cuenta la calidad del servicio prestado.

-) Entorno macroeconómico: ocupando el puesto 114 en dicho rubro, Argentina presentó durante varios años hasta fines del año 2015 un ambiente macroeconómico no favorable para el desarrollo de la economía, la sociedad ni el comercio. Generada la inflación, Argentina se vio avasallada por aspectos desfavorables que derivaban de la misma, como la suba en los precios, los bajos salarios reales, los paros generados en síntoma de protesta por disconformidad con medidas tomadas, las expectativas por la variación del valor de la moneda, la dependencia del dólar, el endeudamiento, entre otras razones que conllevaron al desarrollo de un panorama macroeconómico impredecible e inesperado, con bajas expectativas de superación. En 2016 con el ingreso de un nuevo gobierno la situación macroeconómica se posiciona en otro escenario, con mayores expectativas y mejoras en este aspecto, en donde el panorama actual se presenta favorable para el desarrollo del país, en busca de conseguir un mejor rendimiento del rubro, se toman medidas que contribuyan al progreso y no a la continua amenaza de pérdida de competitividad de una determinada región.
-) Salud y educación primaria: el país se encuentra ubicado en el puesto 68, en donde estos aspectos se han posicionado en el mejor rendimiento del subíndice requisitos básicos, debiéndose principalmente según el informe presentado por el Foro, a la escasa relación que presenta el país con enfermedades tales como la tuberculosis y la malaria, es decir su baja incidencia o el bajo índice reflejado de estas enfermedades a nivel nacional, además del alentador ingreso a instituciones de educación inicial. En suma, la esperanza de vida actual alta, y el aumento en matriculación de educación inicial primaria que implica un

recurso humano valioso, son aspectos en favor del desarrollo de este pilar; de todos modos, la posición que ocupa Argentina en este pilar dista mucho de los países líderes, por lo tanto, existen aspectos por mejorar.

Subíndice de “potenciadores de eficiencia”

- J) Educación superior y formación: este eslabón aporta una posición favorable de acuerdo a la escala para Argentina, ya que el buen rendimiento de este se vio propiciado por el ingreso gratuito a las instituciones universitarias, que potencia el ingreso de numerosos estudiantes en busca de su título de profesionales; este número se vio reflejado por la alta tasa de matriculación de nuevos profesionales, siendo este un factor impulsador para la explotación de los vastos recursos del país, utilizando como herramienta los conocimientos y aportes de los recursos humanos con los que se cuenta. No obstante, si bien se ubica en el puesto 39, la calidad educacional de Argentina, no es un punto sobresaliente para el país, esto se debe a que solo se destaca en temas de gestión comercial y administración, sumado a esto, un dato de aporte es que la mayoría de los profesionales argentinos que se reciben lo hacen en mayor medida de abogados, contadores y administradores, siguiendo ese orden.

- J) Eficiencia del mercado de mercancías: ocupa el puesto 138. Existe a nivel nacional e internacional deficiencia en cuanto a la competencia y la calidad de la demanda. Una de las principales trabas para el desarrollo de una sana competencia comercial, deriva de la existencia de diversos requerimientos para comenzar un emprendimiento, es decir son numerosas las trabas que dificultan el ingreso de nuevas empresas a los sectores de la economía, conllevando como consecuencia la creación de mercados monopólicos u oligopólicos, que restan la competencia y desfavorecen consecuentemente la competitividad que los bienes pueden tener en el mercado nacional; a pesar de ello actualmente se han desarrollado nuevas medidas en defensa del consumidor buscando preservar los derechos del mismo y en pos de una mejora comercial en cuanto al trato empresa - consumidor.

- J) Eficiencia del mercado laboral: la eficiencia en el mercado laboral de Argentina es casi la más baja del mundo, ubicando al país en el puesto 139, lo que refleja evidentes falencias

que posicionan al mismo en el ante último lugar del ranking; esto se corresponde con los índices salariales bajos, la rigidez para el fijado de sueldos, las altas indemnizaciones ante los despidos, y la falta de cooperación entre empleado y empleador. Otro aspecto deficitario en este sentido, es la falta de capacidad para retener grandes potencias y talentos propios que surgen en el país, como para atraer a los extranjeros para que desempeñen sus habilidades y explen sus conocimientos en Argentina.

- J Desarrollo del mercado financiero: en este aspecto Argentina posee una estructura precaria, generando un mal rendimiento del rubro y logrando una posición en el puesto 132 en dicho pilar. Las Pymes cuentan con dificultades para acceder al mercado financiero, y las bajas capacidades para el desarrollo de alternativas como los capitales de riesgo y el mercado de valores, perjudican el desarrollo de habilidades financieras, provocando menos probabilidades de ser competitivos en los plazos de pagos. Otro aspecto trascendente es la imagen que los bancos han recuperado constituyéndose sólidamente luego de la crisis del año 2001.
- J Preparación tecnológica: en este pilar se tratan temas respecto a las tecnologías de información, comunicación, y telefonía. Argentina ocupa una posición favorable en el puesto 69. En relación a la tecnología de información y comunicación, se desarrolla una ventaja que propicia cada vez más la eficiencia de los servicios brindados como la calidad de los mismos y el aumento considerable de las suscripciones a telefonía móvil, fija y banda ancha de internet. Sin embargo, la tecnología desarrollada en el sector productivo, no se encuentra tan arraigada como consecuencia de que se necesitan grandes inversiones para la implementación de plantas procesadoras de este tipo de tecnologías, además de las dificultades existentes para la importación de avances e innovaciones tecnológicas que contribuyan al mejoramiento de este sector.
- J Tamaño del mercado: Argentina se encuentra bien posicionada frente a esta cualidad, ocupando el puesto 27 entre 144 países que incluye el ranking. El crecimiento que el PBI ha reflejado actualmente junto con los estímulos existentes brindados al mercado interno, impacta directamente en el crecimiento de las empresas y facilita la subsistencia de algunas otras. Frente al escenario que se planteó durante los años anteriores, las

posibilidades de crecimiento de comercio internacional se vieron dificultadas por diferentes trabas impuestas; principalmente en el sector agrícola las trabas imposibilitaban la opción de comercializar con el exterior ocasionando la pérdida de mercados extranjeros que antes eran consumidores nacionales, y la imagen del país para atraer a potenciales clientes se vio irrupida, y por lo tanto implicó dificultades para abarcar nuevos mercados. Pese a ello, actualmente en el corriente año 2016, la situación se revirtió en algunos sentidos en favor del sector del agro y de la liberación de trabas al comercio exterior en general, potenciando la competitividad de Argentina y posicionándola progresivamente en el mercado internacional nuevamente.

Subíndice “innovación y sofisticación de factores”

- J) Sofisticación de negocios: Argentina se ubicó en el puesto 101 en el ranking, que tiene que ver con los factores de sofisticación de los mercados. Los proveedores son importantes eslabón en el desarrollo de la industria. El escenario que se presenta en el país es de escasa competencia, debido a la sobreprotección de los insumos extranjeros y las dificultades del mercado local para desarrollar nuevos negocios. Gracias a esta situación el poder de negociación que posee el proveedor frente al demandante es mayor, y la competitividad de los productos es menor. En provecho de estos factores muchas empresas nacionales han realizados aportes de sofisticación a sus procesos productivos mediante certificaciones de calidad internacional. Además, un aspecto favorable que posiciona al país, es el gran despliegue en materia de Marketing que el mismo posee, es decir en este aspecto Argentina posee grandes ventajas.

- J) Innovación: es el último factor de estudio que comprende el Índice, no por eso el menos importante, sino que por el contrario es uno de los aspectos más incidentes en la competitividad de un país y ocupa una posición en el puesto 93. En cuanto a las instituciones científicas, estas han mejorado en los últimos años en lo que a la calidad respecta, derivando en una mayor solicitud de patentes nacionales. En contraposición, son pocas las empresas argentinas que destinan sus recursos económicos o sus presupuestos para el desarrollo en tales aspectos de patentación y de tecnología e investigación. El estado por su parte brinda apoyo a aquellas empresas e instituciones que se dediquen a actividades de investigación e ingeniería, para promover su desarrollo.

Como se nombró anteriormente, Argentina no cuenta con una posición favorable respecto de otros países en el ranking de competitividad global, ya que de 144 que son evaluados, se ubica en la posición 106 (WEF - World Economic Forum, 2015-2016). Durante el 2015 obtuvo una posición 2 puestos por debajo del actual, ocupando entonces el puesto 104; las razones que conllevaron al país a dicha baja, son mayormente de acuerdo a los datos obtenidos de la WEF (WEF - World Economic Forum, 2015-2016), la deficiencia en la educación superior y formación, las dificultades de generar y adquirir tecnología de punta e innovación, junto con la disminución de la eficiencia del mercado laboral. En tanto que, si se hace hincapié en los ítems evaluados por el índice en los que Argentina reflejo una mejora, se encuentran entre ellos, el entorno macroeconómico y la sofisticación de negocios.

Como se refleja en el párrafo supra, son más los ítems en los que el país sufrió un déficit, que en los que logró posicionarse frente al resto de los países del mundo; con lo cual se arriba a que Argentina no cuenta con una posición competitiva en el mercado mundial en la actualidad, pero si cuenta con recursos que pueden elevar su posición en el ranking planteado.

Ventaja Comparativa Revelada de Bela Balassa

De acuerdo a datos extraídos de Trademap (2016), se constituye una tabla con datos específicos necesarios para la confección de dicho índice, teniendo en cuenta los datos del año 2016 de acuerdo a la posición del producto en cuestión 121410:

Tabla 14. Conceptos para el cálculo del índice del VCR.

Concepto	Valor
Exportaciones argentinas totales de pellet de alfalfa	6.791 USD
Exportaciones mundiales de pellet de alfalfa	301.926 USD
Exportaciones argentinas totales	57.733.363 USD
Exportaciones mundiales totales	15.849.040.208 USD
Importaciones argentinas totales de pellet de alfalfa	146 USD
Importaciones mundiales totales de pellet de alfalfa	314.519 USD
Importaciones argentinas totales	55.609.530 USD

Importaciones mundiales totales

16.014.202.369 USD

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap.

Cálculos necesarios para arribar al Índice de la Ventaja Comparativa Revelada:

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

$$X_n^i = 57.733.363 - 6.791 = \mathbf{57.726.572 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las exportaciones mundiales de pellet de alfalfa y las argentinas de pellet de alfalfa:

$$X_a^r = 301.926 - 6.791 = \mathbf{295.135 \text{ USD}}$$

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

$$X_n^r = (15.849.040.208 - 295.135) - (57.733.363 - 6.791)$$

$$X_n^r = (15.848.745.073 - 57.726.572) = \mathbf{15.848.687.501 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre importaciones argentinas totales, y las importaciones argentinas de pellet de alfalfa:

$$M_n^i = 55.609.530 - 146 = \mathbf{55.609.384 \text{ USD}}$$

- Diferencia entre las importaciones mundiales de pellet de alfalfa y las argentinas de pellet de alfalfa:

$$M_a^r = 314.519 - 146 = \mathbf{314.373 \text{ USD}}$$

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

$$M_n^r = (16.014.202.369 - 314.519) - (55.609.530 - 146)$$

$$M_n^r = (16.013.887.850 - 55.609.384) = \mathbf{15.958.278.466 \text{ USD}}$$

Índice de exportación

- $VCE_a^i = \ln[(6.791 / 57.726.572) / (295.135 / 15.848.687.501)]$

$$VCE_a^i = \ln[0,00011764 / 0,00001862]$$

$$VCE_a^i = \ln 0,06317937701$$

$$VCE_a^i = 1,84$$

Índice de importación

- $VCI_a^i = \ln[(146 / 55.609.530) / (314.519 / 16.014.202.369)]$

$$VCI_a^i = \ln[0,000002625 / 0,00001964]$$

$$VCI_a^i = \ln 0,0691401409$$

$$VCI_a^i = -2,012$$

Índice de la Ventaja Comparativa Revelada

$$VCR = 1,84 + 2,012$$

$$VCR = 3,85$$

Por lo tanto, $VCR > VCE > 0 > VCI$

$$3.85 > 2.54 > 0 > -2,012$$

Interpretación de los resultados:

En base a los resultados arrojados por el Índice de la Ventaja Comparativa, se puede inferir que Argentina cuenta con una ventaja competitiva revelada en cuanto a sus exportaciones, mientras que, para las importaciones del país se refleja una desventaja competitiva revelada.

Por un lado, se refleja una ventaja competitiva en cuanto a las exportaciones del pellet de alfalfa, siendo Argentina uno de los principales productores y exportadores del mismo. Esto se debe en gran parte a que los países demandantes cuentan con grandes exigencias en cuanto a la calidad del producto que Argentina puede ofrecer, además en los últimos años se han concentrado esfuerzos para lograr la industrialización del pellet de alfalfa lo que conlleva a un mayor desarrollo comercial, permitiendo el crecimiento pleno de los productores agrícolas y con ellos su competitividad en el mercado externo.

Al contrario de las exportaciones, las importaciones de pellet de alfalfa reflejan una desventaja competitiva revelada, especialmente se debe a que la demanda nacional es satisfecha con la producción nacional; dicho de este modo cabe aclarar Argentina primeramente satisface la demanda interna, abasteciéndola con la producción nacional, y cubre sus exportaciones en

segunda medida. Es decir, no se requiere la necesidad de recurrir a importaciones de este producto ya que el producido en las regiones argentinas cumple con las expectativas y volúmenes demandados exigidos.

El pellet de alfalfa es un producto de calidad, que presenta muchas virtudes nutricionales y de gran apetitosidad para la alimentación de animales. Recientemente, estas condiciones principales junto a sus facilidades de manipulación, traslado y almacenamiento, han incrementado su consumo internacional, por sus cualidades de ser un producto atractivo e innovador para el mercado. No obstante, en busca de consolidar mercados en el exterior, se deben perseguir detenidamente estas virtudes, para perfeccionarlas y ofrecer cada vez mejor producto.

Diamante de Porter

De acuerdo a este método para evaluar la competitividad, se consideran cuatro aspectos fundamentales y dos complementarios. Los cuatro esenciales están conformados por las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores productivos, las industrias relacionadas y de soporte y la estructura y la estrategia/rivalidad de las industrias.

Condiciones de los factores productivos:

- J) Infraestructura: tanto la infraestructura como el servicio de infraestructura de Argentina, representan un aporte para el desarrollo del comercio, pero a su vez sus costos y calidades junto con los servicios complementarios, condicionan el hecho de que se constituya como una ventaja competitiva frente a otros países desarrollados.

La infraestructura de transporte y de los servicios de logística junto con la infraestructura de telecomunicación, son las esenciales para el desempeño del comercio internacional, sin embargo, se evidencian falencias en todos estos aspectos que condicionan el pleno empleo de recursos disponible, muchas veces por mal ejecución de los mismos. Al ser servicios directamente relacionados con el transporte físico de las mercaderías, se ven limitados por las condiciones e imperfecciones del mercado. Es necesaria la intervención estatal para lograr que los servicios de infraestructura y sus complementarios se aprovechen al máximo consiguiendo brindar una asistencia eficaz y eficiente.

En cuanto a los servicios de transporte tanto sus costes como los aranceles que se perciben, obstaculizan el comercio internacional. Por otro lado, en lo que respecta a las

telecomunicaciones, las mismas han progresado y tanto su desarrollo como su difusión ha sido notablemente creciente, brindando aportes a las empresas que los convierten en un insumo clave para la actividad de las mismas, dependiendo en muchos casos de ellas para funcionar debido principalmente a los bajos costos en la búsqueda e intercambio de información que brindan (World Trade Organization).

) Recursos humanos: la incidencia de personas capacitadas y profesionales en las industrias es un gran aporte para el incremento de la competitividad de la misma. Argentina es un país en donde la mayoría de los profesionales son recibidos de carreras como Derecho en primer lugar, Administración en segundo lugar y Contabilidad ocupa el tercer puesto. Estas especialidades son de gran atractivo e interés para las industrias en general, ya que todas ellas necesitan del aporte de cada una de estas áreas. A pesar de ello, un margen menor de personas se recibe de ingenieros, un rubro muy necesario en el accionar de las empresas, especialmente debido a que constituyen el motor del funcionamiento de las mismas; de acuerdo a un informe de la Universidad de Belgrano (CAE-Universidad de Belgrano, 2014) se reciben 300 ingenieros cada 1000 abogados egresados, y en relación a otros países de América la cantidad de ingenieros en Argentina es inferior, por ejemplo en México el 30% de los estudiantes se reciben de ingenieros. Según la Universidad de Belgrano, se calcula que hay un total de 100.000 ingenieros aproximadamente del total de la población argentina, siendo el rubro de ingeniería agrónoma una de las más solicitadas por las empresas, y particularmente es en la que mayor interés se presta para contribuir con la competitividad del sector agrícola y para la industria forrajera, ya que los ingenieros agrónomos pueden beneficiar el desarrollo de la productividad, logrando avances y proporcionando una calidad adecuada al cultivo, además de brindar eficiencia en los procesos productivos.

) Recursos naturales: el principal y más importante recurso natural que presenta Argentina como ventaja frente al resto de muchos de los países del mundo, es la tierra. Su vasta extensión territorial, la convierte en un atractivo para el desarrollo de diversas actividades, especialmente para la actividad agrícola, favoreciendo la siembra de gran variedad de cultivos. Sumado a este recurso, el clima es un factor favorable, esencial y complementario para el pleno desempeño de estas actividades, aportando como una ventaja competitiva para el país, ya que los diversos climas hacen posible la siembra de diferentes productos a lo largo y ancho del país, a pesar de las condiciones climáticas que

si bien son predecibles son incontrolable y terminan determinando o limitando los resultados obtenidos. Otro recurso natural presente en Argentina es el agua, que si bien se encuentra distribuida en todo el mundo, existen países que padecen su escases; no es el caso exactamente del Argentina ya que cuenta con reservas de agua, pero a pesar de eso existen campañas contra su uso desmedido, para evitar su agotamiento. Respecto al cultivo de pellet de alfalfa, el mismo se lleva a cabo principalmente en la región centro del país, donde tanto la condición de suelo llano el clima templado y las reservas de agua natural que rodean la región, favorecen el desempeño de las empresas productoras aportando un panorama viable para su desarrollo.

Condiciones de la demanda:

De acuerdo a información brindada por Pellfood (2015-2016), la demanda de pellet de alfalfa es tanto nacional como internacional, siendo esta última de creciente interés por sus aportes y calidad; los productores que conforman ambas demandas persiguen necesidades de entregas en tiempo y forma cumpliendo con los estándares exigidos. Actualmente la mayor parte de la producción es destinada al mercado nacional, debido a que las cantidades producidas no llegan a abastecer la demanda internacional, lo que representa una ventaja para el resto de los principales países productores de pellet de alfalfa como España, Estados Unidos, Italia entre otros que por su condición de ser países desarrollados cuentan con mejor tecnología, sumado a que la alfalfa como materia prima es utilizada diferencialmente en la producción de rollos y fardos, los cuales poseen bajo valor agregado y elevados costos de flete por su relación precio-volumen existente, dificultando su comercialización en el extranjero. Por otra parte, los cubos y pellet de alfalfa son producidos en menor medida debido a la inexistencia de tecnología adecuada, pero sin embargo los niveles producidos son vendidos satisfactoriamente tanto nacional como internacionalmente, y cumpliendo con los estándares de calidad Premium exigidas.

Las semillas utilizadas son de alta calidad y el compromiso de los productores también lo es, pero existe un problema que consiste en que las mismas son destinadas para la producción de fardos y rollos en donde se disminuye la calidad del forraje y además se dificulta su comercialización a larga distancia por sus volúmenes. Por estas razones, es que existe un proyecto que consiste en industrializar la producción de pellet de alfalfa y aplicar la tecnológica necesaria mediante instalación de “plantas llave en mano” en las regiones que actualmente son

productoras. Se apunta a un proyecto de exportación conjunta en donde las empresas se integren comercialmente e instalen sus plantas bajo este modelo, que ofrece el desarrollo de la producción, diseño y construcción de maquinarias y accesorios necesarios; mediante el mismo se persigue la constitución de una marca común en donde los productores compartan tareas de siembra y cultivo, para lograr finalmente la exportación de pellet de alfalfa de excelente calidad a precios competitivos, satisfaciendo la demanda internacional creciente (INTI²).

Industrias relacionadas y de soporte:

Como industrias de apoyo, que brindan soporte y complemento al desarrollo de la producción de pellet de alfalfa, se encuentra la de las maquinarias agrícolas y la industria alimenticia, especialmente el sector lácteo. Ambas industrias contribuyen al desarrollo competitivo internacional del sector agropecuario. El desarrollo de las maquinarias agrícolas ha sido de gran aporte para el sector, ya que gracias a ellas las actividades de los productores se han facilitado en gran medida, ahorrando tiempo, pero incrementando gastos en cuanto a la adquisición de las maquinas respecta. Los elevados costos de estas maquinarias especializadas, se deben en gran parte a que están constituidas en su mayoría por insumos importados y a los complejos circuitos técnicos y tecnológicos que requieren para su funcionamiento, haciendo costosa también su mantención; a pesar de ello, existen en Argentina grandes empresas internacionales instaladas desde hace tiempo que cubren con las necesidades requeridas por los productores.

La industria alimenticia, por otra parte, refleja el resultado de la calidad del pellet de alfalfa utilizado para la cría y alimentación de animales de campo; principalmente se utiliza para la alimentación de vacuno quien provee a la industria alimenticia lácteos y carne, ambos rubros muy demandados por la población argentina. Si bien la totalidad de los productores argentinos no alimentan a sus animales de campo con pellet de alfalfa, se sabe que el aporte de éste a la producción obtenida es ampliamente más redituable y proporciona mayores rendimientos (Bollatti, 2015-2016).

Estructura y estrategias de las industrias:

De las empresas productoras que utilizan la alfalfa de primera mano para el armado de fardos y rollos de alfalfa propiamente dicha, pocas de ellas se dedican al pelleteado y cubeteado

² INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

de la misma. Esto es un indicador de que la industria no está firmemente desarrollada, y además de que a pesar de que son minorías las empresas productoras de pellet de alfalfa con lo cual debería existir mayor competencia, la competencia es baja, principalmente porque existen barreras altas para el ingreso de nuevas empresas, ya que los procesos y tecnologías necesarias para realizar el pelleteado son costosos (Bollatti, 2015-2016).

Existen empresas productoras distribuidas en toda la Argentina especialmente concentradas en la región centro del país, muchas de ellas que se encuentran próximas unas de otras, realizan en ocasiones alianzas cooperativas aunando esfuerzos para abastecer la demanda internacional, ya que la producción de una sola de ellas no la puede cubrir. A pesar de ello, cada empresa tiene sus clientes nacionales fijos que demandan pellet de alfalfa de alta calidad entregada en tiempo y forma.

Gobierno:

El panorama actual en el que se encuentra Argentina, describe una situación recientemente reencausada, en donde si bien aún la apertura comercial no es total, las exportaciones se vieron favorecidas por la quita o baja de las retenciones según el caso, resultando óptimo para el fomento de las mismas, y las importaciones se beneficiaron frente a las menores restricciones que sufrían. Se muestran expectativas comerciales tanto nacionales como internacionales.

En el sector agrícola, el mismo presenta un interés particular por parte del gobierno ya que se generan acciones para promover su comercialización. En el caso particular del pellet de alfalfa, mediante proyectos de “plantas de llave en mano”, se alienta al desarrollo y crecimiento del sector forrajero, en donde las empresas productoras de Argentina puedan asociarse para abastecer la demanda internacional. Actualmente no existen grandes restricciones para la exportación de pellet, pero si se toman en cuenta medidas fitosanitarias y controles de SENASA (Bollatti, 2015-2016).

Azar:

Uno de los factores más azarosos en lo que al sector respecta, es el clima. Las condiciones climáticas si bien son predecibles, son incontrolables, y no se pueden ejercer cambios ni manipulaciones sobre ellas, sin embargo, es importante tomarlo en cuenta y tener en mente planes de contingencias en casos fortuitos, para que tanto la producción como las

fluctuaciones de precios no se vean alteradas por el azar, ya que Argentina posee una ventaja competitiva respecto del clima debido a su diversidad y sería propicio perpetuar esta condición.

Principalmente el clima templado de la región centro del país, favorece el desarrollo del cultivo de alfalfa y por ejemplo una sequía no traería aparejado buenos resultados ni en la producción ni en los precios, ya que los mismos se elevarían por la escasez de producto que genera la sequía derivado de la imposibilidad de sembrar la semilla del pellet. A su vez, el nuevo precio ofertado puede modificar los volúmenes demandados como la demanda propiamente dicha y generar la necesidad de penetrar otros o nuevos mercados.

En el comercio internacional el azar es un factor condicionante para el pleno desarrollo de la actividad. La situación que se describe en el párrafo anterior es ejemplo de eso; el productor puede tener la voluntad y recursos para que su negocio sea rentable, pero ciertos acontecimientos inesperados tornan la situación incontrolable completamente; por esta razón es que los productores deben tomar recaudos necesarios para resguardar su situación.

En base a los conceptos anteriormente detallados, se concluye que Argentina presenta una posición favorable en el sector agrícola respecto a otros países de la región o bien de grandes potencias. La producción de pellet de alfalfa actual si bien está orientada al abastecimiento del mercado nacional principalmente, la demanda internacional es creciente y exigente, pero contrarrestando esta situación existen empresas productoras de Argentina capaces de desarrollar mejoras en tecnológica y procesos productivos, en busca de la satisfacción de las necesidades de los países demandantes. Es un producto con un gran atractivo nutricional y de fácil digestión para los animales de campo, con lo que su aceptabilidad en el mercado extranjero está ligada a estos determinantes y a su calidad.

Considerando que existe una demanda internacional latente de pellet de alfalfa, y que paralelamente existen empresas con intenciones de acrecentar su producción para abastecer dicho mercado, es oportuno destacar las diferentes figuras bajo las cuales pueden desempeñarse los productores argentinos. En el corriente año, existen ya algunas de productores de pellet de alfalfa que aúnan esfuerzos para satisfacer la demanda exterior; estas lo hacen bajo la figura de cooperativas, un órgano de administración democrática creada con un interés social común, en donde los socios aportan recursos tanto materiales como capital humano y son acreedores de

iguales derechos y obligaciones; la idea de una cooperativa es proporcionar menores costos para sus socios en los servicios prestados. Si bien la cooperativa es una buena forma de alianza de productores, es un organismo de alcance regional en su mayoría, es decir, las cooperativas agrupan socios con intereses comunes dentro de una determinada región. Lo mismo sucede con las SA y las SRL, que son particularmente las figuras empleadas más comúnmente para la mayoría de las actividades empresariales; en las primeras no existe límite máximo de socios en tanto que en la SRL está limitado a 50. Otra figura que se ha desarrollado en el último tiempo son los Clusters, los cuales están conformados por empresas regionales que se complementan a lo largo de la cadena de valor de un determinado producto o servicio, pregonando mejorar la eficiencia e innovación de la industria, buscando impulsar la economía de una determinada región; sin embargo, un Cluster acciona paralelamente en complemento con organismos nacionales e intermedios, cámaras especiales y empresariales, consejos entre otros entes reguladores, que en el caso particular del pellet de alfalfa no están desarrollados a nivel nacional, es decir que sin la existencia de un órgano mayor de regulación que controle y monitoree el desempeño del sector en cuestión, posiblemente un Cluster no se desempeñaría como es esperado. Otra figura posible es una Cámara reguladora; existen cámaras de comercio tanto nacional como internacional y cámaras cerealeras, entre otras, sería una buena opción la creación de una cámara si el cultivo de la alfalfa estuviese firmemente instalado y diversificado en el país, pero aun la alfalfa no representa un peso pesado en materia de cultivo frente a otros más usualmente comercializados como la soja, el maíz, el trigo. Existe también las denominadas Asociaciones, la creación de una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado sería de utilidad para el sector pelletero; la misma agruparía productores de alfalfa a nivel nacional y/o provincial, y por medio de ella se regularían niveles de producción acordes a las necesidades demandadas a nivel internacional y se establecerían estándares de calidad, en otras palabras se podrían instituir normas comunes para operar de modo ordenando en la producción y exportación del pellet, fomentando el crecimiento del sector forrajero argentino.

A continuación, se presenta un cuadro explicativo de los factores del mismo a modo de resumen.

Tabla 15. Resumen de los factores del Diamante de Porter.

Factores Productivos	Condiciones de la demanda	Industrias relacionadas y de soporte	Estructura y estrategias de las industrias
<ul style="list-style-type: none">) Escasez de ingenieros) Ventaja competitiva en los recursos de la tierra, el agua y el clima.) Deficiencia en infraestructura , principalmente en la de transporte. Buenos aportes de la infraestructura de la comunicación y el desarrollo de la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none">) Mayor demanda nacional que internacional) Proyectos que incrementan la competitividad de la industria forrajera a nivel internacional . 	<ul style="list-style-type: none">) Industria de las maquinarias) Industria alimenticia. 	<ul style="list-style-type: none">) Altas barreras para el ingreso de nuevas empresas) Baja competencia) Cooperación entre empresas.

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de los conceptos anteriores.

A continuación, se procede a explicar aquellos factores internos y externos al sector que afectan o benefician el desempeño del mismo, en modo de amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades.

En cuanto a aquellos factores que implican amenazas para el sector, se puede nombrar el tipo de cambio retrasado, lo cual implica que el precio del dólar se mantenga bajo y por lo tanto esta situación no resulta favorable para las grandes industrias, como tampoco para los exportadores, ya que todas sus operaciones son cotizadas al precio de la moneda extranjera, reduciéndose los márgenes de ganancia que pueden percibir; es decir, en tanto que para la población en general, que el precio del dólar se mantenga bajo resulta ventajoso ya que los

aumentos de los productos de consumo nacional se conservarán o bien será paulatino, para el exportador representa una disminución en sus potenciales ganancias no resultando competitivo para el mercado internacional. Por otro lado, las inclemencias climáticas resultan altamente amenazantes en lo que respecta a la siembra y cosecha del producto, ya que al no poder preverlas ni tampoco prever con exactitud el efecto o daño que pueden causar, se dificulta para los productores el hecho de acabar con las secuelas de las mismas. Durante el primer periodo del 2017 (Servicio Meteorológico Nacional), la zona central de Argentina, en donde se concentra la mayor producción de pellet de alfalfa, se vio fuertemente afectada por grandes niveles de lluvias que desembocaron en inundaciones y paralelamente en pérdidas tanto de terrenos como de cultivos varios para la época. Si bien, luego las lluvias cesaron con el pasar de los días, el capital de producción con el que contaban los productores en muchos casos al verse afectado, se redujo. Sin embargo, los mismos siguen en la contienda de la producción apostando al crecimiento.

Por último, en lo que respecta al ítem de productos sustitutos, se hace referencia a la gran diversidad de productos de origen agrícola que cumplen la misma función que el pellet de alfalfa, es decir que son empleados en la alimentación de los animales; tal es así, que al ser el pellet un producto meramente nuevo, aun no ocupa el lugar de importancia como lo hace el maíz, sorgo, avena, que son ricos en carbohidratos y ocupan el primer lugar en la lista. Sin embargo, para una alimentación balanceada del animal de campo se deberían incluir tanto carbohidratos como proteínas y grasas; en el caso de alimentos ricos en proteínas se encuentra la alfalfa y legumbres en tanto que dentro de aquellos que aportan grasas se consideran la semilla de algodón, de girasol y el maní por ejemplo (FAO, 2016).

Haciendo referencia a aquellos factores que implican debilidades, se presenta la falta de tecnología sofisticada para los procesos productivos, es decir las plantas procesadoras de pellet de alfalfa, no cuentan con la adecuada tecnología de punta que les permitiría ser más productivos, según Pellfood (2015-2016). Sin embargo, algunas plantas como la de Calchín-Córdoba, es decir Pellfood, presentan constantes esfuerzos para contribuir a la innovación de sus procesos productivos mediante aplicación de tecnología adecuada.

En lo que respecta a la infraestructura, si bien las plantas productoras de pellet de argentina cuentan con una infraestructura que les permite operar cotidianamente, a muchas de ellas se les dificulta el almacenamiento de su producción, por el limitado espacio. Es por ello que los productores, tienen que invertir dinero en ampliaciones de infraestructura. Esta situación trae

aparejada la limitación de niveles de producción de pellet de alfalfa, ya que, si se produce más de lo que se puede almacenar, se genera un sobre stockeado, que dificulta la posibilidad de conservarlo y en muchas ocasiones si no se logra colocar en el mercado, se echa a perder (Pellfood, 2015-2016).

Por último, la falta de una asociación de pelleteros argentinos, conlleva en parte a una ineficiencia de la actividad productora, ya que no solo no se regulan normas comunes sobre las que se deberían regir los productores de pellet de alfalfa, sino que mucho menos están creadas, por ende, cada productor actúa independientemente del resto y opta por sus propios criterios (Pellfood, 2015-2016).

En cuanto a las oportunidades que aportan los factores del sector, el consumo de alimentos ricos en nutrientes y saludables tanto en el plano humano como animal, es una tendencia que se incrementa, por lo tanto, el pellet al cumplir con determinadas condiciones de aportes nutricionales, resulta un alimento atractivo para ser incluido en la alimentación animal (Nielsen, 2016).

El que Emiratos Árabes sea el principal importador de pellet de alfalfa en el mundo, y que en los países de Asia sea creciente el interés por el pellet de alfalfa, implica una oportunidad de negocios para los productores pelleteros argentinos, ya que estos destino presenta particular interés por el pellet de alfalfa, tanto para suministrarlo como alimento a la dieta variada de un animal, o como para ser incorporados en la alimentación de animales de competiciones de carreras como los caballos de pura sangre, resultando esta última una atracción y deporte importante en el país; siendo así, el pellet de alfalfa aporta propiedades matronales que serían de ayuda para el mejor rendimiento tanto alimenticio como deportivo para el animal (Pioendurance, 2017).

En cuanto a aspectos que representan fortalezas para el sector, se pueden mencionar el gran aporte nutricional que proporciona el pellet de alfalfa, la gran extensión territorial con la que cuenta argentina para el desarrollo productivo del sector pelletero, las condiciones agrícolas favorables, y el afianzamiento del producto en el mercado interno.

En cuanto al aporte nutricional, se incide en que, gracias a sus virtudes, el pellet se constituye como un alimento altamente recomendable para la alimentación animal, y frente a sus

productos sustitos es uno de los que proporcional mayor rendimiento tanto en la producción lechera como para la faena, como se explicara posteriormente en el análisis de rentabilidad.

Tanto la gran extensión territorial de Argentina como las condiciones agrícolas favorables son dos fortalezas que se complementan perfectamente, siendo que mediante la gran extensión los productores cuentan con espacio físico para desempeñar su actividad optimizando la producción en gran medida por las condiciones agrícolas que acompañan el proceso de cosecha y siembra, haciendo referencia principalmente al conjunto de factores agrícolas físicos que permiten que el terrero sea apto para su cultivo, es decir el clima, el relieve y el suelo.

El hecho de que no existan derechos de exportación para este producto en la actualidad (2017), resulta una gran oportunidad para el incremento de las exportaciones en diferentes ámbitos, considerándose esto como una fortaleza, es decir productos que pagaban derechos de exportación anteriormente y a su vez percibían reintegros, actualmente solo reciben el reintegro según la posición arancelaria, sin pagar ninguno derecho de exportación; por lo tanto esta situación para el caso del pellet de alfalfa al que le corresponden el 2,05% de reintegros, resulta ventajosa ya que implica un gasto menos para el productor exportador, el no tener que pagar por impuestos a la exportación (Aduananews, 2017).

Como ya se ha nombrado anteriormente a lo largo del presente trabajo, el pellet de alfalfa posee mayor abarcamiento a nivel nacional, en relación con la participación en el mercado internacional que tiene. Esto se debe en gran medida a que los productores argentinos focalizan sus esfuerzos en el abastecimiento de la nación prioritariamente y el excedente restante se destina a las exportaciones, representando un menor porcentaje. Sin embargo, en este sentido, resulta una fortaleza ya que el productor consumidor de pellet de alfalfa en su campo conoce el producto y adopta su consumo fidelizándolo.

De acuerdo a los datos expuestos anteriormente en el desarrollo del objetivo específico “*Determinar la competitividad del pellet de alfalfa argentino para la exportación*”, se puede formar una visión del panorama de la competitividad del producto, del sector y global.

Desde el punto de vista global, el Índice de Competitividad Global desarrollado por la WEF, presenta una arista no muy favorable para Argentina, ya que en comparación con otros

países que conforman el ranking, se encuentra en el puesto 106, haciendo mención importante al número total del mismo compuesto por 144 países; esta idea conlleva ciertas decisiones gubernamentales que impactaron en el desarrollo económico del país haciéndolo cada vez menos productivo durante los últimos años; por otra parte las instituciones públicas de Argentina se desplegaban en un ambiente confuso e impredecible nublando la visión de crecimiento; si se considera el aspecto financiero y las posibilidades de crecimiento del mercado, también se deducen ideas vagas con escasas posibilidades de éxito, en donde prima la corrupción por sobre las necesidades de Argentina. A pesar de ello, no toda la medición del índice fue pobre, sino que se resaltan ciertos aspectos en donde Argentina logra tomar posición en puestos importantes en el ranking, por ejemplo en el tamaño del mercado, la educación superior y la formación; en estos pilares, los resultados del índice arrojan grandes ventajas frente a los demás países, que considerando las amplias extensiones territoriales y las grandes capacidades de desarrollo comercial vigentes, junto con las capacidades humanas correspondiente a profesionales con formación académica y universitaria, permiten vislumbrar un panorama favorable y óptimo para el crecimiento del país.

Si bien desde el punto de vista global el escenario competitivo no se desenvuelve con plenitud, es necesario tomar en consideración que el índice presenta resultados del periodo 2014-2015, en donde si bien el tiempo transcurrido desde ese momento hasta la fecha no es extenso, han surgido muchos cambios en la política y economía Argentina, que han desencadenado actos trascendentales en contribución con la apertura comercial y el crecimiento sostenido del país, esto se debe principalmente a un cambio de gobierno, con el no solo se nombró a un nuevo mandatario, sino que se dio un cambio de rumbo a las ideas que conforman la base del país.

En cuanto al análisis competitivo del producto, realizado a través de la Ventaja Comparativa Revelada de Bela Balassa, se extrae una idea relacionada con la capacidad de producción de las empresas argentinas del sector agrícola y particularmente de la industria pelletera. Algunas empresas productoras cuentan con una producción limitada y ligada a los recursos tecnológicos y a las instalaciones que poseen, haciéndose referencia con esto, a que mayormente los productores argentinos optan por abastecer el mercado nacional en primera instancia y luego destinar el excedente de producción a la exportación ya que los volúmenes totales producidos no son excesivamente amplios como para brindar un margen mayor para esta última actividad. No obstante, numerosas empresas se dedican a la exportación como principal

actividad comercial, siendo ellas las que cumplen un papel importante en el potencial consumo del producto en el extranjero; se deduce entonces, que Argentina como país, frente a las exportaciones totales del mismo presenta una ventaja comparativa revelada en cuanto a las exportaciones. En el caso de las importaciones, no se corre la misma suerte, ya que la demanda nacional como se mencionó anteriormente, es abastecida con la producción nacional, por lo tanto, se presenta una desventaja comparativa revelada respecto a las importaciones de pellet de alfalfa.

En cuanto a la competitividad del sector evaluada a por medio del Diamante de Porter, se incurre en que la posición que ocupa Argentina en el sector agrícola está consolidada en comparación con grandes potencias, por lo tanto, el producto en cuestión, es decir el pellet de alfalfa, si bien no está firmemente impuesto en el mercado externo, cuenta con un potencial para su desarrollo en el extranjero, debido a las condiciones nutricionales y virtudes alimenticias que posee, junto con las facilidades brindadas para su traslado dada por una relación peso volumen favorable.

Por lo tanto, una visión completa para la conclusión de este objetivo es que Argentina es un país que cuenta con los recursos necesarios para ser un país competitivo en la exportación de pellet de alfalfa, siendo una de las razones los recursos humanos con los que cuenta el país, las posibilidades de capacitación y formación existentes, la tierra como factor indudablemente valioso para el cultivo del producto, las condiciones climáticas que acompañan el desempeño esperado, políticas y economías actualmente orientadas al crecimiento y apertura comercial tanto nacional como internacional, sin olvidar las grandes posibilidades de exportación de este producto por ser nutritivamente de excelente calidad para la alimentación de animales de campo, y principalmente solicitado para la cría de caballos de carrera en el mundo, puntualmente en Emiratos Árabes Unidos, un mercado ampliamente tentativo para reposicionar a la Argentina como uno de los primeros exportadores de pellet de alfalfa en la lista de los principales exportadores del producto a nivel mundial.

A modo de cierre de dicho objetivo, se utiliza la herramienta FODA para efectuar un diagnóstico integral del sector.

FODA: DIAGNOSTICO DE SITUACION INTEGRAL

Tabla 16. Diagnóstico FODA

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">) Tipo de cambio retrasado) Inclemencias climáticas) Surgimiento de productos sustitutos 	<ul style="list-style-type: none">) Demanda exigente en aspectos nutricionales a nivel mundial) Creciente interés por parte de países asiáticos en la importación de pellet de alfalfa.
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">) Atraso tecnológico) Débil infraestructura) Limitados niveles de producción) Inexistencia de asociación pelletera 	<ul style="list-style-type: none">) Alta calidad nutricional del producto) Extensión territorial favorable) Excelentes condiciones agrícolas) Afianzamiento del producto en el mercado interno) Derechos de exportación 0%

Fuente: elaboración propia en base a datos secundarios y primarios.

Ponderación FODA: Matriz EFI

Tabla 17. Matriz EFI.

Factores internos claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Alta calidad nutricional del producto	0,15	4	0,60
Extensión territorial favorable	0,13	3	0,39
Excelentes condiciones agrícolas	0,15	4	0,60

Afianzamiento del producto en el mercado interno	0,13	3	0,39
Derechos de exportación 0%	0,12	4	0,48
Debilidades			
Atraso tecnológico	0,14	1	0,14
Débil infraestructura	0,10	1	0,10
Limitados niveles de producción	0,08	2	0,16
TOTAL	1		2,86

Fuente: elaboración propia en base a datos primarios y secundarios.

El resultado arrojado en la ponderación de la matriz EFI, supera el 2,5 del análisis por escasos puntos, lo cual se traduce en un panorama favorable para el sector, considerando que en lo que respecta a factores internos se encuentra bien posicionada, salvando ciertas dificultades derivadas de las mismas debilidades del sector, como el atraso tecnológico, la infraestructura débil y los niveles de producción alcanzados. Sin embargo, lo que hace posible el posicionamiento del pellet de alfalfa en el sector está dado por la sumatoria de ciertos factores importantes que son principalmente la calidad nutricional del mismo junto con las óptimas condiciones agrícolas que se desarrollan a lo largo de todo el país. En cuanto a los derechos de exportación 0%, se considera una variable positiva al momento de evaluar la posibilidad de aumentar y expandir la exportación de pellet de alfalfa.

Es beneficioso conservar la posición adquirida en las fortalezas como factores internos contribuyendo a la mejora de los mismos constantemente, en tanto en lo que respecta al factor interno debilidad, es necesario tomar acciones que contrarresten dicha situación.

Ponderación FODA: Matriz EFE

Tabla 18. Matriz EFE.

Factores externos claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Demanda exigente en aspectos nutricionales a nivel mundial	0,21	4	0,84
Creciente interés por parte de países asiáticos en la importación de pellet de alfalfa.	0,21	4	0,84
Amenazas			
Tipo de cambio retrasado	0,19	2	0,38
Inclencias climáticas	0,21	1	0,21
Surgimiento de productos sustitutos	0,18	1	0,18
TOTAL	1		2,45

Fuente: elaboración propia en base a datos primarios y secundarios.

El resultado obtenido de la ponderación anterior es favorable ya que ronda el 2,5 óptimo de la misma. En lo que respecta a las oportunidades generan un panorama óptimo para el crecimiento del sector, principalmente tomando en consideración que el pellet de alfalfa cuenta con variedad de nutrientes que son requisito indispensable que exige la demanda internacional al momento de seleccionar el alimento de sus animales. En cuanto a las amenazas, son factores a tener en cuenta principalmente el surgimiento de productos sustitutos que ponen en riesgo la competitividad en el sector. Otro factor importante a tener en cuenta es el clima, ya que del mismo se pueden derivar catástrofes naturales en el peor de los escenarios generando pérdidas invaluable para los productores, o bien resultar favorable y ventajoso para el desarrollo y crecimiento del producto.

Si bien estos factores externos son incontrolables, no son impredecibles, es decir que muchos de ellos se pueden prever y contrarrestar con diferentes acciones.

En lo que respecta al tipo de cambio atrasado, implica que el precio del dólar se mantenga bajo y por lo tanto esta situación no resulta favorable para las grandes industrias, como tampoco para los exportadores, ya que todas sus operaciones son cotizadas al precio de la moneda extranjera, reduciéndose los márgenes de ganancia que pueden percibir.

A continuación, se presenta una serie de estrategias incluidas en una Matriz DAFO, que intentan optimizar el panorama tanto interno como externo del sector.

Estrategias DAFO

Tabla 19. Estrategias DAFO.

Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none">) Aprovechar las condiciones agrícolas favorables para el incremento de producción de un alimento rico en nutrientes, es decir el pellet de alfalfa.) Explotar las virtudes nutricionales del pellet de alfalfa para incrementar la tendencia de consumo de productos nutricionalmente sanos y de calidad en la alimentación animal.) Desarrollar una excelente propuesta exportadora aprovechando el 0% derechos de exportación, a los países asiático incluido Emiratos Árabes, para afianzar la imagen del pellet de alfalfa en el mercado internacional e incrementar el incentivo de la exportación del mismo. 	<ul style="list-style-type: none">) Incrementar los niveles de producción de pellet de alfalfa de calidad destinadas a la exportación, a través de la utilización de tecnología y recursos adecuados para abastecer la demanda internacional.) Destinar un determinado porcentaje de producción del pellet al stockeado del mismo para cubrir la demanda en épocas de limitada producción.) Aprovechar el creciente interés por el consumo de pellet de alfalfa en los países asiáticos, para crear una asociación pelletera que establezca y avale regulaciones al respecto de la actividad.
Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none">) Aprovechar el afianzamiento del producto en el mercado interno para hacerle frente a los productos sustitutos.) Aprovechar la extensión territorial y las condiciones agrícolas a lo largo del país, para contrarrestar posibles catástrofes o inclemencias climáticas.) Promocionar el alto contenido nutricional del pellet de alfalfa para hacer frente a los productos sustitutos.) Aprovechar el 0% de derechos de exportación para posicionarse frente al tipo de cambio retrasado. 	<ul style="list-style-type: none">) Incrementar los niveles de producción para tener capacidad de abastecimiento y aprovisionamiento tanto nacional con internacionalmente, frente a los productos sustitutos.) Desarrollar procesos de conservación del pellet de alfalfa, mediante la utilización adecuada de tecnología y una excelente infraestructura, que contrarresten y protejan al producto frente a las inclemencias climáticas.

Fuente: elaboración propia en base a datos primarios y secundarios.

RENTABILIDAD

Actualmente la producción de pellet de alfalfa de Argentina es de 28.000 tn, de la cuales el 80% son destinadas al mercado interno, es decir 22.400 tn, y un 20% al mercado internacional, representado por 5.600 tn destinadas a la producción para abastecer la plaza extranjera de acuerdo a datos brindados por Pellfood (2015-2016).

Las principales regiones productoras se concentran en la región centro del país, sin embargo, Argentina es un país que posee como ventaja una vasta extensión territorial que permite que el cultivo pueda producirse en otras zonas aptas para su crecimiento, como la región pampeana, Santa Fe, y Buenos Aires.

Si bien el país cuenta con superficie y condiciones climáticas favorables para la ampliación de la producción, un factor importante a tener en cuenta es, la demanda del pellet de alfalfa. La misma está representada nacionalmente según información proporcionada por Pellfood (2015-2016), por 26.600 tn e internacionalmente por 8.573.467 tn según indica la siguiente tabla durante 2016.

Tabla 20. Datos de la demanda mundial de pellet de alfalfa 2016.

Importadores	Valor importado en 2016 (miles de USD)	Cantidad importada en 2016 en toneladas	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2016 (%)
Mundo	2.489.047	8573.467	-3	-3
Emiratos Árabes Unidos	363.967	1520.118	-11	-3
Corea	290.033	1054.344	-5	-10
Arabia Saudita	141.551	354.467	6	95
Taipéi Chino	63.971	242.164	2	-3
Estados Unidos de América	62.846	203.563	-9	-13
Suiza	42.433	176.426	3	-6
Países Bajos	24.158	102.255	-6	4
Jordania	22.849	88.114	20	59
Alemania	22.045	84.826	-12	-21
Bélgica	19.433	84.504	-12	7
Francia	13.804	55.840	-6	15
Canadá	13.423	63.824	11	8
Reino Unido	12.932	37.276	-12	24
Kuwait	11.209	34.083	25	-27
Austria	9.218	27.485	-11	-21
Portugal	8.192	46.793	-16	-4
España	7.962	28.978	32	0

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Trademap (2016).

Como lo refleja la tabla anterior, la demanda internacional de pellet de alfalfa es grande, de la cual Argentina solo puede abastecer actualmente en una pequeña proporción, representada por 26.600 tn anuales.

Si bien el porcentaje de crecimiento de la demanda es negativo tanto en el periodo 2012-2016 como en el 2015-2016 se mantiene, demostrando una leve baja en la demanda internacional; desglosando la misma se extrae que ciertos países de oriente como Arabia Saudita, Jordania y Países Bajos presentan un considerable aumento porcentual en los valores demandados durante el período 2015-2016 en comparación con los porcentajes de crecimiento de 2012-2016. Además de ello, existen un país que es el que representa uno de los mayores países importadores de pellet de alfalfa a nivel mundial y de Argentina (Trade map, 2016), como es el caso de Emiratos Árabes Unidos, el cual se encuentra encabezando la lista de países de mayor demanda con 1.520.118 tn importadas durante 2016.

Como puede deducirse, la mayor parte de países que participan en la demanda de pellet de alfalfa, son pertenecientes al Continente Asiático, dicho mercado es potencialmente atractivo y óptimo para realizar exportaciones por razones como su estabilidad económica, situación política, industrias altamente desarrolladas, y su crecimiento sostenido en el tiempo, convirtiéndose en un polo de negocios interesante.

Si bien Argentina exporta pellet de alfalfa a diferentes países de Asia, no lo hace abasteciendo un porcentaje elevado de las cantidades demandadas, ya que como se nombró antes el porcentaje estimado destinado al mercado internacional por el país, es solo el 20% al total de la demanda mundial.

Dada esa situación, existen dentro de las posibilidades de Argentina, aumentar la producción de pellet de alfalfa para incrementar el abastecimiento de los países de mayor demanda, e impulsar el crecimiento y posición comercial a nivel internacional, o bien seguir produciendo con los estándares estipulados en la actualidad y mantener una situación de abastecimiento reducido en las regiones potenciales del mundo. Bajo la primera situación, los beneficios económicos serían inminentes, las relaciones comerciales se ampliarían, junto con la red de contactos internacionales que podrían proporcionarse al país luego de las negociaciones

necesarias, y principalmente el Continente Asiático sería un gran aliado comercial para Argentina.

Luego del análisis explicativo expuesto, para lograr el aumento de producción de pellet de alfalfa, se pueden dar dos situaciones, la primera, que aumente la siembra de plantas de alfalfa destinadas a la producción del pellet, o bien en segunda medida, aumentar la producción del mismo produciéndolos a partir de megafardos, lo cual llevaría a una disminución de megafardos en el mercado, logrando posicionar al pellet de alfalfa y ganando más plaza.

A su vez, se pueden dar dos estrategias para lograr un aumento en la producción, una de ellas, es la de ampliar la zona cultivada, aprovechando la extensa superficie disponible, sumando que gran parte de los suelos argentinos son potencialmente óptimos para el desarrollo de actividades agrícolas, es decir por ejemplo en cuestiones de aptitudes climáticas y de tipos de relieves.

Otra forma de aumentar la producción podría darse, incrementando el tiempo en que una hectárea de tierra permanece cultivada, lográndose un incremento en la producción por unidad de superficie durante el ciclo estipulado. Para que esto se dé es necesario que se tengan en cuenta la conservación de los recursos humanos que se empleen.

De acuerdo a las dos situaciones planteadas, se comprende que la más factible es la de producir pellet de alfalfa a partir de la siembra de la semilla de alfalfa, ya que, mediante la otra opción, el proceso productivo del pellet de alfalfa, no se daría tradicionalmente como se menciona en una sección del trabajo, sino que adicionaría una etapa más al mismo para la molienda del megafardo, incurriendo en un gasto de tiempo mayor. Además, es el modo convencional en el que un productor agropecuario obtiene la producción de pellet de alfalfa.

En cuanto a las estrategias de aplicación para el aumento de la producción, resulta conveniente la de ampliar la zona cultivada, ya que Argentina dispone de grandes extensiones territoriales y suelos aptos para que el cultivo crezca favorablemente, con aporte de los minerales necesarios, sumado al factor clima que propicia el desarrollo de las plantas de alfalfa. En tanto que, si se aplicara la segunda estrategia, el suelo óptimo descrito para la evolución de las etapas de crecimiento de la planta de alfalfa, correría riesgo ya que si esta estrategia no se aplica con los rones de cultivos necesarios, deja de ser factible.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las posibilidades de incrementar la producción de pellet de alfalfa están sujeta a condiciones como la cantidad demandada en primera medida, a la posibilidad de ampliar las zonas de cultivo, y los costos para llevar a cabo su producción; para ello es necesario contar con una infraestructura adecuada y moderna en las plantas peleteadoras, como también con tecnología de punta que acompañe el correcto desempeño de la actividad. En este aspecto existen organismos nacionales que contribuyen al desarrollo tecnológico de las empresas argentinas brindando ayudas económicas a las mismas para que puedan desempeñar los procesos productivos teniendo acceso a la tecnología óptima y a una estructura edilicia adecuada. Entre los fondos de ayuda para la inversión, se encuentra FONTAR³, que proporciona un financiamiento económico a las empresas que pretendan ampliar su desarrollo económico con el fin de llevar a cabo su actividad principal.

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

Como se desarrolló a lo largo del presente trabajo, el pellet es un producto joven, que intenta ir ganando protagonismo tanto nacional como internacionalmente, ya que existen otros productos además de los forrajes, que pueden satisfacer las necesidades de alimentación animal como el sorgo, el maíz, la avena, la cebada, y diferentes especies de pastos. En cuanto a los forrajes, la alfalfa es la protagonista en sus diversas presentaciones, siendo las más conocidas los megafardos, los rollos, los cubos y el pellet.

Para la exportación las presentaciones más utilizadas son los megafardos, los cubos y el pellet. Una de las ventajas que hace que el pellet resulte más atractivo para el consumo es su tamaño reducido que permite que sea más sencilla su transportación. Sin embargo, el costo de producción de pellet de alfalfa es más elevado que el de producir megafardos, lo que no implica complicación alguna al momento de que el consumidor nacional e internacional, lo prefiera, ya que cuenta con virtudes nutricionales concentradas que permiten proporcionar una alimentación saludable y balanceada al animal que lo compensan.

Entre los motivos, por los que se pretende basar una dieta animal empleando pellet de alfalfa, es lograr un aumento en la producción de leche y carne de calidad superior. Actualmente

³ FONTAR: Fondo Tecnológico Argentino.

una vaca alimentada a base de cereales como soja y maíz produce diariamente 48 litros de leche aproximadamente; en tanto que una alimentada con dichos cereales y además con una proporción adicional de pellet de alfalfa, llega a producir 30 litros por ordeño, es decir 60 litros de leche diarios. Por otro lado, la calidad de la carne obtenida también varía de acuerdo a la alimentación que se le proporciona al animal, por lo tanto, si se le adiciona un producto de excelente calidad y altos valores nutricionales como el pellet de alfalfa a la dieta estipulada, los resultados de producción serán óptimos, y se verán reflejados en el engorde del animal, siguiendo la información proporcionada por Pellfood (2015-2016), dando un rendimiento de 200 a 300 gramos de engorde diario por kilo de pellet suministrado.

Entre las razones que colocan al pellet de alfalfa en una posición superior a la del megafardo, se encuentran las siguientes expresadas a continuación gracias a información provista por Pellfood (2015-2016):

Pellet de alfalfa:

-) Buena palatabilidad.
-) Fácil manejo y almacenamiento.
-) Mayor higiene.
-) Permite realizar un consumo regulado y controlado para el animal.
-) Calidad estable.
-) Se comercializa en bolsas o a granel.
-) Ahorro en flete, ya que se necesita menos espacio en relación con su peso.
-) Se puede adicionar a la dieta de un animal junto con otras pasturas y cereales.
-) Presenta menor humedad que el megafardo, con lo cual 700 gramos de pellet, representan 1000 gramos de megafardos.

Megafardos:

-) Mantiene el largo de la fibra.
-) Utiliza proteína By-pass.
-) Ahorro en transporte, ya que por su forma permite que se acomoden en el camión o container mejor que un rollo de alfalfa, permitiendo transportar más cantidad.
-) No necesita pasar por molienda, lo que conlleva un ahorro de energía y tiempo como también ahorro en el uso de las maquinarias.

Como puede observarse en la descripción anterior, son muchas las virtudes que diferencian ambas presentaciones. Si bien el megafardo presenta determinadas virtudes, no son compensatorias con las que presenta la alfalfa en forma de pellet, y por ello las condiciones de su comercialización resultan más favorables.

CALCULO DE RENTABILIDAD

A continuación, se procederá a la comparación del análisis de rentabilidad de exportación de pellet de alfalfa y mega fardos en contenedor de 20 pies para ambos casos con destino a Emiratos Árabes. La carga total de la mercadería tiene un peso de 18 toneladas por contenedor para cada producto. En el caso del mega fardo el envío incluye 50 mega fardos de 360 kg. y en el del pellet 18 toneladas a granel. Se toma como dado el precio FOB por tonelada y los costos de producción para el cálculo de rentabilidad que representa cada envío.

A continuación, se presenta el cálculo de rentabilidad del pellet de alfalfa y mega fardos respectivamente.

1) Pellet de alfalfa

Tabla 21. Precio FOB pellet de alfalfa a granel.

Posición Arancelaria:	1214.10.00.000F
Descripción:	Harina y “pellet de alfalfa”
Precio FOB por tonelada:	USD 290

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Pellfood (2015-2016).

Tabla 22. Costo de producción de pellet de alfalfa a granel.

Valor por tonelada	
Costo de producción por tonelada	USD 170
Costo total de producción por contenedor	
Costo total de producción por contenedor	USD 3.060
Transporte y seguro interno	USD 830

Gastos aduaneros incluyendo SENASA	USD 110
Derechos de exportación	USD 0
COSTO TOTAL DEL CONTENEDOR	USD 4.000

Fuente: costos de producción - elaboración propia en base a datos brindados por Pellfood (2015-2016) y en costos aduaneros por Esimex (2016-2017).

A continuación, se detalla el cálculo para la obtención de la utilidad, basado en un precio FOB dado y el costo total de producción estimado.

Se procede a reemplazar cada término con los valores de cada uno de los factores:

CT: USD 4.000	%CAg: 1%
IIT: 0	%HonDa: 0,01%
IID: 0	%O: 0,05%
%R: 2,05%	%UIG: X

FOB: USD 5.220 (USD290*18tn)

Reemplazo de la fórmula del FOB:

$$\frac{CT}{1 + \%R - \%DN - \%Honda - \%UIG}$$

Se procede a calcular el valor de X, es decir %UIG, mediante un ejercicio de despeje explicado a continuación:

$$FOB = USD 4.000 / 1 + 0,0205 + 0 - 0,01 - X$$

$$FOB = USD 4.000 / 1,0105 - X$$

$$5.220 = USD 4.000 / 1,0105 - X$$

$$5.220 (1,0105 - X) = USD 4.000$$

$$5.274,81 - 5.220 X = USD 4.000$$

$$-5.220X = USD 4.000 - 5.274,81$$

$$X = -1.274,81 / (-5.220)$$

X: 0,244

El factor X en este caso como se dijo anteriormente representa el valor del % UIG, es decir, la utilidad más el impuesto a las ganancias en proporción al valor FOB; es necesario entonces despejar la utilidad del siguiente modo:

$$\text{UIG} = U + 0,35U$$

$$0,244 = 1,35 U$$

$$0,244 / 1,35 = U$$

$$\mathbf{0,180 = U}$$

La utilidad recargada por el exportador es del **18%**

Para calcular el Índice de Rentabilidad, se necesita obtener la utilidad bruta, para la cual se requiere el cálculo de ingresos y los gastos:

Tabla 23. Cálculo de ingresos totales.

INGRESOS	
PRECIO FOB	USD 5.220
REINTEGROS	USD 107,01
TOTAL DE INGRESOS	USD 5.327,01

Fuente: elaboración propia

Tabla 24. Cálculo de gastos totales.

Valor por tonelada	
Costo de producción por tonelada	USD 170
Costo Total de Producción por contenedor	USD 3.060
Transporte y seguro interno	USD 830
Gastos aduaneros incluyendo SENASA	USD 110

Derechos de exportación	USD 0
COSTO TOTAL DEL CONTENEDOR	USD 4.000
Honorarios de despachante de aduana	USD 52
TOTAL DE GASTOS	USD 4.052

Fuente: elaboración propia.

Tabla 25. Cálculo de utilidad bruta y utilidad neta.

UTILIDAD BRUTA= ingresos – gastos	$5.327,01 - 4.052 = \text{USD } 1.275,01$
IMPUESTO A LAS GANANCIAS= utilidad bruta* alícuota	$1.275,01 * 35\% = \text{USD } 446,25$
UTILIDAD NETA: utilidad bruta – impuesto a las ganancias	$1.275,01 - 446,25 = \text{USD } 828,75$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 26. Índice de rentabilidad pellet de alfalfa a granel.

$(\text{Utilidad neta} / \text{FOB}) * 100$	$(828,75 / 5.220) * 100 = 15,87 \%$
$(\text{Utilidad neta} + \text{reintegros} / \text{FOB}) * 100$	$(828,75 + 107,01 / 5.220) * 100 = 17,92\%$

Fuente: elaboración propia

2) Megafardo

Tabla 27. Cuadro 28. Precio FOB mega fardo de alfalfa.

Posición Arancelaria:	1214.90.00
Descripción:	“Los demás” (Mega fardos de alfalfa)
Precio FOB por tonelada:	USD 294

Fuente: elaboración propia en base a datos brindados por Pellfood (2015-2016) y Trademap (2016).

Tabla 28. Costo de producción de mega fardo de alfalfa.

Valor por tonelada	
Costo de producción por tonelada	USD 190
Costo total de producción por contenedor	
Costo total de producción por contenedor	USD 3.420
Transporte y seguro interno	USD 1.030
Gastos aduaneros incluyendo SENASA	USD 200
Derechos de exportación	USD 0
COSTO TOTAL DEL CONTENEDOR	USD 4.650

Fuente: costos de producción - elaboración propia en base a datos brindados por Pellfood (2015-2016) y en costos aduaneros por Esimex (2016-2017).

A continuación, se detalla el cálculo para la obtención de la utilidad, basado en un precio FOB dado y el costo total de producción estimado.

Se procede a reemplazar cada término con los valores de cada uno de los factores:

CT: USD 4.650	%CAg: 1%
IIT: 0	%HonDa: 0,01%
IID: 0	%O: 0,05%
%R: 2,05%	%UIG: X

FOB: USD 5.292 (USD294*18tn)

Reemplazo de la fórmula del FCA:

$$\frac{CT}{1 + \%R - \%DN - \%Honda - \%UIG}$$

Se procede a calcular el valor de X, es decir %UIG, mediante un ejercicio de despeje explicado a continuación:

$$FOB = USD 4.650 / 1 + 0,0205 + 0 - 0,01 - X$$

$$FOB = USD 4.650 / 1,0105 - X$$

$$5.292 = USD 4.650 / 1,0105 - X$$

$$5.292 (1,0105 - X) = USD 4.650$$

$$5.347,56 - 5.292 X = USD 4.650$$

$$-5.292 X = USD 4.650 - 5.347,56$$

$$X = -697,56 / (-5.292)$$

X: 0,1318

El factor X en este caso como se dijo anteriormente representa el valor del % UIG, es decir, la utilidad más el impuesto a las ganancias en proporción al valor FOB; es necesario entonces despejar la utilidad del siguiente modo:

$$UIG = U + 0,35U$$

$$0,1318 = 1,35 U$$

$$0,1318 / 1,35 = U$$

$$\mathbf{0,097 = U}$$

La utilidad recargada por el exportador es de **9,7%**.

Para calcular el Índice de Rentabilidad, se necesita obtener la utilidad bruta, para la cual se requiere el cálculo de ingresos y los gastos:

Tabla 29. Cálculo de ingresos totales.

INGRESOS	
PRECIO FOB	USD 5.292
REINTEGROS	USD 107,01
TOTAL DE INGRESOS	USD 5.399,01

Fuente: elaboración propia

Tabla 30. Cálculo de gastos totales.

Valor por tonelada	
Costo de producción por tonelada	USD
Costo Total de Producción por contenedor	USD 3.420
Transporte y seguro interno	USD 1.030
Gastos aduaneros incluyendo SENASA	USD 200
Derechos de exportación	USD 0
COSTO TOTAL DEL CONTENEDOR	USD 4.650
Honorarios de despachante de aduana	USD 52
TOTAL DE GASTOS	USD 4.702

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Cálculo de utilidad bruta y utilidad neta.

UTILIDAD BRUTA= ingresos – gastos	$5.399,01 - 4.702 = \text{USD } 697,01$
IMPUESTO A LAS GANANCIAS= utilidad bruta* alícuota	$697,01 * 35\% = \text{USD } 243,95$
UTILIDAD NETA: utilidad bruta – impuesto a las ganancias	$697,01 - 246,95 = \text{USD } 450,06$

Fuente: elaboración propia.

Tabla 32. Índice de rentabilidad pellet de alfalfa a granel.

(Utilidad neta / FOB) * 100	$(450,06 / 5.292) * 100 = 8,50 \%$
(Utilidad neta + reintegros / FOB) * 100	$(450,06 + 107,01 / 5.292) * 100 = 10,52 \%$

Fuente: elaboración propia

A modo de resumen, se presenta una tabla que reúne la rentabilidad de exportación tanto del pellet de alfalfa como del mega fardo.

Tabla 33. Tabla resumen de análisis de rentabilidad por presentación de alfalfa.

Posición	Descripción	Valor FOB por tonelada en USD	Toneladas	Rentabilidad FOB	Rentabilidad FOB más reintegro
1214.10	Harinas y pellet de alfalfa	290	18	15,87%	17,92%
1214.90	“Los demás” (Megafardos)	294	18	8,50%	10,52%

Fuente: elaboración propia.

Como puede observarse, el pellet de alfalfa presenta mayor rentabilidad frente al mega fardo, siendo la misma de 17,92% considerando el reintegro y de 15,87% sin tomarlo en consideración. En cuanto al precio, la tonelada del pellet de alfalfa es de USD 290, es decir resulta más bajo que el del mega fardo, y por ende más óptimo y competitivo para su exportación, tanto en la posibilidad de exportar mayor volumen a un precio menor, como para fidelizar el producto en el mercado meta.

Con respecto al megafardo, su rentabilidad es menor que la del pellet de alfalfa, y su precio mayor, razón por la cual es resulta menos atractivo para abastecer el mercado internacional, sumado a sus dimensiones que dificultan su traslado en comparación con el pellet.



CAPÍTULO 7

PROPUESTA DE APLICACIÓN



PROPUESTA

INTRODUCCIÓN

A raíz de la vasta información recabada a lo largo de este Trabajo Final de Grado, se pudo extraer como datos relevantes principalmente las virtudes nutricionales que presenta el pellet de alfalfa, sus dimensiones, y su potencial como producto de alimentación animal no solo a nivel nacional sino también como un producto innovador en el consumo internacional.

Considerando que la demanda internacional existente del pellet de alfalfa es mayor a la producción que destina Argentina para el mercado exterior, se propone mediante este proyecto incentivar a los productores argentinos a que desarrollen el cultivo de alfalfa en sus terrenos, aprovechando la extensión superficial y condiciones climáticas dadas que presenta el país, para luego transformarla en pellet y de esa forma lograr abastecer al mercado internacional continuamente, bajo la formación de una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado que fomente las exportaciones del producto estrella. De este modo, aumentando la producción de pellet de alfalfa en Argentina de un modo regulado y regido por reglas comunes, la participación del sector forrajero aumentaría indefectiblemente, junto con la posibilidad de oferta al exterior, y su competitividad en el mercado.

OBJETIVOS

1. Estudiar las posibilidades de la creación de una Asociación de pelleteros argentinos.

Evaluar las posibilidades de la creación de una Asociación de pelleteros argentinos, su objetivo, los requisitos necesarios, las ventajas, los órganos conformantes, sus funciones y las particularidades de sus asociados, con el fin regular la producción de pellet de alfalfa, fomentar su exportación y brindar información y estadísticas sobre la producción, los productores y la industria.

2. Definir los mercados metas óptimos para exportar el producto.

Identificar mediante un estudio de mercado, los nichos óptimos para el fomento del consumo de pellet de alfalfa, logrando detectar mercados metas potenciales y consecuentemente fidelizarlos.

3. Definir las estrategias de marketing mix relevantes para penetrar los mercados metas.

Mediante el empleo de diversas estrategias que conforman el marketing mix, se pretende llevar a cabo una estrategia comercial integral en los mercados metas, siendo éstas, estrategias comerciales abocadas al estudio del producto, plaza, precio y promoción.

Por medio de dichas estrategias, se busca adaptar el producto a los mercados metas de acuerdo a las normas propias del destino, lograr un precio competitivo en base a la competencia y penetrar los mercados metas conforme a las posibilidades de distribución disponibles en los mismos, como también promocionar el producto.

Estudiar las posibilidades de la creación de una Asociación de pelleteros argentinos.

Actualidad

En el corriente año 2017, existen organismos como el INTI⁴ e INTA⁵ que estudian y trabajan sobre el desarrollo del cultivo de la alfalfa y sus derivados. El INTI se dedica a todo aquello que esté relacionado con la industrialización y en lo que respecta a la alfalfa, lo aplico en el desarrollo del proyecto “ALFALFA 2010”, el cual tuvo como fin, brindarle valor agregado a la producción de alfalfa fomentando la integración de productores de una determina región mediante el desarrollo de plantas pelletizadoras. En lo que respecta al INTA, el enfoque de los estudios realizados por este organismo, se orienta a un conocimiento integral de la alfalfa; uno de ellos denominado “Cultivo de Alfalfa”, se orientó principalmente en el desarrollo del cultivo, sus variedades, su diversificación, la siembra y la calidad del producto entre otros tópicos relacionados a la implantación de la alfalfa. Sin embargo, no son entidades que se dedican exclusivamente al abordaje del pellet de alfalfa como cultivo, lo que conlleva a que quizás la información brindada por dichos organismos no sea especialmente amplia y específica. Es así que surge el interés por la posibilidad de crear un organismo que dedique todos sus recursos al estudio del pellet de alfalfa, considerando el exhaustivo análisis llevado a cabo en el presente trabajo final de grado, persiguiendo la integración de productores de alfalfa a nivel nacional e interprovincial, mediante la figura de Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado con el fin de fomentar las exportaciones del mismo apuntando al mejoramiento de la competitividad del sector forrajero argentino.

En noviembre de 2017 en Argentina, se dictará una jornada nacional de alfalfa en la provincia de Córdoba, en donde expertos en alfalfa tanto nacionales como de Estados Unidos y España, dictaran charlas sobre dicho cultivo. El evento convocará a productores de todo el país, empresas ligadas directamente con la alfalfa y su cultivo, y a empresas del sector relacionadas a insumos y servicios; el mismo, resulta importante desde el punto de vista de una oportunidad de encuentro con productores alfarferos de todo el país con el fin de convocarlos a formar parte de la Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado (Infocampo, 2017).

⁴ INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial.

⁵ INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

Objetivo

El hecho de que exista una demanda internacional de pellet de alfalfa poco abastecida por parte de Argentina, lleva a la necesidad de evaluar la problemática de esta situación.

Como se abordó a lo largo del presente trabajo, el país destina la mayor producción de alfalfa al mercado nacional y el resto para la exportación a diferentes mercados; de la pequeña proporción que se destina para el mercado internacional, el pellet de alfalfa no representa cifras considerables con niveles que rondan las 27.266 tn exportadas en 2016 al mundo (Trade map, 2016). Estos valores son el reflejo de que la cadena de producción y distribución de la alfalfa en sus diferentes presentaciones no está debidamente establecida en base a los niveles de pellet de alfalfa demandados a nivel mundial; consecuentemente el abastecimiento de los mercados demandantes representa una oportunidad para otras potencias que sí cuentan con la capacidad de proporcionar pellet de alfalfa en las cantidades necesarias. Por lo tanto la problemática radica en que la producción de pellet de alfalfa de Argentina no es suficiente para abastecer la vasta demanda internacional latente, es por ello que se plantea la creación de una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado, la cual persiga como objetivo principal la integración nacional y provincial de productores de alfalfa con el fin de establecer criterios comunes de producción de pellet de alfalfa para poder abastecer la demanda internacional del cultivo.

Mediante la asociación de productores se pretende instaurar y regular la producción de pellet de alfalfa, logrando crear un producto atractivo para el mercado internacional con un mismo proceso de fabricación, estándares de calidad premium, y una tecnología de igual aplicación en todas las plantas procesadoras, obteniendo como resultado el aumento de la producción de pellet de alfalfa de alta calidad disponible para ser exportado.

Ventajas

Entre las ventajas de crear dicha asociación, se encuentran:

-) Abastecimiento integral y constante de la demanda internacional.
-) Mejoramiento en los procesos productivos.
-) Mayor rendimiento para el sector pelletero.
-) Generación de empleo.

Respecto de la primera ventaja, se hace referencia a la capacidad y posibilidad que brinda una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado para abastecer de modo conjunto el mercado internacional, persiguiendo establecer lazos perdurables en el tiempo con los consumidores. Una asociación implica cooperación, es decir, cada productor debe aportar una proporción de producción de pellet de alfalfa de acuerdo a sus niveles producidos, para abastecer junto con otros productores una determinada demanda.

Del mismo modo que una asociación implica cooperación, también implica organización, es por ello que se nombra como ventaja el mejoramiento en el desarrollo de los procesos productivos; es decir mediante un proceso ordenado y previamente establecido, los productores asociados están en condiciones de producir pellet de alfalfa en iguales condiciones de fabricación, con una materia prima de óptima calidad premium previamente seleccionada para su proceso de pelleado.

Por otro lado, considerando que dicha asociación surge con el fin de coordinar esfuerzos en busca de un objetivo común, es decir aumentar la producción de pellet de alfalfa argentino, aquellos productores que decidan formar parte de la asociación, lo harán bajo una misma característica, es decir, la imposibilidad de satisfacer una demanda internacional individualmente; por lo tanto, generando los niveles de producción de pellet de alfalfa que cada uno pueda producir, surtirán un aporte valioso para la asociación, que en términos de volúmenes finales exportables a la demanda internacional, representarán mayores rendimientos para el sector pelletero. Por otro lado, productores que nunca antes habían exportado, pueden encontrar en la asociación, una posibilidad de formar parte del comercio internacional mediante su aporte productivo.

La última ventaja nombrada, no es menos importante por su posición, sino que por el contrario es una consecuencia inmediata de la formación de la Asociación

Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado, ya que, al fomentarse la producción de cada uno de los productores, probablemente se incurra en la contratación de mayores empleados, generando mayor posibilidad de crecimiento económico en cada región.

Funciones y acciones de la Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado.

La Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de alfalfa Deshidratado, se enfoca desde el punto de vista de conformar un organismo capaz de integrar productores y coordinar sus actividades en pos de conseguir los niveles de producción de pellet de alfalfa óptimos para satisfacer la demanda internacional del cultivo. De esta forma sus funciones deberían focalizarse en crear normas comunes sobre las que los productores pudieran regirse para producir los niveles necesarios del producto, de modo controlado y avalado por normas de sanidad y seguridad ambiental; por ende, cada fabricante de pellet de alfalfa deshidratado actuaría conjuntamente con el resto y operaría de acuerdo a criterios comunes previamente establecidos por la asociación.

La existencia de este tipo de organismo que proporcionen estudios de, investigaciones de mercado actuales tanto del pellet de alfalfa como de la alfalfa propiamente dicha, análisis de la industria, estadísticas semestrales tanto nacionales e internacionales del flujo comercial del cultivo y datos de la producción nacional del mismo desglosada por sectores, representaría una ventaja para muchas empresas, las cuales podrían acceder a información y a oportunidades de negocios que de otra forma no son asequibles. Esta institución, se consagraría como una fuente importante de información para la nación constituyente, en donde además de asesorar y capacitar a sus asociados, ejercería una representación directa del sector, defendiendo y preservando sus intereses, abordando temáticas peculiares, fomentando el desarrollo y crecimiento del mismo nacional e internacionalmente.

Entre las acciones que podría desempeñar dicha asociación, se enumeran las siguientes:

-) Dictado de charlas, conferencias, capacitaciones y seminarios relativos al sector y al pellet de alfalfa, como también sobre su comportamiento comercial a nivel nacional e internacional.
-) Organización de muestras expositoras del sector, en donde se reúnan tanto productores como empresarios interesados en invertir y fomentar el comercio internacional del pellet de alfalfa.
-) Aporte de información en noticias rurales relacionadas al sector y al producto propiamente dicho, brindando conocimientos específicos con el fin de acrecentar el interés por expandir el desarrollo del cultivo en el país.
-) Creación de un sitio web, por medio del cual se brinde información pertinente y relevante sobre el pellet de alfalfa, el sector y la industria.

Requisitos para formar una asociación (Economista, 2016)

Una asociación se constituye como una entidad que persigue un objetivo social sin fines de lucro, es decir que todos los beneficios económicos que se recauden serán destinados y orientados a satisfacer el objetivo perseguido, en este caso particular el aumento de la competitividad del sector pelletero por medio del incremento de la producción de pellet de alfalfa.

Este ente debe contar como mínimo con tres miembros fundadores, pudiendo ser personas físicas o jurídica, para comenzar su actividad en el marco de actuación establecido.

Para el registro de la asociación, se deberá comenzar con la celebración de una reunión de fundación; en la misma se establecerán y aprobarán estatutos correspondientes y el acta fundacional. En dicha acta, se deben incluir los datos de las personas que decidan libremente formar parte de la entidad adoptando calidad de asociados de la misma por tiempo indeterminado, la denominación social, el domicilio y

el objeto social, junto con los recursos y medios para conseguirlo. En el caso de que los asociados decidiesen realizar un aporte inicial individual de capital, también se deberá dejar constancia de la acción en el acta.

Una vez celebrada el acta fundacional que da apertura a la asociación, es preciso determinar los estatutos sobre los que se regulara y encuadrara la actividad de la entidad. Representan documentos de importancia indispensable para la constitución de una asociación y particularmente para el planteo de la propuesta del presente trabajo final de grado, en donde se persigue la creación de normas comunes que regulen y amparen el desempeño de los productores fabricantes de pellet de alfalfa argentinos. La creación de los estatutos puede ser interna, es decir creada por los socios. Entre la información que proporcionan los estatutos, deberían incluirse los asociados, los cargos que cada uno desempeñe, sus derechos y obligaciones, la administración de la fundación y el patrimonio de la misma.

Una vez establecida el acta fundacional y los estatutos pertinentes, corresponde inscribir a la asociación en el organismo más apropiado; en el caso de la Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado, se pretende un alcance nacional, por lo tanto, su inscripción debería efectuarse en el Registro Nacional de Asociaciones (Economista, 2016).

Obligaciones tributarias (Economista, 2016)

Si bien las asociaciones surgen sin ánimo de lucro, deben cumplir con obligaciones tributarias, avaladas por el régimen fiscal especial en la Ley 49/2002; dentro del mismo se establece un límite para que la misma sea comprendida bajo dicho régimen:

-)] El 70% de los ingresos deben ser destinados al objeto social de la asociación.
-)] Las actividades económicas que queden fuera del alcance del objeto social, no deben superar el 40% de los ingresos totales de la asociación.

En relación al impuesto sobre las asociaciones, presentan un beneficio fiscal de tributar al 10%; además existen ingresos que se encuentran exentos del pago de impuestos, como es el caso de las cuotas de los asociados.

En cuanto al IVA, la alícuota estará definida en base a la normativa que establezca que el tipo de actividad a realizar está sujeta a la tributación de IVA.

En lo que respecta a las obligaciones contables, las asociaciones deben llevar una contabilidad basada en el plan general de contabilidad para entidades sin fines de lucro.

División orgánica de la asociación (Senado de la Nación, 2016)

Asamblea de Socios

Dicha asamblea cuenta como órgano de gobierno, en donde se reúnen los asociados y reside la soberanía de la asociación. La asamblea de socios se reúne una vez al año en asamblea ordinaria a modo de información y aprobación del balance del año que termina, y a los fines de evaluar los planes de acción para el año entrante; los asociados pueden convocar en cualquier momento del año la denominada asamblea extraordinaria, para tratar cuestiones especiales, cambio de estatuto o bien emergencias.

Comisión directiva

La comisión directiva funciona como órgano administrativo, integrada por un presidente, un secretario y un tesorero; estos miembros deben ser además los socios fundadores o activos de la asociación. La función del presidente es la de ser el representante legal de la entidad. De acuerdo lo disponga el estatuto constitutivo de la asociación, se podrán incluir miembros en calidad de vicepresidente, prosecretario y protesorero.

Comisión revisora de cuentas

Es el órgano de fiscalización interna. Al igual que en la comisión directiva, sus miembros deben ser socios fundadores o activos de la asociación; su función principal

consiste en revisar y analizar los libros sociales llevados por la entidad. Dentro de los libros sociales se encuentran:

-) Libro de registro de asociados.
-) Libro de actas.
-) Libro de inventarios y balances.
-) Libro de caja.

Asociados

En el caso particular de la conformación de una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado, es necesario contar con empresas fabricantes de alfalfa que estén dispuestas a formar parte de la misma; para ello, las empresas productoras deberían percibir beneficios comunes que las impulsen a unirse a dicha entidad, tomando en cuenta que comenzarán haciendo un aporte inicial de sus recursos para emprender el desarrollo de la asociación.

Los beneficios percibidos por las empresas asociadas, serán tanto económicos como sociales. Si bien la asociación es una figura que se conforma sin fines de lucro, particularmente en este trabajo, el objetivo principal que radica en aumentar la competitividad de la industria forrajera argentina mediante la exportación de pellet de alfalfa, es puramente económico y llevarlo a cabo implica que la asociación indefectiblemente perciba ganancias, siendo las mismas un medio para lograr el objetivo social.

Al hacer referencia a los beneficios económicos que deberían percibir los asociados, surge la necesidad de establecer mediante un acuerdo, un reparto porcentual de las ganancias/utilidades generadas que sea proporcional al aporte de los recursos materiales y productivos con el que cada uno de los miembros se incorporó a la entidad.

En tanto que los beneficios sociales percibidos por los asociados, se basan en:

-) la interrelación que se genera al estar en contacto con otras empresas del sector, resultando esta como una herramienta de información mutua e interactiva.

-)] la obtención de información actualizada de forma constante, permitiendo a las empresas productoras estar a la orden del día con las noticias del sector.
-)] la capacitación, permitiendo formar a los miembros de forma integral sobre aspectos relacionados al producto, al sector, la industria, el mercado y sus movimientos.
-)] la representación y defensa de intereses por parte de la asociación a las empresas miembro sin que ellas tengan que actuar directamente con el gobierno y sus instituciones, sino que simplemente gozan de un fácil acceso a la información y a leyes recientes y futuras pertinentes al sector, permitiéndoles actuar bajo dichos lineamientos.
-)] la mejora de su reputación como empresas independientes y la relación con sus clientes, ya que el formar parte de una asociación brinda una imagen positiva para los clientes de las empresas considerando su desempeño bajo normas y practicas adecuadas dentro de la industria.
-)] acuerdos con proveedores tanto de servicios, insumos e implementos agrícolas como con proveedores de maquinarias de alta tecnología necesarias para el proceso productivo y su mantenimiento, resultando en un beneficio de reducción de costos ya que las asociaciones poseen mayor poder de negociación que una empresa individual, basadas en que la capacidad de compra de sus asociados como un todo es mayor.
-)] la imagen positiva que la asociación implica, como un ente que persigue el desarrollo y crecimiento del sector.
-)] las normas técnicas y comunes para la producción que permiten garantizar la calidad y compatibilidad del producto y servicio brindado por todas las empresas fabricantes que conforman la asociación. Las asociaciones además proveen códigos de buenas prácticas e innovación para el sector, lo que implica un beneficio para las empresas asociadas.
-)] la industrialización e internacionalización de sus empresas, siendo que al formar parte de una asociación se les permite a las mismas, la posibilidad de operar en el comercio internacional mediante el aporte de

producción de pellet de alfalfa bajo normas comunes de la industria establecida.

Además, las ganancias percibidas por la asociación no solamente se destinan al beneficio económico y social de sus asociados, sino que principalmente se abocan al cumplimiento del objetivo social, pregonando el correcto funcionamiento de la asociación, aportando valor a la actividad realizada, brindando un servicio superior y de calidad a sus asociados, permitiendo solventar actividades propias de la misma, seminarios, conferencias, entre otras y optimizando los recursos y su utilización para que la entidad pueda desempeñarse conforme se estableció.

A modo de complemento se presenta a continuación un listado de productores de alfalfa a nivel nacional provisto por Trademap (2017), los cuales serán implicados como potenciales asociados de la Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado:

-) Los Palmares SA – Reconquista (Santa Fe)
-) Equidiet Company SA – Pilar (Buenos Aires)
-) Josa SA – Rio Cuarto (Córdoba)
-) Alfaban SRL – Tránsito (Córdoba)
-) La Chita SRL – Candelaria (San Luis)
-) Pellfood – Calchín (Córdoba)
-) Electronic System SA – Buenos Aires
-) Carolina Vaschetto y Elio Marinelli SH – Rio Cuarto (Córdoba)
-) Alfacal – Calchín (Córdoba)
-) Alfalfa y Forraje de la Patagonia – Bahía Blanca (Buenos Aires)
-) Alfa Pro – Calchín, Villa del Rosario (Córdoba)
-) Agro Export de la Sierra – San Francisco (Córdoba)
-) Zille Agro – 25 de Mayo (La Pampa)
-) Alfa Agro – Fernández (Santiago del Estero)
-) Alfavita – Candelaria (San Luis)

Si bien el listado supra es acotado, se espera que en el encuentro nacional de alfalfa que se dictará en noviembre de 2017 en la provincia de Córdoba, se capte un número mayor de potenciales asociados.

Mercados metas óptimos

A continuación, se refleja por medio del uso de una matriz de preferencias ponderadas, los mercados metas posibles para la comercialización del pellet de alfalfa, cuya posición arancelaria es 1214.10.00.000F.

En base a la tabla número 6, donde se enlistan los 20 principales países importadores de pellet de alfalfa exportados por Argentina, se procede a una eliminación preliminar de algunos de ellos, basada en el criterio crítico del autor del trabajo, tomando en consideración que el interés en los países asiáticos por el pellet de alfalfa se muestra alentador (tal como se explica en el párrafos siguiente), ya que el clima desértico de los países del golfo no favorecen el desarrollo de pasturas en sus tierras con lo cual necesariamente importan alimento para sus animales, se propone la eliminación de todos los países de América y Europa, restando de un total inicial de 20 países importadores de pellet de alfalfa argentino, Emiratos Árabes Unidos, Jordania, Kuwait, Qatar y China.

Adicionalmente, la selección de los cinco países anteriores, resulta de la cultura de juego y apuestas que se desarrollan en dichos mercados, en donde el interés está puesto en equinos de carrera pura sangre (Pellfood, 2016), a los cuales se les debe suministrar una alimentación proteica, balanceada y de alta calidad, para fortalecer sus articulaciones y desarrollo muscular, debido a las grandes exigencias físicas a las que están expuestos. En este punto, es donde el pellet de alfalfa argentino juega un rol importante en aspectos nutricionales, ya que como fue nombrado anteriormente, los países asiáticos son exigentes en términos de calidad y procesado de la alfalfa, con motivo de su fácil ingesta y digestión. Los megafardos, son otra forma de presentación de la alfalfa, pero los mismos contienen en ocasiones fibras anchas que dificultan el normal funcionamiento del sistema digestivo del equino (Pellfood, 2016), razón por la que el pellet cobra mayor importancia e influencia para mercados exigentes por su condición de pelleteado. Otra de las razones por la que han sido seleccionados los países supra, radica en la importación de

caballos pura sangre que presentan dichas naciones; las mismas se efectúan con el fin de incluir al equino en carreras (Pellfood, 2016).

En términos generales, si bien el mercado asiático resulta atractivo en materia de comercialización y negocios, presenta dificultades en cuanto a la competencia de precios por su baja mano de obra, por lo que en dicho continente se debería hacer hincapié en factores como la calidad o el valor percibido de un producto para resultar competitivo.

Entre los motivos que posicionan al continente asiático como atractivo para establecer lazos comerciales en este trabajo en particular, se encuentra el continuo, alto y sostenido crecimiento económico de los países que alberga, la estabilidad social, el increíble desarrollo tecnológico que lidera al mundo con atractivos casi inimaginables para países subdesarrollados, la gran industrialización, la infraestructura, su numerosa población que resulta en mano de obra barata para las empresas, y su extensa dimensión territorial.

A partir de la anterior introducción, con el fin de dar a conocer los posibles mercados metas óptimos, se realiza un cuadro de “selección de mercados” en donde se comparan y analizan objetivamente los 5 países seleccionados previamente en términos de factores económicos y geográficos. Se aplica la técnica de la “matriz de preferencias ponderadas”, herramienta que resulta útil y valiosa para una toma de decisiones respaldada.

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

-) Mayores valores exportados de pellet de alfalfa, crecimiento de las exportaciones.
-) Barreras culturales e ideológicas; importación de equinos pura sangre.
-) Cultura frente a las negociaciones.
-) Riesgo país, seguridad y solvencia.
-) Crecimiento de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa.
-) Medio de transporte y logística internacional.
-) Cercanía, desde Argentina hasta el país seleccionado.

La siguiente tabla refleja las diferentes variables propuestas medida en términos de ponderaciones y clasificación según lo estipula la matriz de preferencias

ponderadas; donde las ponderaciones van de 1 (menor) a 5 (mayor) y las clasificaciones de -2 (menor) a +2 (mayor). Por criterio se multiplican las ponderaciones y clasificaciones asignadas a cada país, dando un total parcial por cada uno de ellos; dichos totales parciales por criterio de cada país, son sumados dando como resultado el valor total de cada nación.

Tabla 34. Matriz de preferencias ponderadas.

FACTORES ECONÓMICOS	Ponderación	EMIRATOS ARABES UNIDOS	Clasificación	Total	JORDANIA	Clasificación	Total	KUWAIT	Clasificación	Total	QATAR	Clasificación	Total	CHINA	Clasificación	Total
Tasa de crecimiento del PBI (% anual promedio período 2016-2015, precio constante)	3	1,8 %	1	3	- 1,2 %	-1	-3	2,1 %	2	6	-1,3 %	-1	-3	6,1 %	2	6
Tasa de inflación (2016)	3	2,0 %	2	6	3,7 %	-1	-3	3,2 %	-1	-3	2,9 %	1	3	2,0 %	2	6
Nivel de estabilidad de la moneda y moneda de curso	4	Alta, Dirham Emirati	2	8	Media, Dinar	1	4	Alta, Dinar Kuwaiti	2	8	Alta, Rial	2	8	Media, Renminbis o Yuan	1	4
Importaciones % del PBI 2016 ⁶	3	101,4 %	2	6	55,9 %	1	3	27,41%	0	0	41,6 %	1	3	17,4 %	-1	-3
Importaciones de pellet de alfalfa argentino	5	15,583 % Log 1,19	2	10	5,718 % Log 0,76	1	5	0,773 % Log -0,11	-1	-5	0,477 % Log -	-1	-5	4,423 % Log 0,64	1	5

⁶ Representan el porcentaje del PIB de las compras al exterior tanto de bienes como de servicios; por ejemplo, las compras de Kuwait al resto del mundo representan el 27,41% de su PIB (Banco Mundial, 2016).

expresadas en % (2016)											0,32					
Índice de desempeño logístico (Banco Mundial ⁷)	3	3,9 %	2	6	2,96 %	1	3	3,15 %	1	3	3,60 %	2	6	3,66 %	2	6
Riesgo país ⁸ (Coface)	5	A3	2	10	C	-1	-5	A3	2	10	A3	2	10	B	-1	-5
Clima de negocios (Banco Mundial) ⁹	2	26	0	0	118	2	4	102	1	2	83	1	2	78	1	2
Distancia desde Argentina (km aprox.)	1	13.630	1	1	12.833	2	2	13.719	0	0	13.818	-1	-1	18.873	-2	-2
Crecimiento de las exportaciones argentinas (2015-2016)	5	19%	2	10	5%	1	5	1%	0	0	1%	0	0	4%	1	5
Importación de equinos pura raza para carreras ¹⁰	4	28.530	2	8	343	0	0	5.710	0	0	12.500	1	4	26.468	2	8

⁷ Índice de desempeño logístico: en donde 1 es bajo y 5 es alto (Banco Mundial, 2016).

⁸ Riesgo de impago de las empresas: A1-muy bajo, A2-bajo, A3-bastante aceptable, A4-aceptable, B-significativo, C-alto, D-muy alto, E-extremo (Coface, 2017).

⁹ Índice de facilidad para hacer negocios: en donde una clasificación alta da cuenta de un entorno más favorable para la constitución y funcionamiento de una empresa local (Banco Mundial, 2016).

¹⁰ Posición arancelaria de equinos pura raza para carreras: 01.01.29.10.00 (Trade map, 2016).

medidas en miles de USD																
Bloques regionales perteneciente	1	CCG : Consejo de Cooperación del Golfo OMC : Organización Mundial de Comercio OPEP : Organización de Países Exportadores de Petróleo LIGA ARABE : Estados Árabes de Medio Oriente y Magreb	1	1	LIGA ARABE: Estados Árabes de Medio Oriente y Magreb OCI: Organización para la Cooperación Islámica	1	1	CCG : Consejo de Cooperación del Golfo OMC : Organización Mundial de Comercio OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo LIGA ARABE: Estados Árabes de Medio Oriente y Magreb	1	1	LIGA ARABE: Estados Árabes de Medio Oriente y Magreb OPEP: Organización de Países Exportadores de Petróleo CCG : Consejo de Cooperación del Golfo OMC : Organización Mundial de Comercio	2	2	APEC: foro de cooperación económica Asia-Pacífico G13: países potencias y líderes emergentes G20: países industrializados y emergentes BRIC: Brasil, Rusia, India, China OMC: Organización Mundial de Comercio	2	2
TOTAL			69			22			22			29			34	

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de Santander Trade (2016), Banco Mundial (2016), Coface (2016).

Teniendo en cuenta que los datos anteriormente reflejados en la tabla se expresan con la intención de dar a conocer las opciones más viables con las que cuentan los productores argentinos para fomentar las exportaciones de pellet de alfalfa, se procede a explicar brevemente la situación de cada uno de los países evaluados.

En la tabla, se observa una puntuación poco conveniente para Jordania; si bien en niveles de importaciones de pellet de alfalfa es la segunda nación que más importa dentro de los países previamente seleccionados, impactando en un crecimiento del 5% en las exportaciones argentinas del mismo durante el período 2015-2016, y que su clima de negocios es el mejor de los cinco, presenta un grado de riesgo país C que indica inseguridad frente al cobro de la operación, sumado a esto la estabilidad media de la moneda de curso, una tasa inflacionaria elevada en comparación con el resto de los países evaluados. En cuanto a la importación de caballos pura sangre para carreras es la menos influyente de las 5 naciones.

En cuanto a Qatar y Kuwait, sus situaciones son similares, si bien difieren en algunos puntos en la sumatoria final, perciben un buen clima de negocios, las monedas de curso poseen una alta estabilidad y el riesgo país es aceptable; en lo que respecta a la importación de pellet de alfalfa, son los que menos cantidades importan del listado de los cinco países previamente seleccionados, reflejado en el crecimiento del 1% en el período 2015-2016 de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa a estos países; en cuanto a equinos importados durante el 2016, las cifras son bajas.

China, por su parte, posee mayores niveles de importación de pellet de alfalfa y de caballos de carrera, siendo esto favorable para el fomento de la exportación del producto estrella por parte de Argentina; en cuanto al crecimiento de las exportaciones argentinas de pellet de alfalfa a dicho país representan el 4% durante 2015-2016. China no es un país que presente una estabilidad monetaria ideal, y que se encuentre alejada de las bajas posiciones que evalúan el riesgo país, sino que por el contrario presenta una calificación C que indica un rango significativo de impago de las empresas. Si bien posee cualidades comerciales, es un mercado emergente y atractivo para muchas empresas del mundo por su gran poder de producción, sus vaivenes económicos junto con la incertidumbre que podría generar una operación comercial a futuro, generan cierta desconfianza en el plano comercial.

Por último, los datos arrojados en la tabla anterior muestran un puntaje elevado para Emiratos Árabes, siendo el principal importador de pellet de alfalfa argentino, con niveles importados durante 2016 de aproximadamente 4.230 toneladas, representando porcentualmente casi el 16% de las exportaciones de pellet de alfalfa argentino, con un crecimiento de las mismas del 19% a dicho país en el periodo comprendido entre 2015 y 2016. En lo que respecta a equinos pura sangre importados para carreras, es el país que lidera entre los cinco preseleccionados, con valores 28.530 USD durante 2016; en este punto, la cría de caballos no se ve muy desarrollada en dicha nación, por motivos relacionados con las condiciones climáticas y el relieve árido desértico que presenta, con lo cual optan por la adquisición de los mejores equinos pura sangre del mundo (Pellfood, 2015-2016).

Los datos del párrafo anterior, se complementan de forma adecuada, considerando que dicho país posee una cultura en donde las carreras de caballos funcionan como un pasatiempo tradicional y cultural, con un atractivo turístico que favorece el desarrollo de la industria del lugar. Además, cuenta con conexiones de transporte internacional que lo posicionan bien en el índice de desempeño logístico, convirtiéndolo en el punto hípico de la región del golfo. Constantemente reciben caballos de todo el mundo para las competencias, los cuales basan su alimentación en niveles altos de calidad para un mejor rendimiento, siendo un buen suministro el pellet de alfalfa (Pioendurance, 2017).

El riesgo país de Emiratos Árabes, está asociado a una calificación A3 que representa una posición bastante aceptable, en donde el riesgo de impago de las empresas es casi considerado nulo, lo que se refleja en un entorno de comercialización seguro y libre de grandes incertidumbres para los países que quieran establecer una transacción internacional con él. Este es un punto importante junto con la estabilidad de la moneda Dirham Emiratí, y la baja tasa inflacionaria del país, ya que conforman un marco de nación confiable y atractivo para la generación de negocios.

Una vez caracterizados los países propuestos, resulta propicio conocer la principal competencia a la que se enfrenta Argentina a la hora de exportar pellet de alfalfa a los países de oriente anteriormente analizados.

España, es el principal abastecedor de pellet de alfalfa a Emiratos, con cifras muy dispares respecto de las cantidades exportadas por Argentina; mientras España exportó en 2016 al país del golfo alrededor de 500.000 toneladas, Argentina solo 5.000 toneladas aproximadamente. A continuación, se presenta un listado de los diez exportadores de pellet a Emiratos, a modo de cotejo de datos:

Tabla 35. Importaciones de pellet de alfalfa por Emiratos Árabes.

Exportadores	Cantidad importada en 2016 expresada en toneladas
Mundo	1.517.230
España	501.641
Estados Unidos de América	407.154
Italia	313.431
Omán	57.541
Rumania	51.323
Egipto	32.737
Sudáfrica	30.744
Francia	12.954
Canadá	5.913
Argentina	4.249

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de trademap (2016).

Como puede observarse, Emiratos es un país consumidor activo de pellet de alfalfa, sus niveles de consumo a nivel mundial en 2016 superaron el millón y medio de toneladas; este dato es relevante desde el punto de vista de la existencia de un mercado con amplias condiciones de consumo, es decir es un mercado que consume actualmente y conoce el producto, pero a su vez resulta potencial para Argentina, por sus óptimas condiciones.

En el caso de Kuwait y Jordania, España también resulta el principal proveedor de pellet de alfalfa con niveles que rondan las 9.226 tn y 38.459 tn respectivamente. Argentina exportó en 2016 a Kuwait 166 tn y a Jordania 1.564 tn. A continuación se presentan estos datos reflejados en tablas:

Tabla 36. Importaciones de pellet de alfalfa por Kuwait.

Exportadores	Cantidad importada en 2016 expresada en toneladas
España	9.226
Estados Unidos de América	5.965
Sudán	3.930
Italia	3.821
Sudáfrica	2.411
Irán	3.386
Egipto	1.884
Rumania	897
Ucrania	338
Francia	574
Canadá	475
Georgia	255
Turquía	234
Australia	88
Argentina	166

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de trademap (2016).

Tabla 37. Importaciones de pellet de alfalfa por Jordania.

Exportadores	Cantidad importada en 2016 expresada en toneladas
España	38.459
Estados Unidos de América	4.614
Rumania	4.948
Argentina	1.564
Israel	749
Italia	781
Ucrania	519
Líbano	126
Sudán	186
Bélgica	22

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de trademap (2016).

Analizando a España como país competidor, se resaltan aspectos referentes a la materia prima del pellet de alfalfa, es decir la alfalfa propiamente dicha; las zonas cultivadas, se realizan bajo regadío en su mayoría y el resto por secano. Las hectareas cultivadas en este país rondan las 350.000 de las cuales se obtuvieron en 2016 1.600.000 toneladas de alfalfa. Si bien es un cultivo que se desarrolla a lo largo de toda España por sus condiciones climaticas, se concentra principalmente en las zonas de Castilla de León y Valle del Ebro. Se realizan dos siembras al año concentrandose mayormente durante otoño y luego en primavera, en donde la cantidad de semillas utilizadas son aproximadamente de 30kg/ha; es decir el suelo de España es apto para dos cortes de alfalfa al año. El rinde por hectaria de semilla de alfalfa sembrada es de 13 a 15 tn/ha; estos valores son los que posicionan a España como el principal exportador de pellet de alfalfa, ya que bajo óptimos niveles de producción de su materia prima, la producción de pellet se ven aumentados consecuentemente (AEFA, 2016).

Argentina cuenta con una extensión superficial mucho más amplia que la de España, con lo cual si se diera un correcto aprovechamiento del suelo los niveles de producción de alfalfa podrían elevarse, tomando en consideración además, que el clima que presenta es muy apto para el desarrollo del cultivo. Actualmente, las zonas cultivadas se encuentran concentradas en la región centro del país donde el riego es por secano, es decir gracias a las precipitaciones. Santiago del Estero se encuentra dentro de los principales productores de pellet de alfalfa del país, con niveles producidos en 2016 de aproximadamente 22.000 toneladas en un total de 37.600 ha. cultivadas (INTA, 2017). Sin embargo existen terrenos ubicados en la zona de Santiago del Estero, que cumplen y superan las condiciones para un cultivo adecuado y que no están siendo explotadas; los beneficios que podría aportar son amplios, teniendo en cuenta que el cultivo en dicho terreno admite hasta 4 cortes al año, es decir 2 veces más que los que se admiten en las regiones centro del país conllevando a un rendimiento mayor; sumado a ello el microclima tipo subtropical que presenta y los riesgos por aséquias del suelo, en donde el cultivo es regado a través de surcos que conducen al río dulce y salado que son los dos que atraviezan la provincia, lo convierte en un terreno potencial para la producción y adaptación de plantas pelleteras que permitan cumplir con las expectativas de ampliar la producción de pellet de alfalfa en Argentina, con el fin de abastecer la demanda internacional de forma continua y fidelizada (INTA, 2017).

La situación óptima de producción de alfalfa en Argentina, estaría dada con la cosecha de 350 plantas por hectaria y actualmente solo se cosechan 160 plantas/ha obtenidas de la siembra de aproximadamente 12kg de semillas/ha.; el rinde por hectaria de semilla de alfalfa sembrada es de 6 tn/ha. Bajo dicha situación óptima, la productividad debería aproximarse a las 15 tn/ha. y los niveles de producción de pellet de alfalfa consecuentemente podrían incrementarse consiguiendo posicionarse competentemente frente a España, quien como anteriormente se indico, obtiene un rinde de entre 13-15 tn/ha. (INTA, 2017).

Argentina es el segundo mayor productor mundial de alfalfa después de España, con alrededor de 5 millones de hectareas cultivadas de alfalfa, de las cuales se obtienen 89.400 toneladas de la misma estimativamente; solo el 35% es utilizada para la producción de pellet de alfalfa, es decir se destinan 28.000 toneladas para su producción y el resto para las demás presentaciones (INTA, 2017).

De acuerdo al parrafo anterior, surge una inquietud respecto de las hectareas cultivadas, considerando que España en 350.000 ha. desarrolla un cultivo mayor que Argentina con 5 millones de hectarias cultivadas, esto se debe a que a pesar de que España posee un territorio geográficamente de dimensiones inferiores a las de Argentina, obtiene por año y por hectarea una densidad de cultivo mayor a la que obtiene el país del hemisferio sur.

A raíz de la observación anterior, se concluye con que Argentina cuenta con una ventaja frente a España, siendo esta la extensión territorial. Si Argentina lograra una situación de cultivo óptimo, alcanzando niveles de densidad competitivos, junto con la aplicación de tecnologías adecuadas y una asociación de pelleteros que regulen todos los aspectos relativos a la alfalfa, podría, aprovechando la expansión de su terreno, ampliar la producción de alfalfa y consecuentemente multiplicar el porcentaje destinado a la fabricación de pellet de alfalfa, posicionandose como firme competidor de España.

En el caso de China y Qatar, ambos países poseen como mayor abastecedor de pellet de alfalfa a Estados Unidos. Se muestra a continuación las respectivas tablas que reflejan las importaciones de dichos países a nivel mundial.

Tabla 38. Importaciones de pellet de alfalfa por China.

Exportadores	Cantidad importada en 2016 expresada en toneladas
Estados Unidos de América	1.288.307
Australia	222.688
España	71.813
Canadá	56.471
Mongolia	75.236
México	25
Argentina	1.206
Bulgaria	596
Kirguistán	553
Rusia	554

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de trademap (2016).

Tabla 39. Importaciones de pellet de alfalfa por Qatar.

Exportadores	Cantidad importada en 2016 expresada en toneladas
Estados Unidos de América	4.709
Italia	1.792
Egipto	773
Kuwait	338
Canadá	391
España	236
Francia	206
Rumania	236
Chile	204
Argentina	130

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de trademap (2016).

A modo de complemento de la información brindada en las tablas supra, se expresa que en Estados Unidos la alfalfa constituye uno de los principales cultivos, siendo cultivada mayormente en California y en el centro norte de EE.UU. Durante el

año 2016 exportó alrededor de 4.929.958 toneladas de pellet de alfalfa. Debido a que principalmente la comercialización internacional se lleva a cabo por medio de puertos del océano pacífico, el destino principal de su producción va dirigido a China con niveles exportados de 1.288.307 tn. Otro país de oriente analizado anteriormente que consume principalmente pellet de alfalfa proveniente de Estados Unidos, es Qatar; sus niveles importados son disparmente inferior a los de China, representados por un consumo de 4.709 tn de pellet durante el año 2016.

Argentina para posicionarse frente a EE.UU. debería hacer hincapié en materia de marketing, calidad de producto y tecnología. Por muchos años EE.UU. lideró las exportaciones de pellet de alfalfa al gigante asiático, y desde entonces los chinos han sido fieles a su consumo, siendo que es la única alfalfa que conocen. Sin embargo, como se presenta la situación política y económica en el corriente año (2017) entre ambos países, sería una buena posibilidad para Argentina, ingresar con mayor fuerza al mercado chino.

Estrategias de marketing mix

Una vez definido el producto y analizado los mercados metas óptimos para la exportación futura de pellet de alfalfa, se proponen las siguientes estrategias de marketing mix en cuanto a producto, precio, plaza y promoción /comunicación.

Estrategia de Producto

Los países de oriente, son mercados exigentes, principalmente en materia de calidad y aportes nutricionales; en este aspecto el país latinoamericano, cumple perfectamente los requisitos solicitados.

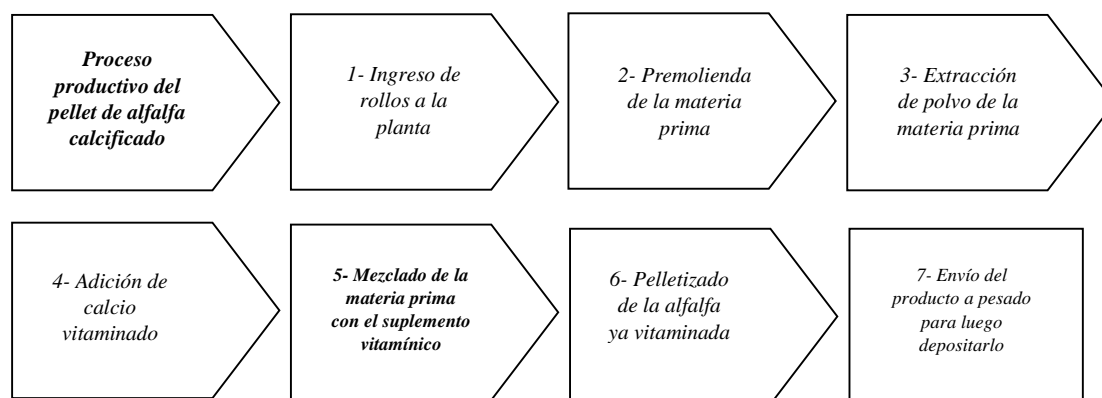
En este caso particular, se sugiere la aplicación de una *estrategia de adaptación del producto y extensión del mensaje*. Dicha estrategia, implica que el producto en cuestión sufra alguna variación de adaptación a las necesidades del mercado meta; si bien el producto conserva el aspecto natural propio de su comercialización en Argentina, se propone la adición de un suplemento en la

composición del pellet de alfalfa, denominado calcio vitaminado, el cual debe ser incorporado en proporciones adecuadas para aportar los beneficios esperados.

Si bien el pellet de alfalfa es un alimento rico en nutrientes varios, carece de calcio en su composición. Este es un aspecto indispensable en mercados donde los caballos de carrera cobran un papel importante, ya que requieren de alimentos que además de proporcionar una alimentación variada en nutrientes y niveles altos de calidad, aporten el calcio necesario para el desarrollo correcto de los huesos del equino, considerando que los mismos están expuestos a grandes niveles de esfuerzos físico.

La incorporación del calcio vitaminado en el pellet de alfalfa consiste en la adición de 20 kg en polvo del suplemento por cada tonelada de alfalfa propiamente dicha (Pellfood, 2017). El complejo de calcio vitamínico quedará fusionado con la alfalfa, la que luego será pelletizada. A continuación, se presenta el ciclo del producto adaptado a las necesidades de los mercados de oriente analizados anteriormente:

Figura 5. Proceso productivo del pellet de alfalfa adaptado a las necesidades del mercado meta



Fuente: elaboración propia en base a datos aportados por Pellfood (2017).

Simulando un envío del producto a oriente, se selecciona a Emiratos Árabes a modo de ejemplificación ya que es el mercado más influyente de los analizados supra. El envío se realiza a granel en un contenedor FCL¹¹ 20 pies con una capacidad de 18 toneladas de pellet de alfalfa; el mismo debe ser acondicionado de forma tal que el producto no sufra ninguna alteración durante el viaje, con una duración aproximada de 50 días, atravesando el Océano Atlántico e Índico. El modo de acondicionamiento del

¹¹ FCL: Full Container Load, contenedor completo.

contenedor es mediante un forraje de papel en las paredes del mismo y en el techo se coloca una malla absorbente de humedad.

En cuanto a la extensión del mensaje, debido a que el producto es comercializado a granel, no requiere adaptación en etiquetas, rótulos ni empaques como en el caso de mercancías fraccionadas. En cuanto a requerimientos legales, Emiratos Árabes no presenta grandes exigencias, solo que la documentación fitosanitaria y el certificado de origen estén legalizados por su embajada, acreditando que la mercadería consignada es originaria de la nación mencionada en el mismo, es decir en este caso Argentina.

En lo que respecta a los requerimientos para la exportación del pellet de alfalfa, anteriormente en el trabajo se hace referencia a su tratamiento arancelario y paraarancelario, junto con las intervenciones previas para su exportación¹²; en este último aspecto, solo resulta relevante la Intervención previa de la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad, a continuación, detallado:

Flora Silvestre - Conservación de la Biodiversidad (Tarifar, 2016):

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

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

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

¹² Tratamiento e intervenciones previas del pellet de alfalfa: páginas 52-56.

Tabla 40. Impuestos para la importación a Emiratos árabes

Umbral de aduanas	Productos de valores inferiores a 500 AED, no pagan derechos aduaneros ni IVA.
Arancel promedio	5% del valor CIF para la mayoría de los productos, excepto tabaco y alcohol.

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados de Santander Trade (2017).

En el anexo 3 se expone una imagen del producto comercializado.

Estrategia de plaza

Luego de haber realizado el análisis de los mercados pertinentes y enmarcado las características bajo las que se procederá a la estrategia del producto, el siguiente paso consiste en determinar el modo en que se van a abordar los mercados en cuestión.

Al ser un producto meramente nuevo, resulta ventajoso que se realicen ventas directas, en donde los mismos exportadores sean los encargados de la gestión y comercialización del producto, con el fin de dar a conocer todos los beneficios y virtudes del mismo.

En razón de lo expresado en el párrafo anterior, es que resulta conveniente realizar una *exportación directa*. De esta forma, los productores argentinos podrán establecer un contacto directo con los importadores de los mercados metas tomando a su cargo las tratativas para establecer los términos y condiciones bajo los que se producirá la negociación. Bajo dicha estrategia se pretende posicionar y consolidar el pellet de alfalfa en dichas plazas.

Para comenzar con la distribución del producto es propicio determinar el canal de distribución más conveniente, es así que considerando que el producto es consumido principalmente con fines alimenticios para caballos de carreras y pura sangre, se enlistan los principales hipódromos y haras de caballos de la región a continuación:

Hipódromos: Meydam y Nad Al Sheba.

Haras¹³: Godolphin, Halim.

Si bien la venta de pellet de alfalfa en dichos mercados está orientada a las haras e hipódromos, no se descarta la posibilidad de comercialización con estancias más pequeñas de particulares, pero en principio resulta propicio abordar el mercado meta de un modo más amplio. Con dicho propósito, de abarcar mayor territorio y acaparar mayor atención, se cree conveniente su distribución en las principales haras e hipódromos, los cuales concentran una multitud de personas con intereses particulares y peculiares por los caballos.

Se propone concentrar la atención en las principales haras, es decir, Godolphin y Halim las cuales concentran la mayor cantidad de caballos, con el fin de brindarles un servicio y atención más personalizada y diferenciada, tomando en cuenta que el producto en cuestión es medianamente nuevo y requiere una adecuada presentación para su inserción, además de que a la cultura oriental le gustan las formalidades, tratos cordiales y personalizados (Pioendurance, 2017).

Por otra parte, se encuentran los hipódromos como centros de atractivo tanto turístico como deportivo para los aficionados. Se destacan dos hipódromos importantes en oriente, Meydan y Nad Al Sheba; este último fue el de más renombre a nivel mundial hasta que se constituyó en 2010 el hipódromo Meydan, y actualmente es el más concurrido, además de ser en el que se disputa la copa mundial de carreras de caballos (Pioendurance, 2017). El motivo por el cual es atractivo y se propone a los hipodromos como plaza de distribución del pellet de alfalfa, es que acuden muchísimas personas a los mismos, muchos de ellos criadores de caballos, aficionados o simplemente espectadores turistas; el hecho es que esta situación implica una oportunidad, en donde al ingresar el producto por medio de los hipodromos, la red de distribución podría ampliarse al igual que las posibilidades de establecer negocios con grandes y acaudalados jeques árabes; sumado a que la alimentación es primordial para cualquier ser vivo, en este caso particular para el equino de carrera, el ofrecimiento de un producto nutritivo y de alta calidad podría atraer la atención de las partes interesadas y de esa forma la comercialización se daría consecuentemente creciente.

¹³ Haras: se conoce con ese nombre a los establecimientos de cría y entrenamiento de caballos pura sangre.

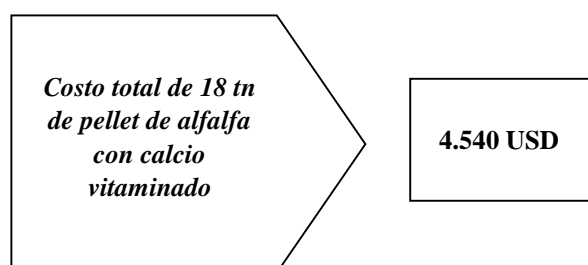
En el anexo 4 se presentan imágenes de hipodromos, caballos pura sangre de competición, y un mapa del mercado meta.

Estrategia de precio

Se propone la fijación de un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, y de esta forma atraer a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado; es por ello que se recomienda utilizar la *estrategia de penetración de precio*.

Cabe aclarar, que el envío simulado a Emiratos Árabes del producto es en un contenedor FCL de 20 pies, el cual contiene 18 toneladas a granel de pellet de alfalfa.

A continuación, se detalla la fórmula del cálculo del precio FOB para un contenedor de pellet de alfalfa. Como información complementaria, al no contar con insumos importados de manera temporal (IIT) ni de manera directa (IID), el numerador de la ecuación será igual al costo total de la mercadería; el mismo fue desarrollado anteriormente en el segmento de cálculo de rentabilidad¹⁴, por lo que resulta oportuno remitirnos a dicha información, la cual expresamente refleja un valor de 4.000 USD por contenedor. El precio anterior, no incluye el precio del calcio vitaminado adicionado a las 18 toneladas de pellet de alfalfa; se requieren 20 kg de calcio por cada tonelada de pellet de alfalfa a comercializar, es decir son necesarios 360 kg de dicho componente para 18 toneladas, siendo su precio de 30 USD por cada 20 kg empleados, por lo tanto 360 kg de calcio vitaminado implican un costo de 540 USD.



¹⁴ Cálculo de Rentabilidad: páginas 106-107.

Calculo del precio FOB de exportación:

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

Se procede al reemplazo de los términos del denominador:

CT: USD 4.540	%CAG: 1%
IIT: 0	%HonDa: 0,01%
IID: 0	%O: 0,05%
%R: 2,05%	%UIG: 2,44%

Detalle del reemplazo:

Impuesto a las Ganancias: 0,35%

%UIG= U+ 0,35U

0,244 = 1,35 U

0,244 / 1,35 = U

0,180 = U \cong Utilidad \cong 18%

%DN = 0%

Tabla 41. Cálculo de precio FOB

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

COSTO TOTAL

$1 + 0,0205 - (0,01 * 0,0205) - 0,01 - 0,001 - 0,005 - 0,0244$
4.540
$1,0205 - 0,000205 - 0,01 - 0,001 - 0,005 - 0,0244$
4.540
0,979

FOB¹⁵ Buenos Aires = 4.637,38 USD

Fuente: elaboración propia (2017).

Cálculo del reintegro de la exportación:

$$R = \% R * [FOB - IIT - IID - (\%CAg * FOB)]$$

$$R = 0,0205 * [4.637,38 \text{ USD} - 0 - 0 - (0,01 * 4.637,38 \text{ USD})]$$

R= 94,11 USD

¹⁵ FOB: Free On Board, mercadería puesta en buque, libre a bordo.

VERIFICACIÓN

Costo Total	USD 4.540
%HonDA (0,001 * 4.637,38)	USD 4,63
%O (0,005 * 4.637,38)	USD 23,18
%UIG (0,0244 * 4.637,38)	USD 113,15
Sub-total	USD 4.680,96
Reintegro exportación	USD - (94,11)
FOB Buenos Aires TOTAL	USD 4.586.85

Luego de haber cotizado el valor FOB Buenos Aires, de un contenedor 20 pies con 18 toneladas de pellet de alfalfa, es propicio determinar el precio CIF, calculado al puerto de destino de Emiratos Árabes, Jebel Ali.

Tabla 42. Cálculo precio CIF

Valor FOB Buenos Aires	USD 4.637,38
Transporte Internacional	USD 950
Seguro	USD 180
CIF¹⁶ JEBEL ALI	USD 5.767,38

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados de Santander Trade (2017) y PellFood (2017).

¹⁶ CIF: Cost, Insurance, Freight: mercadería entregada con costo, seguro y flete pagos.

A continuación, se desarrolla el cálculo del precio DDP siguiendo con el contenedor y la carga propuesta anteriormente, con el fin de determinar cuan competitivo es en el mercado de destino en relación a sus competidores:

Tabla 43. Cálculo precio DDP

Valor CIF Jebel Ali	USD 5.767,38
Derechos de importación (5%)	USD 288,37
IVA ¹⁷ (0%)	USD 0
Cannon comercial de legalización de factura sobre el CIF (1%)	USD 57,67
Comisión agente aduanero sobre valor CIF (1%)	USD 57,67
Certificado de origen	USD 45
Certificado fitosanitario	USD 20
Manipulación de la carga (20usd/tn)	USD 360
DDP¹⁸ TOTAL	USD 6.596,09

Fuente: elaboración propia en base a datos recabados de Santander Trade (2017).

¹⁷ IVA 0%: en Emiratos Árabes Unidos no se cobra impuestos a las ventas, a las rentas o al valor agregado (Santander, 2017).

¹⁸ DDP: Delivery Duty Paid: mercadería entregada en destino con los derechos pagos.

Estrategia de promoción

Anteriormente, se han desarrollado canales de distribución adecuados para abordar los mercados metas propuestos, y de forma conjuntamente surge la necesidad de desarrollar mecanismos de promoción que logren posicionar al pellet de alfalfa en la plaza seleccionada. Se plantea entonces, la participación en *ferias internacionales*, en donde el objetivo principal es atraer posibles y potenciales compradores, exhibiendo las virtudes del producto en cuestión, con intención de establecer lazos comerciales a largo plazo con futuros compradores.

A continuación, se enlistan y comparan diferentes ferias internacionales con el fin de seleccionar la más conveniente para el presente proyecto, en donde se le asigna una puntuación a cada variable que va de 0 a 4 en donde 0 es malo, 1 regular, 2 bueno, 3 muy bueno, y 4 indica una calificación excelente.

La feria que resulte selecta, será la más puntuada y en la que el exportador/expositor expondrá su producto frente a una gran variedad de proveedores, potenciales clientes, prensa, entre otros. Se recomienda la utilización de folletería y tarjetas personales con el fin de brindar datos concretos a los interesados en el producto expuesto.

Tabla 44. Ferias internacionales

	FIMA AGRÍCOLA 2018		IAOM 2018		OIL CHINA 2017	
Sector	Agrícola, agricultura, ganadería, negocios, máquinas agrícolas, alimentación animal	4	Agrícola, alimentación, procesamiento de alimentos, maquinarias agrícolas	3	Agrícola, alimentación, aceites, agricultura, industria alimentaria, automóviles	2
Lugar	Zaragoza – España	4	New Orleans - Estados Unidos	2	Beijing – China	1
Distancia	10.308 km	2	7.912 km	3	19.267 km	1
Fecha	20 al 24 de febrero	4	09 al 13 de abril	3	25 al 27 de septiembre	2
Nº edición	54	3	122	4	12	2
Superficie	135.000 m2	4	95.000 m2	3	200.000 m2	4
Expositores última edición (2016)	1.250, de los cuales 700 fueron extranjeros	3	900	2	2.407	4
Visitantes última edición	220.000	4	130.000	3	280.000	4
TOTAL	28		23		20	

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos Ferias Internacionales (2017).

Cotejando los datos que brinda el cuadro anterior, se observa a simple vista que la feria más valorada es FIMA Agrícola 2018. La misma se celebra en España en su edición número 54, en una jornada que se extiende desde el 20 al 24 de febrero, resultando este último dato optimista para su elección ya que existe un umbral de tiempo considerable para realizar los preparativos pertinentes. FIMA, es una de las ferias más grandes del sector agrícola, convocando año tras año multitudinarias cantidades de visitantes que van en busca de intereses en común concentrados todos bajo la temática de la feria, es decir agrícola, ganadero, maquinarias agrícolas, negocios, y un sector principalmente interesante para dicho proyecto, la alimentación animal.

Se considera que la feria propuesta es la más adecuada, ya que cumple con requisitos que se consideran primordiales a la hora de realizar una elección. Si bien la distancia no es un factor demasiado incidente en esta elección, se centra el foco de atención en España, considerando que es el principal país exportador de pellet de alfalfa (Trade map, 2016), con lo cual encontrarse en la misma plaza que productores nacionales enriquece la experiencia, además de captar actuales y potenciales consumidores del dicho mercado.

A continuación, se exponen los costos de participación de la feria, los cuales varían de acuerdo al tamaño del stand seleccionado; en este caso particular se presenta la cotización de la asistencia de dos personas a un stand de 9m².

Tabla 45. Costos de participación en FIMA Agrícola 2018

COSTOS DE PARTICIPACIÓN	
Costo por stand de 9 m2 (90 USD/m2)	USD 810
Preinscripción	USD 250
Seguros obligatorios	USD 50
Hotel 3* + vuelos para 2 personas	USD 1.600
Gastos diarios por persona	USD 100
TOTAL	USD 2.810

Fuente: elaboración propia en base a datos extraídos de FIMA (2017).

DIAGRAMA DE GANTT

A continuación, se presenta un diagrama de Gantt, en donde se muestran los flujos del proceso a llevarse a cabo y cumplimentar de acuerdo a la propuesta de aplicación planteada.

Tabla 46. Diagrama de Gantt

Fuente: elaboración propia en base a criterios subjetivos del autor.



CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

De acuerdo a lo desarrollado en el presente Trabajo Final de Grado se ha demostrado que el sector de exportación de pellet de alfalfa se encuentra ante la necesidad de ser reimpulsado, para posicionarse en niveles competitivos frente a sus rivales principalmente España y Estados Unidos, para ganar protagonismo en los mercados asiáticos.

Una de las complicaciones actuales que presenta el sector forrajero y otros sectores agrícolas de nuestro país, se encuentra relacionado con la economía de Argentina. Por muchos años la competitividad del país, baso sus niveles en un tipo de cambio alto, incentivando al realce de las exportaciones; en paralelo los niveles inflacionarios en alza que estimaron en 2010 una inflación acumulada del 10,9% (INDEC, 2017) comenzaron a reflejar una baja en la competitividad.

Otra de las problemáticas relacionadas con el sector, infiere en que Argentina no es una nación líder en formación de precios, como sí lo son España y Estados Unidos sus principales rivales en exportación de pellet de alfalfa; los mismos desarrollan mayores niveles de producción que Argentina, por lo tanto, los productores nacionales que quieran ser competitivos en materia de exportación, deben adaptarse al precio internacional fijado, con un tipo de cambio muchas veces desfavorable, constituyendo todos estos, los factores económicos condicionantes del sector.

Por otra parte, una falencia que presenta el sector, es la inexistencia de organismos tanto a nivel provincial como nacional que funcionen como ente regulador y promotor del comercio. La falta de una asociación de pelleteros argentinos, conlleva en parte a una ineficiencia de la actividad productora, ya que no solo no se regulan normas comunes sobre las que se deberían regir los productores de pellet de alfalfa, sino que mucho menos están creadas, por ende, cada productor actúa independientemente del resto y opta por sus propios criterios, constituyéndose en una falta de información relativa al sector. La existencia de organismos que proporcionen investigaciones de mercado actuales tanto de la alfalfa propiamente dicha como de sus diferentes presentaciones, representaría una ventaja para muchas empresas, las cuales podrían acceder a información y a oportunidades de negocios que de otra forma no son asequibles.

Respecto de la actual producción de alfalfa en Argentina, no se encuentra en su punto de máximo apogeo, como si es el caso de España quien aprovecha de perfecto modo sus acotadas extensiones territoriales para desarrollar la máxima capacidad productiva posible, convirtiéndolo en el principal productor y exportador de alfalfa a nivel mundial. Esta situación es digna de imitar, considerando que nuestro país cuenta con amplias extensiones territoriales y condiciones climáticas favorables para el desarrollo y crecimiento del cultivo de alfalfa; sin embargo, la falta de tecnología apropiada en las plantas procesadoras y la inexistencia de un organismo que regule el desempeño de los productores, constituyen puntos a tratar en el sector. Contrarrestando esta situación, el buen aprovechamiento de la tierra y el empleo de tecnologías adecuadas junto con la tendencia del consumo actual que lleva a que cada vez más se utilicen cultivos para alimentación animal de alta calidad, estables, que ocupen menos espacios, que optimicen la logística y que ayuden a reducir costos, siendo el pellet un ejemplo de estos, podrían contribuir a la reinversión del sector.

Los productores argentinos por su parte, deben buscar la forma de ser más competitivos a nivel internacional en el sector forrajero. Si bien el pellet de dicha nación se posiciona mundialmente con estándares de calidad premium y variada composición nutricional, podría adicionarse un valor agregado al producto a los fines de innovar y potenciar su consumo; esto generaría la apertura a numerosos nichos de mercado de consumidores que están dispuestos a pagar un mayor precio a cambio de una mejor calidad. En este punto el agregado de valor podría ampliar la demanda del producto e incentivar a los productores argentinos a incrementar la producción de pellet de alfalfa y consecuentemente resultar competitivos en el sector.

A modo de conclusión final, si bien el mercado es rentable, aun no maneja los niveles óptimos y esperados para su comercialización a nivel internacional. Sería correcto que el crecimiento del sector este acompañado por el apoyo del Estado nacional pregonando el incentivo de producción por parte de los productores y fomentando en consecuencia el crecimiento del sector pelletero argentino, a través de la creación de un ente que los agrupe bajo una Asociación Argentina de Fabricantes de Pellet de Alfalfa Deshidratado, que regule el desempeño de los mismos y contribuya en la aplicación de tecnologías de punta en los procesos productivos logrando ser competitivos tanto en volumen como en calidad, para conseguir el fin común propuesto,

“Mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina, a través de la exportación de pellet de alfalfa”,



CAPÍTULO 9

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

- Aduana Net.* (s.f.). Obtenido de www.aduananet.gob
- Aduananews. (2017). *Derechos de exportacion.* Obtenido de <http://www.aduananews.com>
- AEFA. (2016). *Asociacion Española de Fabricantes de Alfalfa Deshidratada* . Obtenido de Cultivo de alfalfa: <http://aeфа-d.com/el-cultivo-de-la-alfalfa/>
- Agrícola, F. (2017). *FIMA ZARAGOZA.* Obtenido de <https://www.feriazaragoza.es/>
- Arias, F. (2006). En *Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5 ed)* (pág. 16). Caracas: Espíteme.
- Armstrong, & Kotler. (2003). *Fundamentos de marketing.* Washington DC: Pearson.
- Armstrong, Kotler, & Gary. (2007). *Marketing: edicion para Latinoamerica.* Pearson.
- Balassa, B. (1965). *Trade liberalization and comparative advantage relieved.* Manchester: The Manchester School of Economics and Social Studies.
- Banco Mundial. (14 de 04 de 2016). *El sector agricola en Argentina.* Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/brief/el-sector-agricola-argentina>
- Basigalup, D. H. (2014). *Situación de la alfalfa en Argentina.* Manfredi: INTA. Obtenido de http://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta__-5_jornada_nacional_de_forrajes_conservados_-_s.pdf
- Bollatti, M. (2015-2016). Panorama del pellet de alfalfa. (M. B. Galvan, Entrevistador)
- Bologna. (2003). *Introducción a las técnicas de muestreo.* Córdoba, Córdoba, Argentina: Brujas.
- Bonta, P., & Farber, M. (2003). *199 preguntas sobre marketing y publicidad.* Bogotá: Norma.
- CACEC. (s.f.). *Manual del exportador.* Obtenido de www.camcomext.com.ar
- CAE-Universidad de Belgrano. (7 de julio de 2014). *Centro de Estudios de la Educación Argentina.* Obtenido de Informe del Centro de Estudios de la Educación Argentina: http://www.clarin.com/sociedad/pais-reciben-solo-ingenieros-abogados_0_1170482991.html
- Cafiero, J. (s.f.). *Revista CEI: Comercio Exterior e Integración.* Obtenido de Análisis de las exportaciones argentinas utilizando el índice de la VCR: <http://www.cei.gob.ar/userfiles/5%20Análisis%20de%20las%20exportaciones%20argentinas%20utilizando%20el%20índice%20de%20ventajas%20comparativas%20reveladas.pdf>
- Cateora. (1995). *Marketing Internacional.* Madrid: Irwin.

- Coface. (22 de agosto de 2016). *Coface*. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de Coface: <http://www.coface.com>
- Coface. (marzo de 2017). *Riesgo de impago de las empresas*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Documents/2017-03_COUNTRY_RISK_ASSESSMENT_SP.pdf
- Comité de Agricultura. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de Informe sobre el sector de la alfalfa en EEUU: <http://www.fao.org/coag/reports/es/>
- Dankhe, G. L. (1986). *Investigación y Comunicación*. México: McGraw - Hill.
- Esimes SRL. (2016-2017). Obtenido de <http://www.esimes-srl.com.ar/>
- FAO. (2016). *Alimentos para rumiantes*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/T0690>
- Fernández, L. N. (2007). Los Indicadores Macroeconomicos y su Relevancia para el Marketing Internacional.
- Franco, Y. (6 de junio de 2011). *Tesis de investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com.ar/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- Fratolocchi Aldo. (2002). *Como exportar e importar*. Buenos Aires: Errear.
- Frayssinet, F. (05 de 02 de 2016). *Inter press service*. Obtenido de Argentina y Emiratos Arabes Unidos abren nueva etapa bilateral: <http://www.ipsnoticias.net/2016/02/argentina-y-emiratos-arabes-unidos-abren-nueva-etapa-bilateral/>
- Hernandez Sampieri, R. (1997). Definición del tipo de investigación a realizar. En R. Hernandez Sampieri, *Metodología de investigación* (págs. 58-71). México: McGraw- Hill Interamericana de México, S.A.
- Honorable Congreso de la Nación Argentina. (6 de agosto de 1993). Ley 24.206. *DESIGNACION DE MERCADERIAS -SISTEMAS ARMONIZADOS-*.
- INTA. (2017). *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. Obtenido de <http://inta.gob.ar/>
- INTI. (s.f.). *Proyecto Alfalfa: satisfacer una demanda mundial*. Obtenido de <http://www.inti.gob.ar/sabercomo/sc111/dossier/dossier111.php?seccion=4>
- Keegan Warren. (1997). *Global marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Desarrollo de estrategias y planes de marketing. En K. K. Kotler Philip, *Dirección de Marketing* (págs. 36-41). México: Pearson educación.
- León, O., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación (3ª Edición)*. Madrid: Mc- Graw- Hill.

- M., C., & I., R. (2002). *Best practices in International Marketing*. Washington: South Western.
- Mendez. (2014). *Precio de la Exportacion*. Buenos Aires.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/>
- Miñon, D. P., & Gallego, J. J. (12 de 04 de 2016). *Instituto Nacional de tecnología Agropecuaria*. Obtenido de <http://inta.gob.ar/noticias/la-alfalfa-juega-en-primera>
- Müller, G. (1995). *El caleidoscopio de la competitividad*. Santiago de Chile: Cepal.
- Mundial, B. (2016). *Indice de desempeño logístico*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?view=chart>
- Mundial, B. (2016). *Indice de facilidad para hacer negocios*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>
- Mundial, G. d. (9 de Febrero de 2016). *Grupo del Banco Mundial*. Recuperado el 9 de Febrero de 2016, de Grupo del Banco Mundial: www.bancomundial.org
- Nielsen. (2016). *Lo saludable una tendencia en alza*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables>
- Nosis. (20 de 10 de 2016). *Nosis Explorer*. Obtenido de <http://www.explorer.nosis.com/es/Analisis/UltimaBusqueda/1306664#>
- Oficina nacional de estadística de información. (s.f.). *Números índices del comercio internacional*. Obtenido de <http://www.one.cu/publicaciones/07cuentasnacionales/numindcomex/anual/informacion%20basica.pdf>
- Philip, K., Paul, B., & Thomas, H. (2004). *Marketing professional services*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Pio Endurance. (s.f.). Obtenido de <http://www.pioendurance.com/es/home/318-inuae-horses-are-big-business-as-well>
- Pioendurance. (2017). *Emiratos Árabes: Loa caballos, negocios y pasión*. Obtenido de <http://www.pioendurance.com/es/home/2017>
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. Cesca.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Porter, M. (1 de febrero de 2000). *Location, competition and economic development: local clusters in a global economy*. Sage Publications, Inc.
- Randall Geoffrey. (2003). *Principios de marketing*. Madrid: Thomson Editores Sapin.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigacion*. Caracas: Panapo.
- Sainz de Vicuña. (2007). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: Esic.

- Sampieri, R. H. (1997). Definición del tipo de investigación a realizar. En R. Hernandez Sampieri, *Metodología de investigación* (págs. 58-71). México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Santander. (22 de agosto de 2016). *Santander Trade*. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de Santander Trade: <https://www.santandertrade.com>
- SeaRates. (2017). Obtenido de <https://www.searates.com/reference/portdistance/>
- Servicio Meteorológico Nacional. (2017). Obtenido de <http://www.smn.gov.ar/>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.
- Suñé, A., Gil, F., & Arcusa, I. (2004). *Manual práctico de diseño de sistemas productivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Tarifar. (2016). Obtenido de <http://www.tarifar.com/tarifar/biblioteca/nomenclador/showTratamiento.jsp?idPA=9674>
- Tecnologica Escuela Técnica ORT., A. d. (2008). *Herramientas de desición*. Buenos Aires.
- Todo agro. (s.f.). Obtenido de La alfalfa es el segundo cultivo en importancia en argentina: www.todoagro.com.ar
- Trade map. (18 de 04 de 2016). Obtenido de www.trademap.org
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: Edito.
- WEF - World Economic Forum. (2015-2016). *Índices de competitividad global de Argentina*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=ARG>
- World Trade Organization. (s.f.). *La infraestructura en el comercio y en el desarrollo económico*. Obtenido de Informe sobre el comercio mundial: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep_s/wtr04_2b_s.pdf



CAPÍTULO 10

ANEXOS



ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario para entrevista con personal responsable y ejecutivo de la empresa Pellfood – Calchín (2016).

Empresa:

1. ¿En qué año se creó la empresa? ¿Cuál fue el factor motivador para comenzar con esta actividad?
2. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa? ¿Poseen misión y visión de la misma?
3. ¿Cómo está conformada la empresa? ¿Cuáles son las áreas que la componen? ¿Cuentan con personal capacitado para cada área? ¿Cuentan con un organigrama organizacional?
4. ¿Cómo está conformada la estructura edilicia de Pellfood? ¿Con cuántas plantas cuentan? ¿Qué tipo de tecnología y maquinaria utilizan en los procesos productivos?
5. En cuanto a las ha. cultivadas, ¿son propias o arrendadas? y ¿cuántas poseen para la producción en total?
6. ¿Cuál es la cartera de productos que manejan? ¿Cuál es el producto estrella?
7. ¿Poseen flota de camiones propios?
8. ¿Cuentan con todas las certificaciones requeridas de calidad y normas apropiadas?
9. ¿Cómo fueron logrando conquistar territorio y posicionarse en el mercado como una de las principales empresas productoras de alfalfa y la mayor exportadora de pellet de alfalfa del periodo 2014-2015?
10. ¿Cómo se diferencian de la competencia? ¿Surgieron nuevas empresas competidoras con el auge del pellet de alfalfa?
11. ¿Cuáles son los productos sustitutos del pellet de alfalfa y cuáles sus complementarios?

Producción:

12. ¿Cuáles son los niveles de producción anual?
13. ¿Qué productividad tiene cada ha cultivada?
14. ¿Cómo es el cuidado del cultivo? ¿tienen conocimiento de técnicas atóxicas para el cuidado de las mismas? ¿Cómo conservan la producción?
15. ¿Las condiciones climáticas afectaron el desempeño de su actividad?, ¿devinieron perdidas en la producción producto de las mismas?
16. ¿Qué estándares de calidad manejan?
17. Pellfood se dedica a la actividad de comercialización a nivel nacional e internacional, ¿Qué actividades a la que mayormente se abocan? ¿y cuál de ellas le da más redito económico?
18. ¿Cuál es la cartera de clientes?
19. ¿Repercutieron en el desarrollo de su empresa las políticas cambiarias y los regímenes políticos aplicados en el transcurso de los años anteriores?

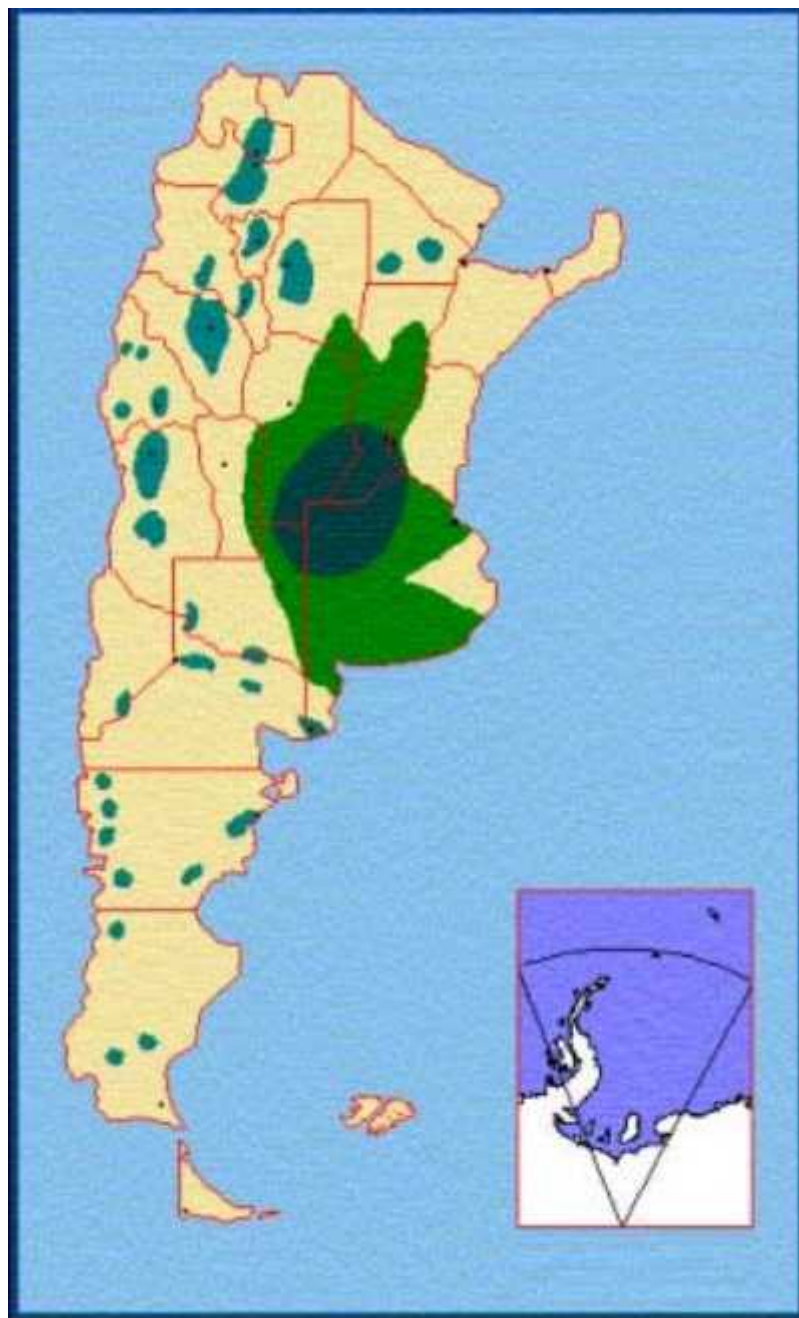
Mercado Nacional:

20. ¿Qué porcentaje representa el mercado interno?
21. ¿Cuáles son los niveles de producción y consumo destinados al mercado interno?
22. ¿Qué producto se prefiere en el mercado interno para la alimentación de los animales de campo?
23. ¿Qué rendimiento genera la alimentación de un animal en base a pellet de alfalfa?
24. ¿Cómo se suministra el pellet de alfalfa? ¿se puede utilizar como complemento de otro alimento?
25. ¿Cuál es el precio de la tonelada de pellet de alfalfa?

Mercado Internacional:

26. ¿Qué porcentaje representa el mercado internacional para la empresa?
27. ¿Cuándo comenzaron con la actividad exportadora?
28. ¿Cuál es la producción destinada al mercado internacional? ¿Cuál es el consumo internacional? ¿Cuál es el producto que mayormente exportan?
29. Para abastecer el mercado internacional, ¿realizaron alianzas estratégicas con otras empresas productoras de la zona?
30. ¿A cuántos países exportan actualmente? ¿Cuál es el principal país al que exportan? ¿tienen interés de ampliar el mercado internacional?
31. ¿Cuál es el precio de pellet de alfalfa por tonelada?
32. ¿Qué fletes y seguros internacionales predominan en la actividad?
33. ¿Suelen asistir a ferias y misiones internacionales?

ANEXO 2. Mapa de las principales regiones de cultivo de alfalfa en Argentina.



Fuente: extraída del sitio web Todo Agro (2014)

ANEXO 3. Imagen referente a la estrategia de producto, pellet de alfalfa.

Figura 6. Pellet de alfalfa a granel



Fuente: imagen extraída de Pellfood (2017).

ANEXO 4. Imágenes referentes a la estrategia de plaza: caballos e hipódromos.

Figura 7. Caballos de carrera pura sangre



Fuente: imágenes extraídas de Pioendurance (2017).

Figura 8. Hipodromo Maydan.



Fuente: imagen extraídas de Pioendurance (2017).

Figura 9. Haras en Emiratos Árabes



Fuente: imagen extraídas de Pioendurance (2017).

ANEXO 5. ANEXO E, Formulario descriptivo del trabajo final de graduación.

ANEXO E – Formulario descriptivo del trabajo final de graduación.



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

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

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Galván, María Belén
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	37.491.195
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	“Mejorar la competitividad de la industria forrajera argentina a través de la exportación de pellet de alfalfa”.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	belen_galvan@outlook.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina – Galván, María Belén - septiembre 2017

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

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

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

Lugar Fecha: Córdoba, noviembre 2017

Firma autor-tesista

Galván, María Belén

Aclaración autor-tesista

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

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

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



GALVÁN, María Belén

2017



LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
TRABAJO FINAL DE GRADO