

**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

Trabajo final de graduación

Licenciatura en Comercio Internacional

*Exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba*



**RIVAROLA, PAMELA**

2019

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	6
<b>RESUMEN</b> .....	7
<b>ABSTRACT</b> .....	8
<b>Capítulo I: Planteamiento del problema</b> .....	9
1.1 <i>Introducción</i> .....	9
1.2 <i>Justificación y alcance</i> .....	10
<b>Capítulo II: Objetivo general y objetivos específicos</b> .....	12
2.1 <i>Objetivo General</i> .....	12
2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	12
<b>Capítulo III: Marco Teórico</b> .....	12
3.1 <i>Análisis del micro entorno</i> .....	12
3.1.1 <i>Análisis PEST</i> .....	13
3.1.2 <i>Las cinco fuerzas de Porter</i> .....	14
3.2 <i>Las ventajas comparativas del sector</i> .....	17
3.3 <i>Oferta exportable</i> .....	20
3.4 <i>Analizar los posibles mercados de destino</i> .....	21
3.5 <i>Análisis FODA</i> .....	22
3.6 <i>Análisis multicriterio</i> .....	23
<b>Capítulo IV: Marco Metodológico</b> .....	24
<b>Capítulo V: Desarrollo</b> .....	27
5.1 <i>Análisis del micro entorno y macro entorno</i> .....	27
5.1.1 <i>Análisis PEST</i> .....	27

5.1.2 <i>Las cinco fuerzas competitivas de Porter</i> .....	44
5.2 <i>Ventajas comparativas del sector</i> .....	47
5.2.1 <i>Índice de ventaja comparativa revelada</i> .....	48
5.2.2 <i>Índice de Competitividad Global</i> .....	50
5.3 <i>Oferta exportable</i> .....	53
5.4 <i>Analizar los posibles mercados de destino</i> .....	57
<b>Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas</b> .....	<b>66</b>
6.1 <i>Análisis FODA</i> .....	66
<b>Capítulo VII: Propuesta de aplicación profesional</b> .....	<b>69</b>
7.1 <i>Introducción</i> .....	69
7.2 <i>Objetivos de la propuesta</i> .....	70
7.2.1 <i>Selección del mercado meta</i> .....	70
7.2.2 <i>Estrategias de penetración de mercado para la formación de un plan de acción.</i> ..	77
7.2.3 <i>Diagrama de Gantt</i> .....	92
<b>Capítulo VIII: Conclusiones finales</b> .....	<b>93</b>
<b>Capítulo IX: Referencias</b> .....	<b>96</b>

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada.....	18
Imagen 2: Índice de Confianza del Gobierno.....	28
Imagen 3: Empleo en el sector industrial por tipo de trabajo.....	40
Imagen 4: Cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada.....	48
Imagen 5: Índice de competitividad global de Argentina 2018.....	50
Imagen 6: Ranking e Índice de competitividad de Argentina 2010 – 2018.....	52
Imagen 7: Análisis FODA.....	66
Imagen 8: GRÜENE WOCHE.....	86
Imagen 9: Plano de la feria.....	87
Imagen 10: Pasajes Aéreos.....	88
Imagen 11: Louisa´s Place Hotel.....	88
Imagen 12: Modelo de embalaje de la mercadería.....	90
Imagen 13: Diagrama de Gantt.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Metodología.....	26
Tabla 2: Producto Bruto Interno.....	32
Tabla 3: Balanza Comercial.....	33
Tabla 4: Balanza de pagos.....	34
Tabla 5: Tasa del mercado de trabajo.....	37
Tabla 6: Pobreza e Indigencia.....	39
Tabla 7: Conceptos para el cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada.....	48
Tabla 8: Listado de Países importadores a nivel mundial de la posición 2008.11.....	57

Tabla 9: Países de destino de exportaciones de la posición 2008.11.00.990V.....	58
Tabla 10: Factores internos.....	67
Tabla 11: Factores externos.....	68
Tabla 12: Derechos de importación.....	71
Tabla 13: Tasa de inflación.....	72
Tabla 14: Crecimiento del PBI.....	72
Tabla 15: PBI per cápita.....	72
Tabla 16: Libertad económica.....	73
Tabla 17: Distancia hacia el país de destino.....	73
Tabla 18: Riesgo país.....	73
Tabla 19: Clima de negocios.....	74
Tabla 20: Matriz Multicriterio.....	76
Tabla 21: Derechos de aduana y tasas.....	78
Tabla 22: Ferias internacionales.....	83
Tabla 23: Ferias 2020.....	84
Tabla 24: Análisis multicriterio de las ferias.....	85
Tabla 25: Costo total del programa como exportador.....	89
Tabla 26: Costos precio FOB.....	91

## **AGRADECIMIENTOS**

*A todas aquellas personas que han confiado en mí en la realización de este trabajo y me han apoyado de diferentes maneras.*

*Especialmente a mi familia por el apoyo incondicional, a mis amigos por sus consejos y acompañamiento durante el proceso, a mis compañeros de carrera por el apoyo mutuo, a los docentes por su motivación y por estar presente.*

*A la Universidad Siglo 21 y al programa de Práctica Profesional por todos estos años de formación brindada. A mis docentes supervisores del trabajo por su compromiso y ayuda.*

## RESUMEN

El presente Trabajo Final de Graduación se focaliza en el desarrollo de un plan estratégico para la exportación de maní saborizado de la provincia de Córdoba para la expansión al mercado internacional. El mercado del maní saborizado está poco explotado, las empresas se dedican a la elaboración, pero no a la exportación del producto; esto es debido a las escasas herramientas e información disponible con la que cuentan.

En cuanto a los objetivos o estrategias para enfrentar este panorama se puede decir que, por un lado, se selecciona el mercado potencial para insertar el producto a través de un análisis multicriterio donde se tienen en cuenta para su elección criterios relevantes como los factores económicos; como resultado al presente análisis, el país seleccionado para la inserción del producto fue Alemania.

Por otro lado, se elabora un plan de acción a través de las estrategias de penetración de mercado: las “4P”; una vez que se diseñó este plan, será posible establecer el plan estratégico que permita a las futuras empresas exportadoras de maní tener una visión clara del panorama que deben enfrentar y una gran oportunidad de crecimiento internacional.

### **Palabras claves:**

Maní saborizado; empresas cordobesas; Córdoba; exportación; plan estratégico, plan de acción.

## **ABSTRACT**

The present Final Work of Graduation focuses in the development of the strategic plan for the export of flavored peanuts from Córdoba province to the expansion of international market. The flavored peanuts market is not fully exploited. The companies are dedicated to the production of product but they are not focused on the product exportation; this is pastly due to the lack of information and tools they.

Regarding the objectives and strategies to face this panorama it can be said that, on the one hand, a potential market is selected to insert a product through a multicriterial analysis where economic factors are relevant criteria to it selection; the country selected for product insertion was Germany.

On the other hand, an accion plan is elaborated throughout the market penetration strategies: “The 4P”, once this plan was design it will be possible to establish the strategic plan that allows to future peanut exporting companies will be allow to have a clear view of the paronama they have to face and a great opportunity of international growth.

### **Key words:**

Flavored peanuts, Cordoba companies, Cordoba, export, strategic plan and action plan.

## **TEMA**

### *Exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba*

#### **Capítulo I: Planteamiento del problema**

##### *Planteamiento del problema*

###### *1.1 Introducción*

El presente estudio, consiste en la aplicación de un plan estratégico para la exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba. El mismo está destinado a aquellas empresas que tengan como objetivo expandirse en el mercado internacional con un producto novedoso.

Se han incluido gráficos y ayudas visuales con la finalidad de presentar el contenido de la manera más clara posible.

En la primera etapa del proyecto, se introduce al lector describiendo las principales características del producto; para luego continuar con el desarrollo del Marco Teórico del tema a investigar con sus respectivas teorías y enfoques. Posteriormente, se plantea un marco metodológico que permite especificar el tipo de investigación.

En la segunda etapa, se desarrolla un análisis del entorno al cual pertenece el producto para, de esta manera, poder definir las ventajas comparativas del sector manisero. Una vez planteado el análisis, el siguiente paso es la determinación de la oferta exportable del producto a nivel mundial.

Posteriormente, se realiza un estudio del mercado de destino y, en base al resultado de éste, se realiza la selección del país meta para la inserción del maní saborizado.

Luego de obtener toda la información pertinente, se desarrolla un plan de acción para la penetración del mercado elegido.

Por último, la conclusión implica establecer los resultados y respuestas necesarias a los interrogantes planteados inicialmente; el desarrollo de este estudio aportará una visión global

del sector del maní saborizado y permitirá conocer qué mercado presenta las mejores ventajas para la exportación del producto.

### *1.2 Justificación y alcance*

El maní es un alimento que posee una gran variedad de proteínas. Su composición nutricional es apreciada por las poblaciones interesadas en llevar una vida sana; posee grasas, proteínas, calcio, hierro, potasio, magnesio, fibra, cobre, zinc y antioxidantes.

Diversos estudios comprobaron que consumir estos alimentos en porciones pequeñas ayuda a prevenir enfermedades como diabetes tipo 2, Alzheimer, sobrepeso, entre otras patologías. Estos estudios también intentaron comprobar sus efectos anticancerígenos, antienvjecimiento, antiinflamatorio, antifibrótico, hipocolesterole-miante; además de su efectividad en la disminución de azúcar en sangre y otros beneficios cardiovasculares (Gonzales, 2016).

Según el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2018), la producción mundial de maní es de aproximadamente 45,5 millones de toneladas. Con un total del 42% exportado a nivel mundial, Argentina se convierte en el principal exportador de maní elaborado o saborizado.

Cabe agregar que Argentina es el séptimo productor mundial de maní y el primero en América Latina.

Según la Secretaría de Agroindustria (2015), la producción mundial del maní con cáscara fue aproximadamente de 40.032.000 de toneladas en 2016. Argentina, participa solamente de un 2% de esa producción, pese a que el volumen es bajo en comparación a otros países, al haber tan poco consumo interno en nuestro país, le permite exportar una gran cantidad de su producción.

El maní argentino es conocido por los consumidores de snack más exigentes del mundo como un producto valorado y prestigioso. Argentina, a diferencia de China, India, Nigeria,

Brasil, y otros orígenes, posee maní de alta calidad para el consumo humano, esto la convierte en el primer exportador mundial de maní de alta calidad (Cámara Argentina del Maní, 2018).

El maní de Córdoba es un producto libre de contaminantes químicos y biológicos, cultivado bajo normas específicas de calidad y sustentabilidad social, ambiental y económica.

Grandes productores de maní como China, EE. UU. India, México, Brasil, entre otros están demandando cada vez más nuestro producto debido a la calidad Premium que brinda (Cámara Argentina del Maní, 2018 ).

Según la Cámara Argentina del Maní (2018), Córdoba es el tercer exportador mundial de maní con cáscara, exportando un contenedor cada 20 minutos.

El motivo que impulsa a realizar este trabajo de aplicación profesional es la gran producción de maní que tenemos en la provincia de Córdoba, además de su gran aporte nutricional. En la actualidad, el maní cordobés, comúnmente llamado blanchado o runner, es conocido a nivel mundial y es exportado a gran parte del mundo, no pasa lo mismo con el maní saborizado. El proceso de exportación del maní saborizado con cáscara está muy poco explotado, es decir, existen muchas empresas en la provincia que se dedican a la producción de este tipo de producto, aunque, la mayoría, no lo exporta. Una de las causas es que no tienen el conocimiento del cómo hacerlo o no cuentan con los recursos necesario para emplear un plan para su exportación. Esto deja en evidencia la oportunidad de desarrollar un plan estratégico destinado específicamente para la exportación de maní saborizado con cáscara donde se encontrarán nuevos destinos para el producto y nuevas formas de ingresar a esos mercados.

En conclusión, es una gran oportunidad para ampliar el mercado y brindarle ayuda a las empresas para expandir su producto al mundo.

## **Capítulo II: Objetivo general y objetivos específicos**

### *Objetivos*

#### *2.1 Objetivo General*

Desarrollar un plan estratégico para la exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba.

#### *2.2 Objetivos específicos*

- Analizar el micro entorno al cual pertenece el producto.
- Definir las ventajas comparativas del sector manisero.
- Determinar la oferta exportable del producto a nivel mundial.
- Analizar los posibles mercados de destino para la selección del mismo.

## **Capítulo III: Marco Teórico**

### *Marco Teórico*

#### *3.1 Análisis del micro entorno*

Para llevar a cabo el análisis del entorno y obtener una definición completa del sector se utilizaron dos tipos de herramientas. Por un lado, con lo que respecta al macro entorno se empleó la herramienta denominada PEST (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos); dicha herramienta se eligió para este objetivo específico ya que a través de ésta se obtuvo información sobre la situación política, económica, social y tecnológica del sector y así se pudo obtener un análisis del macro entorno.

Por otro lado, se utilizaron las 5 fuerzas de Porter; se eligió esta herramienta ya que, a través de ella, se pudo determinar el grado de competitividad en el sector y así tener un análisis del micro entorno.

Como punto de partida para diseñar un plan estratégico para exportar maní saborizado a nuevos mercados se comenzó por analizar el entorno, tanto micro como macro.

### *3.1.1 Análisis PEST*

El análisis PEST es una herramienta de medición del mercado externo, la misma permite comprender tanto la oferta y demanda del mercado como la posición y dirección de un negocio; esta técnica tiene en cuenta cuatro factores para realizar el análisis: Político, Económico, Social y Tecnológico (Chapman, 2012).

Según Bittán (2012) el factor político - legal es el primer elemento que debemos estudiar del análisis PEST; estos factores pueden tener influencia en diversas áreas tales como temas regulatorios tanto en el comercio internacional como en normas ambientales; restricciones en determinadas actividades ya sean comercial, industrial o financieras; cambios en los impuestos y políticas nacionales, regionales o mundiales; incentivos comerciales, entre otras. Tuvimos en cuenta todas estas variables ya que influyen en muchas organizaciones y en la sociedad en particular.

El segundo elemento estudiado fue el factor económico; al estudiarlo pudimos identificar las variables que afectan a la actividad comercial de la empresa, como así también al poder de compra y a los patrones de consumo y gastos.

Entre las variables más importantes podemos mencionar al Producto Bruto Interno (PBI), tasa de inflación, tipo de cambio, balanza comercial, balanza de pagos, paridad cambiaria, nivel de crecimiento económico, disponibilidad de recursos, desempleo, entre otras. Todas estas variables pueden tener impactos significativos tanto en los ingresos de la sociedad como, así también, en la estructura de costos (Bittán, 2012).

Luego del factor económico pasamos a analizar el factor social; en este sector se le dan mayor importancia a las necesidades de nuestros clientes como son sus gustos, preferencias, valores y creencias. Es así que en este ámbito socio-cultural, dentro de las variables que analizamos se encuentran la evolución demográfica, distribución de la renta, cambios en el

estilo de vida, actitud consumista, patrones culturales, nivel educativo, entre otras (Llerena & Ruiz Salazar, 2013).

Como último, pero no menos importante, pasamos a analizar el ámbito tecnológico. El entorno tecnológico va cambiando rápidamente lo que conlleva a que las necesidades de nuestros clientes se vayan modificando; estos cambios tecnológicos inciden en la generación de nuevos productos y servicios y crean nuevas oportunidades de mercado, por lo que las empresas deben estar atentas a estas oportunidades para poder aprovecharlas al máximo y así llegar al éxito. Entre las variables que estudiamos se encuentran los incentivos tecnológicos que ofrece el gobierno como la inversión en investigación y la promoción de desarrollo; fondos destinados a actividades de I + D; ritmo de los cambios y de las tendencias tecnológicas, etc. (Puebla, 2015 ).

#### Índice de Confianza del Gobierno

Resulta pertinente en este apartado considerar el Índice de Confianza del Gobierno (ICG) desarrollado por la Universidad Torcuato Di Tella. El mismo se confecciona en base a una encuesta de opinión pública con respecto al trabajo que desarrolla el gobierno nacional. El índice se presenta en una escala que varía entre un mínimo de 0 y un máximo de 5. Los cinco componentes del ICG son: 1) la evaluación general del gobierno; 2) la percepción del interés general o particular; 3) la eficiencia en la administración del gasto público; 4) la honestidad de los funcionarios del gobierno; y 5) la capacidad del gobierno para resolver los problemas del país (Universidad Torcuato Di Tella , 2019 ).

#### *3.1.2 Las cinco fuerzas de Porter*

Según Porter (2008), el conocimiento de las fuerzas competitivas, y sus causas futuras, son claves para descubrir los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y así poder definir una estrategia competitiva, de forma ventajosa y sostenida, para poder anticiparse a la competencia e influir en ella en el largo plazo; estas cinco fuerzas son: rivalidad entre

competidores, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenazas de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos.

- Rivalidad entre competidores existentes:

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la diferenciación de su producto para así generar beneficios.

Hay diferentes formas de competir, una de ellas es la competencia en precios; si las empresas compiten en precios no solo ellas generan menos beneficios, si no que perjudican al sector en general debido a que la variable precios es muy inestable desde el punto de vista de la rentabilidad. Otra de las formas de competir es con la publicidad, innovación, con la calidad del producto/servicio, incrementando de esta manera el nivel de diferenciación de nuestro producto (Porter, 2008).

- Poder de negociación de los compradores:

Según Porter (1997), los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen y negocian una mejor calidad o mejores servicios; esto provoca que se incrementen los costos y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten. Los compradores en el sector industrial son poderosos si tienen poder de negociación, si son sensibles a los precios y si presionan para lograr la reducción de precios; esto depende de algunas características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras con el total de sus ventas.

- Poder de negociación de los proveedores:

Según Porter (1997), los proveedores ejercen poder de negociación cuando cobran precios más altos, restringen la calidad o la cantidad de suministros. Estos proveedores son capaces de extraer la rentabilidad de una industria incapaz de repercutir los aumentos de costo a sus propios precios.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores, de la importancia del producto que proporcionan, si ofrecen diferenciación de productos o no, los costos de cambio de un proveedor a otro, entre otras cosas.

- Amenazas de nuevos competidores entrantes:

Podemos decir que si en un sector el rendimiento del capital invertido es mayor a su costo, la cantidad de empresas interesadas en ingresar para participar en el sector será grande. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva e introducen nuevas capacidades, aumentan la competencia ejerciendo presión sobre los precios, los costos y las tasas de inversión, y bajan la rentabilidad del sector.

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras para el ingreso que estén presentes junto con la reacción que los nuevos competidores esperan de las compañías ya establecidas, si estas barreras son altas, la amenaza de ingreso es baja (Porter, 2008).

Las barreras de entrada o de ingreso son factores que dificultan que una empresa ingrese por primera vez a un sector; estas barreras benefician a las empresas existentes que ya operan en el sector protegiendo sus ingresos y ganancias que se pueden ver afectados por la entrada de los competidores.

- Amenazas de productos sustitutos:

Según Porter (2008), el producto sustituto cumple la misma función o similar para un mismo grupo de consumidores, pero que lo hacen a través de diferentes formas. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

Cuando la amenaza del sustituto es alta, la rentabilidad del sector sufre; esto se debe a que estos productos imponen un techo en los precios. La amenaza es alta cuando el producto

sustituto cuenta con un precio atractivo y competitivo, su desempeño en calidad y rendimiento es más alto que el producto en el sector o el comprador tiene un costo bajo por cambiar al sustituto.

### *3.2 Las ventajas comparativas del sector*

#### Índice de Ventaja Comparativa Revelada

Para poder desarrollar el objetivo de las ventajas comparativas se utilizó el “Índice de ventaja comparativa revelada”. A través de esta herramienta se pudo determinar cuáles son las estadísticas del comercio global y, lo más importante, si con el producto elegido somos competitivos o no con respecto a otro país.

Existen varios métodos que nos permiten medir la competitividad, aunque hay ciertas limitaciones debido a que no tenemos acceso a toda la información. Por ello, para realizar este análisis elegimos la teoría de la integración económica de Balassa (1965), el mismo está basado en el cálculo de la competitividad revelada a través del “Índice de Ventaja Comparativa Revelada” (IVCR).

Este índice indica que las ventajas comparativas entre países no son reveladas necesariamente por factores del mercado, pueden ser reveladas por el flujo de comercio de las mercancías, por cuanto el intercambio real de bienes que refleja los costos relativos y también las diferencias que existen entre los países.

El IVCR se desarrolló de la siguiente manera:

Se comparó la estructura de las exportaciones de un país con la estructura de las exportaciones mundiales.

Imagen 1: Cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada

$$IVCR = \frac{\frac{X_a^i}{X_w^i}}{\frac{X_a^t}{X_w^t}}$$

Fuente: Redalyc.org (2009)

- $X_a^i$  = Son las exportaciones de un producto (i) por parte del país (a).
- $X_w^i$  = Son las exportaciones de un producto (i) por parte del mundo (w).
- $X_a^t$  = Son las exportaciones totales (t) por parte del país (a).
- $X_w^t$  = Son las exportaciones totales (t) por parte del mundo (w).

Donde:

X = Representa las exportaciones.

i = Un producto identificado por su código arancelario.

a = El país sujeto de análisis.

t = El total de productos exportados por dicho país.

w = Un conjunto de países, el cual es generalmente utilizado en el mundo.

$IVCR < 1 < IVCR$

Cuando el índice es mayor a 1, entonces el país bajo estudio presenta una ventaja comparativa en ese bien, en caso contrario, presenta una desventaja comparativa. Pero es importante aclarar que, si bien es posible ordenar los distintos bienes en función de una mayor ventaja comparativa, este índice no permite especificar en cuánto es mayor la ventaja comparativa de un bien (Ivanovic, Winkelmann, & Candellero, 2016).

#### Índice de Competitividad Global

Como complemento, para reforzar el Índice de Ventaja Comparativa Revelada y poder determinar mejor si somos competitivos a nivel global elegimos otra herramienta denominada

Índice de Competitividad Global (ICG); que nos permitirá realizar un análisis tanto cuantitativo como cualitativo.

Existe una diferencia entre una herramienta y otra que es importante nombrar; en la primera, el análisis que se realizó se hizo tomando en cuenta el sector manisero solamente, en cambio, el segundo índice utilizado nos permitió realizar un análisis más amplio a nivel país.

El ICG 4.0 es realizado y publicado anualmente por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF); el mismo aporta información relevante sobre los aspectos que mejoran la productividad y prosperidad de una economía.

El índice mide la competitividad de 140 economías (90% del PBI mundial) contemplando 12 pilares considerados impulsores de la productividad: Instituciones, Infraestructura, Adopción de Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), Estabilidad macroeconómica, Salud (esperanza de vida), Educación y habilidades, Mercado de productos, Sistema financiero, Tamaño de mercado, Dinamismo empresarial y Capacidad de innovación. Cada uno de los indicadores se mide con una escala del 0 al 100, indicando el grado de avance de una economía hacia el estado ideal de competitividad (Programa Nacional de Competitividad de Guatemala , 2016 ).

En la última publicación del Índice de Competitividad Global 2018, se efectuó un cambio en la metodología redefiniéndose para evaluar y adaptarse al proceso de cambio exigido por la 4ta revolución industrial. Además, se debe tener en cuenta la incorporación de nuevos indicadores, un nuevo apoyo para el desarrollo en el sistema financiero y un nuevo pilar en el contexto macroeconómico para la sostenibilidad de la deuda (ESPAE: Escuela de negocios , 2018 ).

### *3.3 Oferta exportable*

Como tercer objetivo, luego de analizar nuestro entorno y definir las ventajas competitivas determinamos la oferta exportable del producto en el mercado internacional; la misma es más que el producto en sí.

La oferta exportable, además del producto, involucra otras capacidades tales como la económica, financiera, comercial y de gestión de la empresa; este conjunto de capacidades da la posibilidad de ser más competitivos en mercados internacionales. En definitiva, para que el sector cuente con una oferta exportable debe tener, entre otras cosas:

- Disponibilidad del producto:

Para poder determinar la disponibilidad del producto que se desea exportar debemos preguntarnos cuál es la capacidad y el ritmo de producción con la que las empresas dentro del sector cuentan de manera estable y continua. Deben disponer de productos de buena calidad; al mismo tiempo, ese producto, debe cumplir con las exigencias y requerimientos del mercado de destino.

- Capacidad económica y financiera de las empresas del sector:

Cuando una empresa está decidida a exportar, es fundamental que cuente con los recursos económicos y financieros suficientes para solventar esa exportación. Si no posee de esos recursos debe evaluar si estará dispuesta a proveerse de ellos en caso de contar con capacidad de endeudamiento; además, debe considerar la importancia de poder contar con precios competitivos.

- Capacidad de gestión:

Las empresas deben contar con habilidades para poder gestionar el proceso de exportación, a su vez deben desarrollar metas y objetivos claramente conocidos por toda la

organización; además de tener un conocimiento claro de sus capacidades y debilidades (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2015 ).

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) (2005), uno de los puntos clave de la oferta exportable es conocer las características de la demanda del producto a exportar, tener conocimiento de lo que desean los consumidores y que cosas valoran del producto; para poder llegar a ello debemos analizar al mercado internacional.

### *3.4 Analizar los posibles mercados de destino*

En la actualidad, cada vez más empresas se ven forzadas a trabajar en un mercado internacional y global; si una empresa decide impulsar sus actividades hacia el exterior es muy importante que, primero, seleccione aquellos mercados de interés. El mercado de destino es uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de las empresas.

Para analizar los posibles mercados de destino no se utilizó ninguna herramienta en particular; primero se realizó una investigación o revisión preliminar que nos permitió identificar mercados potenciales que sean candidatos para pasar a la siguiente fase donde se desarrolla un análisis con mayor profundidad.

En esta investigación resultó primordial investigar la participación de diversos países en el comercio internacional del producto. Para la realización del análisis se tomó en cuenta la posición arancelaria general del maní y la posición arancelaria de nuestro producto, el maní saborizado.

De la primera posición se obtuvo el listado de los principales países importadores de maní a nivel mundial y de la segunda posición pudimos obtener los destinos de las exportaciones argentinas de maní saborizado.

Se tuvieron en cuenta estas dos posiciones para poder cruzar información y así eliminar a aquellos países a los que ya se exporta nuestro producto y tener en cuenta a países donde se importa el maní como una opción positiva para introducir el maní saborizado.

### 3.5 Análisis FODA

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una de las herramientas más sencillas y eficaces que permite obtener una perspectiva general sobre las futuras decisiones estratégicas que se deberían tomar e implementar aprovechando las oportunidades y eliminando las amenazas (Ponce Talancón, 2017 ).

El análisis DAFO se basa en el análisis interno y en el análisis externo del sector.

**Análisis Interno:** diagnóstico que nos permite conocer las fuerzas que intervienen facilitando el desarrollo de los objetivos y sus limitaciones que impiden el desarrollo y alcance de las metas; esas fuerzas y limitaciones se denominan fortalezas y debilidades respectivamente (Subsecretaría de Innovación y Calidad, s.f.).

- **Fortalezas** son habilidades y capacidades propias del sector; le permite mantener un alto nivel de desempeño generando buenas posibilidades para el cumplimiento de los objetivos.
- **Debilidades** son factores internos donde el sector tiene poco desempeño, por lo tanto, perjudican al desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados (Rojas Ramírez, 2012 ).

**Análisis externo:** diagnóstico que nos permite analizar escenarios o sucesos ventajosos que puedan ser beneficiosos para el sector, como así también las circunstancias o situaciones que presentan una desventaja (Subsecretaría de Innovación y Calidad, s.f.).

- **Oportunidades** son factores externos que son favorables para el sector. Pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizadas positivamente para el cumplimiento de los objetivos.
- **Amenazas** son factores externos que, a diferencia de las oportunidades, perjudican el cumplimiento de los objetivos y metas. Son cambios o tendencias

que generalmente se presentan de manera repentina generando incertidumbre, ya que la empresa tiene muy poca o casi nada de influencia (Rojas Ramírez, 2012 ).

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector podemos diseñar la matriz DAFO; la misma nos permite visualizar y resumir la situación actual del sector ponderando cada una de ellas en función de su posibilidad de ocurrencia e importancia.

### *3.6 Análisis multicriterio*

El análisis multicriterio o Matriz Multicriterio es una herramienta de apoyo para la toma de decisiones a través de la comparación de varios criterios comunes. Se utiliza esencialmente para la comprensión y resolución de problemas de decisión posibilitando la emisión de juicios comparativos entre proyectos o medidas heterogéneas.

Su principal objetivo es encontrar una solución al problema mediante su simplificación, utilizando la información obtenida a través de los distintos actores que han participado y respetando las preferencias.

Para poder realizar este análisis se necesita alternativas competitivas, donde para cada una de ellas:

- Se investiga y obtiene información necesaria para definir una serie de criterios que le den juicio a estas alternativas.
- Se elabora una tabla dónde se pondera los criterios y se valora la eficacia de las acciones por criterio.
- Se efectúa una suma de los resultados para realizar la clasificación por orden de preferencia (Bustillo Fernandez, 2008 ).

## **Capítulo IV: Marco Metodológico**

### *Marco Metodológico*

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

Particularmente, en el presente trabajo, el tipo de investigación implementada fue la descriptiva y exploratoria.

La investigación exploratoria es un tipo de investigación que se realiza especialmente cuando el tema a abordar es muy poco explorado y reconocido, por lo tanto, se necesita que sea aclarado y delimitado. Este tipo de análisis necesita tanto, de la revisión de numerosos y diversos modelos de literatura como así también de las consultas a expertos (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991).

La investigación descriptiva es un tipo de investigación en la que el tema cuenta con un cierto nivel de claridad, aunque se necesita de más información para caracterizarlo de manera concreta y así poder indicar sus rasgos más diferenciadores y particulares (Sampieri, Collado, & Lucio, 1991).

La metodología de investigación mayormente utilizada fue la cualitativa; es un tipo de metodología que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Estos fenómenos son estudiados a través de diferentes técnicas como, por ejemplo, la observación. Este tipo de procedimiento se caracteriza por ser inductivo y hacer énfasis en la validéz de las investigaciones a través de la aproximación a la realidad; también se utiliza la de tipo cuantitativa examinando los datos y los comportamientos de diferentes variables en base a estudios probabilísticos. Los objetivos de la investigación cuantitativa consisten esencialmente en encontrar relaciones entre variables, hacer descripciones recurriendo al tratamiento

estadístico de los datos recogidos, probar teorías y sacar conclusiones (Fernández & Díaz, 2002).

Para el desarrollo de este trabajo se tomaron herramientas que permitieron recolectar la mayor cantidad de información con el fin de tener un conocimiento más amplio de la temática. El instrumento de recolección de datos utilizada fue la entrevista; es una técnica utilizada para la recolección de datos dentro de un proceso de investigación. En una entrevista siempre participan dos personas como mínimo. La persona que realiza la entrevista es quien formula las preguntas de interés con el fin de conseguir respuestas por parte de la otra persona, a la cual va dirigida la entrevista. Se realiza de manera interpersonal por lo cual es una ventaja ya que se puede obtener más información y de manera directa (Folgueiras Bertomeu, 2016 ).

Además, se tomaron en cuenta las bibliografías y antecedentes de investigaciones sumados al propio criterio profesional.

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

Tabla 1: Metodología

<b>ETAPAS</b>	<b>Tipo de Investigación</b>	<b>Metodología a implementar</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Instrumentos metodológicos</b>
<b>OBJETIVOS</b>					
<b>Análisis del micro entorno</b>	Descriptiva	Cuantitativa y cualitativa	Análisis estadístico Análisis bibliográfico Análisis Crítico	Fuente Secundaria: INDEC; Santander Trade; Universidad Torcuato Di Tella; Diario “La Nación”; Cámara Argentina de Maní; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria; Ministerio de Energía y Minería;	Análisis bibliográfico: Búsqueda de información relevante y especializada en el tema.  Análisis crítico: cuantitativo de datos numéricos.
<b>Definir las ventajas comparativas</b>	Exploratoria y descriptiva	Cualitativa	Análisis bibliográfico	Fuentes secundarias: Trade Map; The Global Competitiveness Report.	Análisis bibliográfico: Búsqueda de información relevante y especializada en el tema.
<b>Determinar la oferta exportable</b>	Exploratoria	Cuantitativa y cualitativa	Entrevista Análisis bibliográfico	Fuente secundaria: Ministerio de Agricultura y Riego de Perú; Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME); Cámara Argentina del Maní; Bolsa de Cereales de Córdoba.	Análisis bibliográfico: Búsqueda de información relevante y especializada en el tema.
<b>Analizar los posibles mercados de destino</b>	Descriptiva	Cuantitativa y cualitativa	Análisis estadístico Análisis bibliográfico	Fuentes secundarias: Subsecretaría de Innovación y Calidad; libros científicos; Trade Map; Scavage; Banco Santander Río; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú; Secretaría de Estado de Comercio de España	Análisis bibliográfico: Búsqueda de información relevante y especializada en el tema.  Análisis estadístico: Cuantitativo de datos numéricos

Fuente: Elaboración propia (2019)

## **Capítulo V: Desarrollo**

### ***Desarrollo***

#### ***5.1 Análisis del micro entorno y macro entorno***

##### ***5.1.1 Análisis PEST***

En este punto se procura investigar el contexto macroeconómico que enfrenta el sector durante los últimos seis años (2014 – 2019) considerando las variables más influyentes.

##### ***5.1.1.1 Factor político – legal***

###### **Acuerdo UE – MERCOSUR**

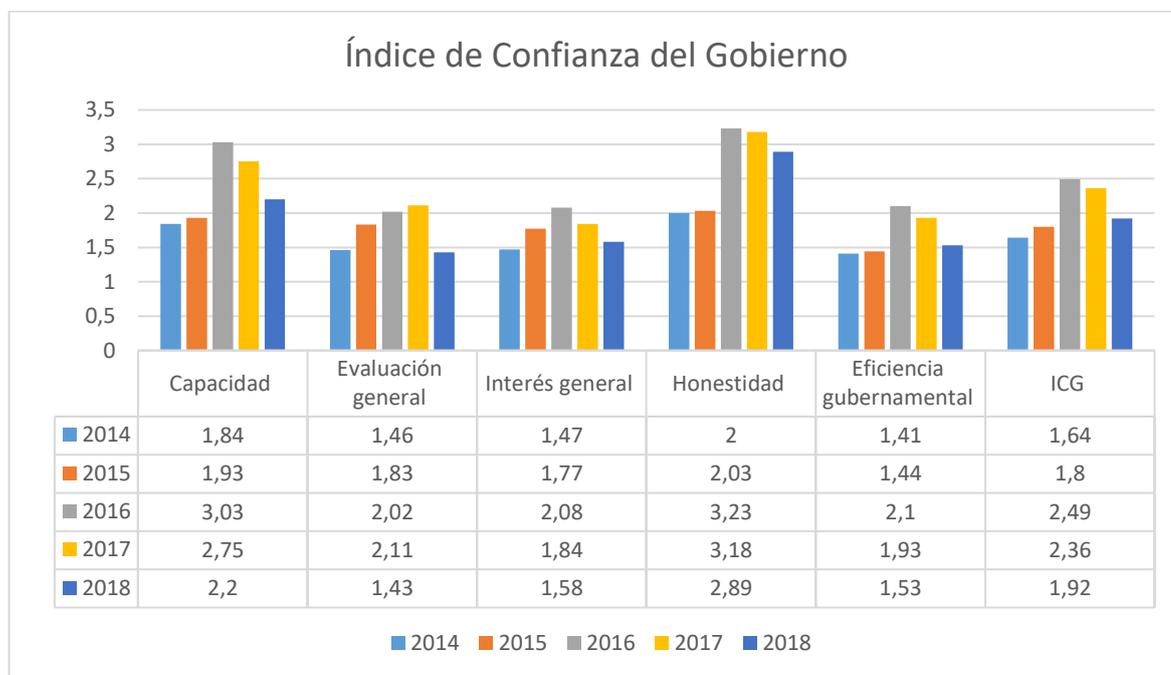
En 2019 se firmó el Acuerdo de Asociación Estratégica entre el MERCOSUR y la Unión Europea (UE) siendo una gran oportunidad de inserción internacional para Argentina ya que, además de establecer una permanente relación estratégica con la UE asegurando transparencia, previsibilidad y reglas claras para los actos económicos, incrementa las exportaciones de las economías regionales, fortalece la participación de nuestras empresas en cadenas globales de valor, fomenta la llegada de inversiones y aumenta la competitividad de la economía; todo esto generará impactos positivos en el país, provocando un incremento del Producto Bruto Nacional y el aumento del empleo de calidad (Cancillería Argentina , 2019 ).

Este histórico acuerdo abrió nuevas oportunidades para el sector manisero beneficiando profundamente a la principal economía regional de Córdoba, debido a las medidas adoptadas en el acuerdo dónde los aranceles de los productos de maní empezarán a reducirse progresivamente hasta eliminarse. En los productos incluidos en la posición arancelaria del capítulo 2008 el arancel se reducirá de 12,8 hasta llegar a 0. Estas medidas le ofrecen a la provincia una gran oportunidad para incrementar las exportaciones de maní con mayor valor agregado (Julio Kloppenburg, 2019 ).

Índice de Confianza del Gobierno:

A continuación, podemos observar el gráfico que se efectuó considerando cada una de las variables para el mes de diciembre durante 2014, 2015, 2016, 2017, y 2018.

Imagen 2: Índice de Confianza del Gobierno



Fuente: Elaboración propia en base a Universidad Torcuato Di Tella (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Se debe mencionar que los años comprendidos en el análisis abarcan dos presidencias distintas; los años 2014 y 2015 pertenecientes a la administración de Cristina Fernández de Kirchner que posteriormente fue sucedida por Mauricio Macri hasta la actualidad.

Como se puede observar en el gráfico el ICG más alto se obtuvo en el año 2016 con 2,49 puntos, seguido por 2017 con 2,36. Por otro lado, el mínimo de confianza percibido por la sociedad a nivel general se alcanzó en el año 2014 con 1,64 puntos.

La *honestidad de los funcionarios y la capacidad de resolución de problemas* presentan el mismo comportamiento con 3,23 y 3,03 puntos respectivamente en el año 2016 y sus mínimos en 2014 con 2 y 1,84 puntos.

En lo que respecta con la *eficiencia gubernamental* se observa el mismo comportamiento que las variables anteriores, siendo el máximo de 2,10 puntos en 2016 y el mínimo en 2014 con 1,41 puntos.

En tercer lugar, se considera la *preocupación por el interés general* que en 2016 registró su máximo con 2,08 y su mínimo fue de 1,47 en 2014.

Por último, la *evaluación general del gobierno 2017* representa el valor más alto con 2,11 y el mínimo 1,43 en 2018.

En general, se puede observar que en el año 2016 fue el mejor posicionado obteniendo el máximo de confianza de la sociedad en casi todos los niveles analizado; el máximo de confianza para la evaluación gubernamental se registró en 2017.

Podemos decir que la población argentina reaccionó de manera favorable al cambio de gobierno, sin embargo, en el año 2018 se observa un comportamiento descendente en todas las variables. Esto demuestra la disconformidad de la sociedad con respecto a las acciones que está tomando el actual gobierno generando disputa social.

#### Política exterior

Durante la presidencia anterior la política exterior se alejó del escenario global y se enfocó en la integración regional sudamericana creando la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) y consolidando la alianza estratégica con Brasil. Además, se consolidaron las extra continentales con países como China y Rusia. En lo que respecta a la relación con Estados Unidos y Europa se continuó con la cooperación en materia científica, nuclear y lucha contra el terrorismo internacional (Pon, 2018 ).

El objetivo de Mauricio Macri es reinsertar al país en el mundo entablando una política de integración y apertura desafiándose al difícil contexto económico internacional.

### **5.1.1.2 Factor económico**

Luego de la crisis de 2001 – 2002, en 2003 el gobierno de Néstor Kirchner comenzó a implementar una serie de acciones donde apostaba a la intervención del Estado en la economía; de esta manera decidió promover el consumo y la inversión, reorganizar el sistema monetario heredado y promover las exportaciones del sector agro ganadero. Gracias a estas medidas, el gobierno logró reducir el endeudamiento externo, recomponer las finanzas públicas, generar empleo y de esta manera volver al crecimiento del país (Ferrari Caballero, 2017).

En 2011 el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner tuvo que recurrir al cepo cambiario debido a que la alta inflación que había en ese tiempo generaba inestabilidad financiera; la finalidad del cepo cambiario era poder mantener la estabilidad de la moneda nacional y evitar la fuga de capitales, aunque su aplicación tuvo diversos problemas.

Con el propósito de resolver diversos problemas, Argentina se especializó en el cultivo de la soja convirtiéndose en un país dependiente de un producto con muy poco valor añadido, con precios de gran volatilidad y con una alta demanda internacional; esta iniciativa no tuvo éxito y la economía argentina entró en recesión (Ferrari Caballero, 2017).

Electo en 2015, el presidente Macri anunció reformas económicas importantes; a fines de 2015 se realizó un ajuste monetario donde el Banco Central eliminó controles de tasas y capital para alentar a nuevos inversionistas, buscó promover las inversiones extranjeras a través de la eliminación de barreras y de la exención de impuestos sobre la mayoría de los cultivos reforzando su aporte al sector agrícola en el comercio exterior.

Ya desde principios del 2018 el gobierno ha tenido dificultades para combatir la pobreza y el desempleo; casi un tercio de la población vive bajo la línea de pobreza, esto lleva a una mayor inversión a la red de infraestructura ya que en zonas rurales no siempre hay acceso a la electricidad y al agua.

También, y no menos importante, debemos tener en cuenta la situación social del país. En la actualidad, existen tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales con respecto a las reformas anunciadas (Santander Trade , 2018 ).

Además, modificó su programa monetario. Este nuevo programa fue esquematizado por el actual presidente del Banco Central, Guido Sandleris; primero eliminó el esquema de metas de inflación para luego crear un régimen de bandas de flotación. Estas bandas de flotación le permiten al banco central intervenir en el mercado cambiario para mantener el valor del tipo de cambio de 34 a 44 pesos (Jueguen & Ruiz Mathus, 2018).

En el 2019, para poder contar con el respaldo del FMI, el gobierno debía cumplir la meta del “déficit cero”, conocido también como equilibrio fiscal primario; para ello tuvo que hacer un ajuste de \$ 475.000 millones de presupuesto. Para lograr eso el gobierno tomó algunas medidas: subió las retenciones a las exportaciones, congeló la obra pública, incrementó los impuestos, postergó parte de la reforma tributaria y recortó gastos (Jueguen & Ruiz Mathus, 2018).

Con respecto al programa monetario establecido por el Banco Centra en el año 2018, a principios del 2019 se realizaron grandes cambios: el Banco Central decidió congelar los límites de la banda de flotación hasta finales del año y de esta manera intentar contener la subida constante de precios. En este año con incertidumbre electoral va a ser imposible para el gobierno y el banco determinar a cuanto estará el dólar a finales del año (Infonews, 2019).

### Producto Bruto Interno (PBI)

En la siguiente tabla podemos observar los datos del Producto Bruto Interno (PBI) del tercer trimestre de los años 2015, 2016, 2017 y 2018; y del segundo trimestre de 2019 según el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos):

Tabla 2: Producto Bruto Interno

<b>AÑO</b>	<b>PBI</b> (con respecto al año anterior)
Tercer trimestre 2014	<b>-0,8%</b>
Tercer trimestre 2015	<b>2,3%</b>
Tercer trimestre 2016	<b>-3,8%</b>
Tercer trimestre 2017	<b>4,2%</b>
Tercer trimestre 2018	<b>-3,5%</b>
Segundo trimestre 2019	<b>0,6%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019)

Como podemos observar en estos seis años, el trimestre con mayor variación positiva fue en el año 2017 con un 4,2% y el trimestre con mayor variación negativa fue el del año 2018 con un -3,5%. El tercer trimestre en 2014 fue el que presentó la menor variación negativa.

### Tasa de Inflación

Argentina es un país azotado por la inflación desde hace ya muchos años, desde 1975 hasta 1991 la inflación se ubicó por encima del 80% anual. El período de mayor estabilidad del país fue en los 90 gracias a la convertibilidad del peso con el dólar impuesta por Carlos Menem, ésta fue una buena estrategia por parte del gobierno hasta que el modelo se derrumbó con la crisis del 2001 y el corralito.

El kirchnerismo tuvo la inflación bajo control durante la primera etapa, pero a partir de 2007 el Índice de Precio del Consumidor (IPC) superó el 20% anual. Al llegar al poder en 2015, la gestión de Mauricio Macri prometió controlar la subida de los precios.

Macri deberá enfrentar uno de los conflictos más complejos, la inflación. Desde mayo de 2018 se siente la crisis cambiaria en el país cuando el peso perdió una gran cantidad de valor como moneda y la subida del dólar se trasladó a los precios (Rivas Molina, 2018).

El INDEC informó que el 2018 fue el año con mayor inflación desde 1991; alcanzó el 47,6%.

Hasta agosto de 2019 la variación anual del Índice de Precios del Consumidor (IPC) fue de 54,5%. Con lo que respecta la variación mensual, fue de 4%; por lo que la inflación acumulada de 2019 hasta el mes de agosto es de 30% (Datosmacro, 2019).

### Balanza Comercial

A continuación, se mostrarán las cifras estimadas del intercambio comercial de Argentina en agosto de 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Tabla 3: Balanza comercial

AÑO	Exportaciones (millones de dólares)	%	Importaciones (millones de dólares)	%	Intercambio Comercial (millones de dólares)	Balanza Comercial (millones de dólares)
2014	6.599	-12%	5.700	-20%	12.299	899
2015	5.545	-16%	5.494	-3%	11.039	51
2016	5.752	12%	5.047	-7,1%	10.799	705
2017	5.228	-9,2%	6.311	24,9%	11.539	1.083
2018	5.167	-1,4%	6.294	-0,3%	11.461	1.127
2019	5.568	7,5%	4.400	-30,3%	9.968	1.168

Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019).

En la tabla anterior se puede observar que, considerando los seis años en análisis, en el año 2014 se registró el mayor intercambio comercial argentino con 12.299 mdd (millones de dólares) compuesto por 6.599 mdd en exportaciones y 5.700 en importaciones. El menor intercambio se registró en el año 2019 con un superávit de 9.968 mdd con 5.568 mdd en exportaciones y 4.400 en importaciones.

En la mayoría de los años analizados se obtuvo como resultado un superávit comercial (exportaciones mayores a las importaciones) menos en los años 2017 y 2018 donde las importaciones fueron mayores a las exportaciones.

En el 2014, con el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner la balanza presentó un saldo de 899 mdd con un saldo comercial de 12.299 dónde las exportaciones e importaciones disminuyeron un 12% y 20% respectivamente con respecto al mismo período del año anterior. Lo mismo sucedió en el año 2015, donde hasta ese momento seguía en el mandato Fernández

ya que el mes analizado es agosto, las exportaciones disminuyeron un 16% y las importaciones un 3%.

A partir del 2016, con Mauricio Macri en el gobierno la balanza comercial fue subiendo significativamente año tras año hasta llegar al mes de agosto de 2019 con un superávit de 1.168 mdd. En los cuatro años de mandato de Mauricio las exportaciones e importaciones han variado negativa y positivamente. Uno de los cambios más significativos fue en 2017 dónde las importaciones aumentaron un 24,9% siendo mayores a las exportaciones.

### Balanza de Pagos

En la siguiente tabla podremos observar los datos de la cuenta corriente, cuenta financiera y reservas internacionales correspondientes al segundo trimestre de los años 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019.

Tabla 4: Balanza de pagos

<b>AÑO</b>	<b>Cuenta corriente</b> (Millones de dólares)	<b>Cuenta financiera</b> (Millones de dólares)	<b>Reservas internacionales</b> (Millones de dólares)
<b>2014</b>	609	1.539	+ 2.184
<b>2015</b>	-2.083	3.494	+ 2.300
<b>2016</b>	-2.679	3.871	+ 1.074
<b>2017</b>	-5.954	6.376	-2.804
<b>2018</b>	-8.292	8.427	+ 741
<b>2019</b>	-2.561	3.339	-1.773

Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2014, 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019)

Como podemos observar en los seis años analizados, el único año en el cuál la cuenta corriente reflejó un superávit fue en el año 2014 correspondiente al gobierno de Fernández. Ya desde el 2015 en adelante presentó en el tercer trimestre un déficit en todos los años.

Con respecto a la cuenta financiera podemos decir que, el año que presentó el menor ingreso con un valor de U\$S 1.539 millones fue en el año 2014 con el mandato de Cristina. Desde el 2015 la cuenta fue creciendo cada vez más con mayores ingresos. El 2017 y el 2018 fueron los años donde se presentó los mayores ingresos correspondientes a U\$S 6.376 millones

y U\$S 8.427 millones respectivamente. Desde el 2016, ya con el gobierno de Mauricio Macri, la cuenta financiera fue creciendo hasta llegar al 2019, año en el cual los ingresos descendieron a U\$S 3.339 millones.

De las reservas internacionales podemos decir que, en general, tuvieron saldos positivos en la mayoría de los años analizados. Desde el 2014 hasta el 2016 las reservas fueron aumentando en buena medida, presentando el mayor aumento en el año 2015 con U\$S 2.300 millones. Luego en 2017 disminuyeron por U\$S 2.804, siendo el número más alto en éstos seis años. En 2018 reflejó nuevamente un aumento de solamente U\$S 741 millones, ya mucho menor a los otros años. Por último, en 2019, presentó un baja de U\$S 1.773 millones.

### ***5.1.1.3 Factor Socio – Cultural***

#### **Cultura**

Argentina, históricamente, se ha forjado a partir de una mezcla de culturas de distintos grupos étnicos, principalmente de inmigrantes. La mayoría son procedentes europeos, aunque también provienen de Perú, Bolivia y en menor medida de países limítrofes.

Los inmigrantes llegan a Argentina con diferentes expectativas de calidad de vida, mejores posibilidades de inserción laboral, acceso gratuito a la educación como así también a la salud. Estas personas traen consigo sus diversas culturas, costumbres, nuevos hábitos, diferentes tonadas y diversas formas de vida lo que hace a Argentina un país con una gran diversidad cultural (Diversidad cultural en Argentina, 2015).

Argentina cuenta con una amplia gama de actividades artísticas y culturales diversas. Algunos ejemplos de reconocimiento mundial son el teatro, pintura, escultura, música y literatura.

Buenos Aires, capital del país, es la ciudad que mayor representa la vida cultural y artística de Argentina. En Buenos Aires nació el tango, la ciudad te brinda una amplia gama de

ofertas en cuanto a teatros y diferentes eventos culturales, tanto en el centro de la ciudad como en sus barrios más emblemáticos.

En cuanto a la música, en el interior del país podemos encontrar al Folklore abarcando diferentes ritmos y estilos de baile como el gato, chámame, samba, malambo, chacarera, entre otros. Algunas de las fiestas folclóricas más importantes y grandes de Argentina son el Festival de Cosquín y Festival Nacional de Doma y Folklore de Jesús María, ambos ubicados en la provincia de Córdoba (Santander Río , 2019 ).

### Contexto social

La realidad socio - económica a la que se enfrenta nuestro país tiene efectos directos sobre una parte importante de la población y su calidad de vida; la pobreza y desempleo existieron siempre, pero las cifras crecen cada vez más. Esto se debe al aumento de la inflación que en 2018 fue la más alta en 27 años; esto conlleva al aumento del dólar provocando el estancamiento o recesión de la economía, causando el cierre de las pequeñas y mediana empresas generadoras de muchos puestos de trabajo, acompañado de un incremento de los precios a nivel general.

La sociedad argentina está intensamente movilizada; las políticas económicas, laborales, sociales y de derechos humanos del actual gobierno tuvieron como respuesta un ciclo de protesta que se desarrollaron a lo largo de los cuatro años. En los tiempos de la administración de Mauricio Macri diferentes organismos y gremios realizaron acciones aisladas es respuestas al ajuste; algunos de ellos son la Confederación General del Trabajo (CGT), los organismos de derechos humanos, la movilización de San Cayetano que expresa a los trabajadores no registrados, grandes movilizaciones docentes, el movimiento “Ni una menos” contra los femicidios y la violencia de género, entre otros (Grimson, 2018 ).

Demografía

Argentina cuenta con 40.091.359 habitantes, según los datos brindados por el INDEC obtenidos del último Censo en 2010. Los números permitieron determinar que la población creció un 10,6% desde el 2001; aunque, en la actualidad, los profesionales advierten que el crecimiento poblacional es cada vez menor (La Nación , 2010).

La tasa de natalidad de Argentina viene disminuyendo desde hace años. Los últimos datos estadísticos obtenidos fueron en 2016, los mismos reflejaron que la tasa de natalidad no alcanzó los 17 niños nacidos por cada mil personas. Conjuntamente, la tasa de mortalidad también ha descendido, es decir que ha disminuido la cantidad de personas que mueren anualmente en el país (Dohmen Stutz, 2018).

Tasas del mercado de trabajo

Con respecto a las tasas del mercado de trabajo no se podrá realizar un análisis en conjunto de los seis años correspondientes ya que el INDEC no tiene registrados los datos en los años 2014 y 2014. A continuación, se presentarán los datos de los cuatro años siguientes: 2016, 2017, 2018 y 2019 tomando en cuenta el segundo trimestre de cada año para luego realizar el análisis correspondiente.

Tabla 5: Tasas del mercado de trabajo

<b>AÑO</b>	<b>Tasa de actividad (%)</b>	<b>Tasa de empleo (%)</b>	<b>Tasa de desocupación (%)</b>
<b>2016</b>	46%	41,7%	9,3%
<b>2017</b>	45,4%	41,5%	8,7%
<b>2018</b>	46,4%	41,9%	9,6%
<b>2019</b>	47,7%	42,6%	10,6%

Fuente: elaboración propia en base a INDEC (2016, 2017, 2018 y 2019)

Primero, cabe aclarar que éste análisis se realiza en base de un total de 31 aglomerados urbanos agrupados en 6 regiones estadísticas:

- Región Gran Buenos Aires: Ciudad autónoma de Buenos Aires; partidos del Gran Buenos Aires.
- Región Cuyo: Gran Mendoza; Gran San Juan; San Luis (El Chorrillo)
- Región Noreste (NEA): Corrientes; Formosa; Gran Resistencia; Posadas
- Región Noroeste (NOA): Gran Catamarca; Gran Tucumán (Tafi Viejo); Jujuy (Palpalá); Salta; Santiago del Estero (La Banda).
- Región Pampeana: Bahía Blanca (Cerri); Concordia; Gran Córdoba; Gran La Plata; Gran Rosario; Gran Paraná; Gran Santa Fe; Mar del Plata, Santa Rosa (Toay).
- Región Patagónica: Comodoro Rivadavia (Rada Tilly); Neuquén (Plottier); Río Gallegos; Ushuaia (Río Grande); Viedma (Carmen de Patagones).

Como podemos observar en 2017 las tres tasas del mercado de trabajo registraron una disminución, mientras que en los años 2018 y 2019 presentaron un aumento aunque no se presentan diferencias estadísticas significativas.

Teniendo en cuenta los cuatro años analizados, en el año 2017 se registraron las tres tasas más bajas: Actividad 45,4%, empleo 41,5% y desocupación 8,7%; y en el año 2019 las más altas: Actividad 47,7%, empleo 42,6% y desocupación 10,6%.

### Pobreza

En el caso del índice de pobreza sucede lo mismo que con el análisis de las tasas del mercado de trabajo, el INDEC comenzó a publicar los datos desde el segundo semestre de 2016 por lo que no se podrán analizar los seis años. Se tomará en cuenta desde el segundo semestre de 2016 hasta el primer semestre de 2019.

En la siguiente tabla se presentarán los datos obtenidos de pobreza e indigencia comprendiendo el segundo semestre de 2016 y el primer semestre de 2017, 2018 y 2019. Para

realizar este análisis el INDEC tomó en cuenta los 31 aglomerados urbanos, los mismos que se tomaron en cuenta para analizar las tasas del mercado de trabajo.

Tabla 6: Pobreza e Indigencia

AÑO	POBREZA		INDIGENCIA		POBLACIÓN TOTAL	HOGARES TOTALES
	Hogares	Personas	Hogares	Personas		
2016	23,1%	32,2%	4,8%	6,3%	27.201.000	8.772.000
2017	20,4%	28,6%	4,5%	6,2%	27.451.977	8.867.256
2018	19,6%	27,3%	3,8%	4,9%	27.733.983	9.086.099
2019	25,4%	35,4%	5,5%	7,7%	28.295.638	9.429.518

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (2016, 2017, 2018 y 2019).

Como se puede observar en estos cuatros años analizados, en el primer semestre de 2019 se presenta el mayor porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza con un 25,4% comprendiendo el 35,4% de las personas; un 5,5% son indigentes que incluye el 7.7% de personas. En el primer semestre de 2018 se presenta el porcentaje más bajo de pobreza con un 19,6% y un 3,8% de indigentes comprendiendo el 27,3% y 4,8% de personas respectivamente.

En general, se puede ver que entre los años 2016 y 2018 la población total y el total de hogares fueron aumentando hasta llegar a 27.733.983 de habitantes y un 9.086.099 de hogares, mientras que el porcentaje de pobreza e indigencia fue disminuyendo hasta llegar al porcentaje mínimo analizado en estos cuatro años.

Luego de tres años de disminución, en el primer semestre de 2019 la población y la cantidad de hogares siguieron creciendo acompañados por un aumento en el porcentaje pobreza e indigencia llegando a su pico máximo en estos cuatro años.

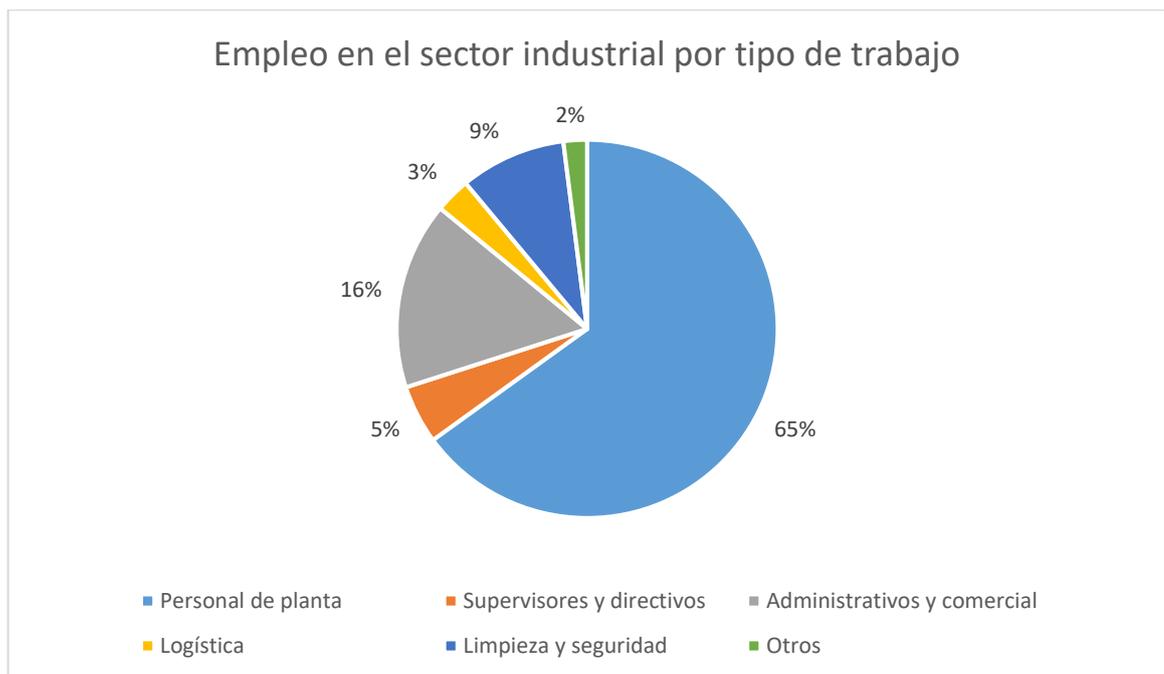
#### Sector generador de empleo

La industria manisera es uno de los sectores con mayor generación de empleo. Se encuentra distribuida en 34 localidades dentro de la provincia de Córdoba, convirtiéndose en una de las principales actividades en cada una de ellas.

En el sector manisero genera empleo directo e indirecto. El primero abarca al sector primario e industrial; siembra, pulverización, arrancado y cosecha que incluye tanto operarios de planta como supervisores, administrativos y comerciales con su trabajo en las oficinas, logística, limpieza y seguridad, entre otros. Segundo, el empleo indirecto abarca el transporte que consiste en el traslado de la mercadería desde el campo hacia la industria, y luego los productos ya industrializados y procesados hacia el puerto (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina , 2015).

En el siguiente gráfico podemos observar el porcentaje de empleo que genera cada tipo de trabajo en el sector industrial del maní.

Imagen 3: Empleo en el sector industrial por tipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a Fundación FADA (2015).

#### **5.1.1.4 Factor Tecnológico**

##### Red científico tecnológica del maní argentino

La red científico tecnológica del maní argentino consiste en una organización creada por representantes de 13 instituciones vinculadas a las actividades de investigación, desarrollo,

innovación, producción y comercialización del maní. La organización tiene base en la provincia de Córdoba; esto se debe a que el 90% de la producción del producto se encuentra concentrada en la provincia.

Consiste en una estructura de ciencia y tecnología del maní eficiente y dinámica que está enfocada en la satisfacción de necesidades de dicha industria en todos los procesos que implica la producción, comercialización y distribución del producto.

La red tiene como unos de sus principales objetivos contribuir a la sustentabilidad del sector en la economía global además de generar valor económico para dicha industria, excelencia de la investigación y la formación de recursos humanos en ciencia y tecnología altamente calificados.

Córdoba cuenta con capacidades altamente calificadas de investigación para poder desarrollar procesos que ayuden a superar los problemas productivos y comerciales del sector (Cámara Argentina de Maní, 2019).

#### Programa Nacional de Agroindustria y Agregado de Valor

En los últimos 25 años, Argentina ha aumentado su producción de granos de 37 a 125 millones de toneladas anuales; esto es el resultado de la aplicación y adaptación de los diferentes procesos tecnológicos que han ido evolucionando a lo largo de los años. Entre ellos podemos nombrar la siembra directa, el manejo integrado de plagas y malezas por medio de una gran variedad de productos químicos, la biotecnología aplicada a materiales genéticos de alto potencial de rendimiento y labores realizadas con maquinaria inteligente altamente tecnificada.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es el organismo que dirige el programa; actualmente, el mismo tiene como desafío reducir un 20% la ineficiencia actual ocasionada al momento de la cosecha de granos y la producción de forrajes conservados en la

próxima campaña; para ello coordina a una red público-privada que involucra a productores, contratistas, asesores y fabricantes en un proceso de mejora continua.

Para poder llevarlo a cabo se desarrollan diferentes actividades como:

- Brindar mensajes técnicos que son obtenidos de ensayos de campo.
- Captar nueva tecnología desarrollada fuera y dentro del país.
- Participar de charlas técnicas y jornadas de campo.
- Presenciar diferentes cursos tradicionales o a distancia.
- Asistir en todas las megamuestras y eventos del ámbito agropecuario.
- Distribuir manuales de actualización técnica de temas referidos a la cosecha, pos cosecha, agregado de valor en origen, bioenergía y manejo de efluentes (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2018).

#### Centrales de Bioenergía

La central térmica Prodeman es una Planta de Generación de Energía Eléctrica mediante el uso exclusivo de la biomasa a partir de los desechos de cáscara de maní; la misma se encuentra ubicada en la localidad de General Cabrera en la provincia de Córdoba. Ésta central es el sexto proyecto operativo que realiza el “Programa RenovAr”.

La empresa Prodeman decidió afrontar este proyecto fundado en la conciencia ambiental y con el objetivo de encontrar una solución a la problemática del destino final de la cáscara de maní que tanto afecta a la industria manisera.

La energía que se obtiene a través de este proceso es incorporada al Sistema Interconectado Nacional abasteciendo 18.000 hogares por año; para generar esta cantidad de energía se necesitan unas 50.000 toneladas de cáscara de maní por temporada (Ministerio de Energía y Minería , 2018).

Otra empresa que decidió construir una planta de energía con biomasa es la manisera Lorenzati Ruetsch y Cía. ubicada en un pueblo llamado Ticino de la provincia de Córdoba. Se convirtió en la primera planta generadora de bioenergía a través de la cáscara de maní del país.

A diferencia de la compañía anterior, la planta es más chica y primordialmente tiene como objetivo abastecer todo el complejo industrial de la empresa; esto no es menor y ayudaría a la región quitando una carga significativa. A largo plazo se prevé poder suministrar energía a todo el pueblo ticinense.

A fines de 2017 se comenzaron con las pruebas de generación y puesta a punto de la planta; la misma garantiza un flujo continuo, sostenido y seguro de electricidad. Un aspecto a destacar es que la usina generará energía suficiente para abastecer a unos 8.000 hogares, lo que representa 10 veces más la cantidad de viviendas de Ticino. Otro aspecto a tener en cuenta es que se crearán 50 puestos de trabajo (VÍA Renovable , 2017).

En 2018, la empresa Lorenzati firmó un contrato con la Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico S.A (CAMMESA) para inyectar energía al Sistema Argentino de Interconexión (SADI) por el plazo de 20 años. La planta generadora tiene una capacidad instalada de 4 megavatios (MW); el 25% de la electricidad se destinará a la industria para el procesamiento del maní, mientras que el otro 75% se irá al SADI (VIA Renovable , 2018 ).

Resumiendo, se puede apreciar que la situación es bastante favorable para el del sector estudiado. A nivel provincial se demuestra una situación en progreso en cuanto al sector agrícola, especialmente del sector manisero.

Por un lado, aunque a nivel país existe un deterioro causado principalmente por la caída del poder adquisitivo, provocando una reducción en el consumo y, por ende, desempleo ya que la producción industrial desciende; en lo que respecta al sector manisero podemos observar otra situación. Como expresamos anteriormente, es uno de los sectores con mayor generación de empleo tanto directo como indirecto; el sector está creciendo cada vez más, generando más

cantidad de empleo y aportando favorablemente a la economía del país gracias a las cantidades exportadas.

Por otro lado, en los últimos años hubo grandes inversiones en cuanto a la tecnología en el sector. Se construyeron plantas de generación de energía eléctrica en la provincia de Córdoba utilizando la cáscara de maní; esto tuvo como resultado la generación de más puestos de trabajo y, a su vez, el cuidado del medio ambiente.

### *5.1.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter*

#### Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores en el sector manisero es baja, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

Con respecto al entorno nacional, se puede observar que en Argentina la producción de maní se caracteriza por estar concentrada; esto se debe a que hay un reducido número de industrias por lo que trabajan en conjunto con un objetivo en común. Este objetivo se trata de poder mantener e incrementar la producción para poder tener mayor participación y liderazgo en el ámbito internacional ofreciendo un producto de alta calidad para ser distinguido en el mundo.

En el ámbito internacional tenemos dos grandes productores y competidores, China y Estados Unidos.

Por un lado, China es un productor muy importante pero un competidor débil; esto se debe a su alto consumo interno y a su baja calidad del producto. El maní producido en China está prohibido en la Unión Europea por los altos niveles de contaminación que presenta el producto y a su falta de certificación de exportaciones que son exigidas por los entes comunitarios de seguridad alimentaria en la Unión Europea.

Por el otro, a diferencia de China, Estados Unidos compite en el mercado internacional con Argentina en el maní de alta calidad para el consumo humano.

### Poder de negociación con los compradores

En Argentina el nivel de consumo del maní es muy bajo por lo que la mayoría de la producción se exporta siendo el cliente la Unión Europea que compra el 70% de las exportaciones. Éste cuenta con un enorme poder de negociación que está demostrado en los cambios de precios o de cantidades exportadas ya que afectan directamente a todo el sector mánisero en Argentina.

En Europa el consumo del maní no satisface necesidades básicas, sino que su consumo depende del poder adquisitivo del consumidor. Si el poder adquisitivo aumenta, el consumo se incrementa; por el contrario, si disminuye, el consumo del producto se contrae. Debido a esto las empresas exportadoras de Argentina no cuentan con poder de negociación en el mercado internacional.

En el ámbito nacional, el poder de negociación también es bajo; esto se debe al menor consumo interno del producto. No hay un estudio que determine cuál es la causa, pero podemos deducir que pueden ser por los hábitos y costumbres de la población y por la falta de información. Este último factor se refiere a que los consumidores tienen una idea equivocada sobre el producto; piensan que el maní es perjudicial para la salud.

### Poder de negociación de los diferentes proveedores

El maní no es un cultivo de amplia expansión a nivel nacional, está mayormente concentrado en la zona centro – sur de la provincia de Córdoba; esto deriva en que en el mercado no exista un gran número de proveedores de insumos para la producción y procesamiento del maní.

El maní es un producto muy especial por lo que se necesita de insumos y proveedores específicos; esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo sobre estos insumos.

Primero, se necesita de maquinaria muy específica tanto para la producción primaria como para el procesamiento de secado y almacenamiento del maní. Podríamos decir que, en este caso, los proveedores tienen mayor poder de negociación; esto se debe a que si la empresa desea cambiar de proveedor tendrá que evaluar el costo que tendrá debido a que este cambio implica una modificación completa del proceso de la empresa.

Segundo, para sembrar y cosechar maní se necesitan suelos particulares; se requiere de lotes con una adecuada rotación, es decir, donde no se haya sembrado este cultivo en por lo menos tres años y, si es posible, en esos tres años que se siembre soja u otro tipo de cultivo. Además, hay que tener en cuenta que donde se siembra maní el suelo queda desgastado y destruido. En este sentido, el proveedor también tiene mayor poder de negociación ya que tiene un costo de alquiler alto y no todos los proveedores están dispuestos a alquilar sus lotes para sembrar maní debido a las consecuencias que esto genera.

Por último, donde las empresas tienen una gran capacidad de negociación con los proveedores es en los insumos de servicios tanto en cosecha y siembra como de fumigación. En la actualidad existen numerosos prestadores de estos tipos de servicios por lo que la empresa se puede dar el lujo de poder elegir entre variedades, ya sea en calidad o en precio.

En general, dado que el sector manisero está organizado en forma ordenada, los proveedores no abundan y su actividad es específica, por lo que las empresas no pueden darse el lujo de contar con un amplio abanico de proveedores alternativos.

#### Amenaza ante nuevos competidores

La posibilidad y facilidad de que nuevos competidores ingresen afecta directamente la rentabilidad de un mercado; pero existen barreras que pueden dificultar la entrada.

En la producción de maní, la entrada de nuevos competidores es baja debido a que existen ciertas características particulares que restringen su ingreso.

Primero, hay que tener en cuenta que la producción de maní es costosa; la empresa debe contar con capacidad financiera suficiente para sostener los altos costos que esto implica. Muchos productores eligen otro tipo de cultivos para así disminuir riesgos y asegurar su rentabilidad.

Otra de las principales barreras de ingreso es la curva de experiencia, las nuevas empresas que quieran ingresar al sector deben prever una curva de aprendizaje tanto en lo tecnológico como en el manejo de contactos.

#### Amenaza a ingresos de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos del maní podemos mencionar a las almendras, avellanas, castañas de cajú, macadamias, nuez de nogal, nuez pecán, pistacho, entre otras. Aunque estos productos no representan una amenaza debido a que el maní argentino se encuentra muy bien posicionado en calidad y precio en comparación. Es decir, estos productos no representan un riesgo de sustitución, al contrario, el maní ha desplazado a muchos productos alimenticios.

Además, es importante mencionar que la lealtad de los compradores a nivel internacional está basada en la red de contactos ya establecida buscando la mejor relación entre calidad y precio. Por otro lado, a nivel nacional no se ha comprobado la lealtad de los consumidores a una marca en particular.

En conclusión, el panorama de las fuerzas competitivas es muy bueno. Con respecto a la rivalidad entre los competidores, es importante que las empresas piensen en estrategias para no dejarse sorprender; por ejemplo, una estrategia de liderazgo para aumentar su participación (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2010 ).

#### *5.2 Ventajas comparativas del sector*

En el siguiente apartado se estudiaron las ventajas comparativas del sector manisero de la provincia de Córdoba para determinar el nivel de competitividad a través de la utilización de dos herramientas; las mismas permitieron analizarlo de manera cualitativa y cuantitativa.

5.2.1 Índice de ventaja comparativa revelada

En este apartado se desarrolló el *índice de ventaja comparativa revelada* en base a datos estadísticos revelados por la plataforma Trade Map; el cálculo se efectuó tomando los valores más recientes que se publicaron. A través de este índice se obtuvo resultados cuantitativos sobre la ventaja competitiva del sector.

Se debe aclarar que la partida que se seleccionó a continuación para el cálculo del índice no es la partida más específica para nuestro producto; se utilizó la partida general del maní 2008.11. Con este cálculo se pretende determinar si el producto posee una ventaja comparativa con respecto al mercado de destino. Este índice se desarrolló tomando en cuenta el año 2018 basándonos en datos de Trade Map.

Tabla 7: Conceptos para el cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada

Conceptos	Valor USD
$X_a^i$ = Son las exportaciones de maní (i) por parte de Argentina (a).	<b>471.229</b>
$X_w^i$ = Son las exportaciones de maní (i) por parte del mundo (w).	<b>2.317.132</b>
$X_a^t$ = Son las exportaciones totales (t) por parte de Argentina (a).	<b>61.559.407</b>
$X_w^t$ = Son las exportaciones totales (t) por parte del mundo (w).	<b>19.227.544.998</b>

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2018).

Cálculos

Imagen 4: Cálculo del Índice de Ventaja Comparativa Revelada

$$IVCR = \frac{\frac{X_a^i}{X_w^i}}{\frac{X_a^t}{X_w^t}}$$

Fuente: Pérez Heredia & Chávez Huarachi (2009).

- El cociente entre las exportaciones de maní por parte de Argentina y las exportaciones de maní por parte del mundo.

IVCR:  $471.229 / 2.317.132 = 0,203397562$

- El cociente entre las exportaciones totales por parte de Argentina y las exportaciones totales por parte del mundo.

IVCR:  $61.559.407 / 19.227.544.998 = 0,0032016259$

- Cociente entre el cociente de las exportaciones de maní por parte de Argentina y las exportaciones de maní por parte del mundo y el cociente de las exportaciones totales por parte de Argentina y las exportaciones totales por parte del mundo

IVCR:  $0,203397562 / 0,0032016259$

IVCR: **63,52**

Recordemos que para que el país tenga una ventaja comparativa revelada en un producto el resultado debe dar un número mayor a uno, en caso contrario tal ventaja no existe.

Como se puede observar el producto presenta una ventaja comparativa con respecto al mundo. Además, analizando las variables presentadas para el cálculo, podemos observar la participación de Argentina en comparación a los valores comercializados a nivel mundial; cabe destacar que, en la variable de exportación del producto por parte del país, Argentina tiene una alta participación ya que es el segundo país exportador del producto.

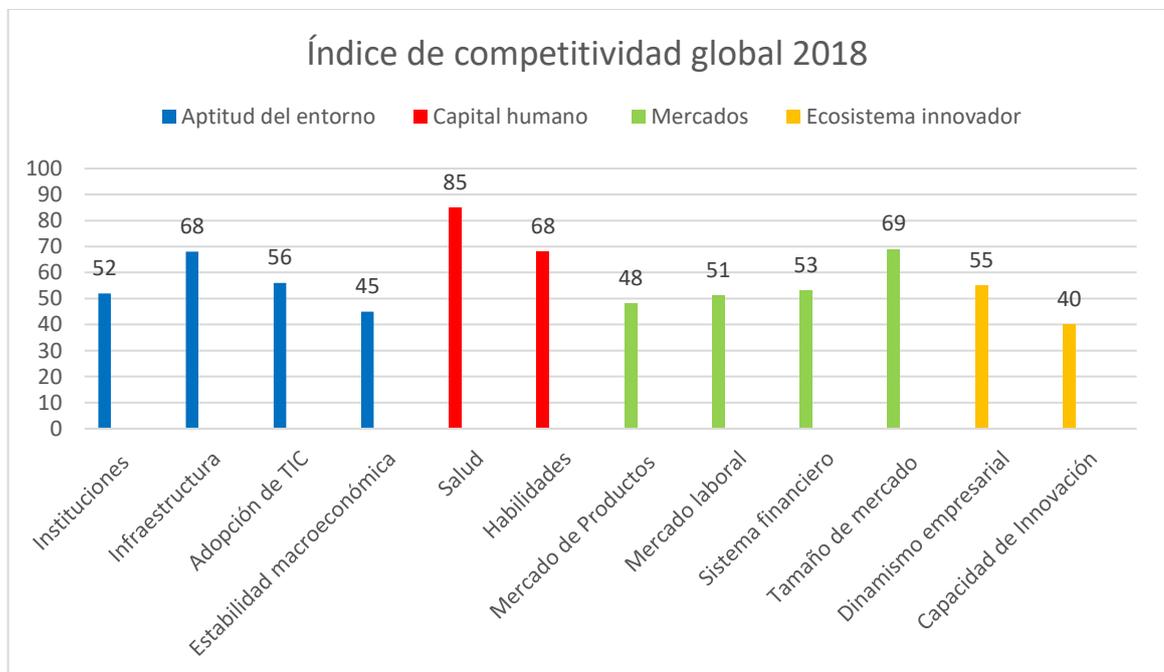
Esto marca claramente la tendencia en la orientación elevando notablemente la competitividad del producto en los mercados externos por la exclusividad de producción.

### 5.2.2 Índice de Competitividad Global

El Foro Económico Mundial mide a través de este índice como utiliza el país sus recursos y capacidades para proveer a sus habitantes de un alto nivel de prosperidad. En el último informe publicado en 2018, Argentina obtiene 57,49 puntos; de esta manera alcanza el puesto 81 de los 140 países analizados en el mundo.

En el siguiente gráfico se plasman los resultados de los doce pilares obtenidos para Argentina para el año 2018:

Imagen 5: Índice de competitividad global de Argentina 2018



Fuente: Elaboración propia en base a The Global Competitiveness Report (2018).

De acuerdo con los resultados anteriores, Argentina ocupa los siguientes puestos en cada uno de los pilares considerados:

#### Aptitud del entorno:

- Instituciones: 52
- Infraestructura: 68
- Adopción de TIC: 65

- Estabilidad macroeconómica: 136

Capital humano:

- Salud: 53
- Habilidades: 51

Mercados:

- Mercado de productos: 120
- Mercado laboral: 116
- Sistema financiero: 97
- Tamaño de mercado: 34

Ecosistema innovador:

- Dinamismo empresarial: 84
- Capacidad de innovación: 54

Como se puede observar, Argentina obtiene sus mejores calificaciones en la categoría de tamaño de mercado, donde ocupa el puesto número 34 en la clasificación general con 69 puntos.

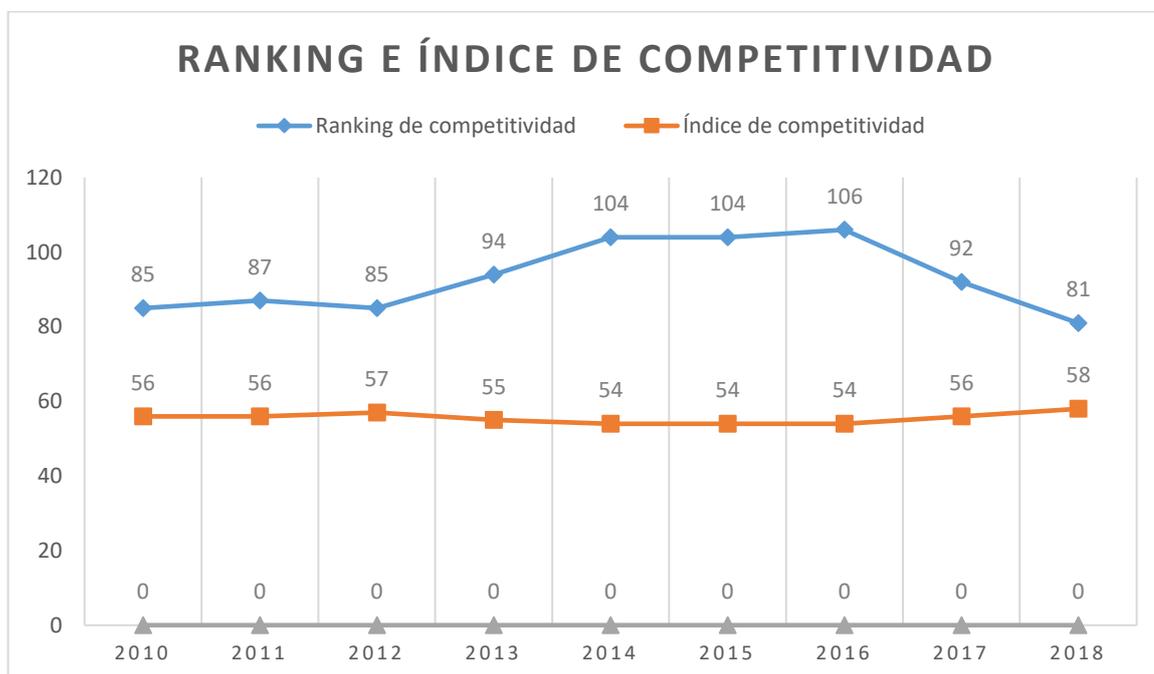
A pesar de ello, también es pertinente mencionar que el puntaje total es impulsado principalmente por el pilar de capital humano con los factores de Salud con 85 puntos y de Habilidades e Infraestructura con 68 puntos cada uno.

Además, hay que considerar dos factores con puntuaciones menores impactando negativamente en la competitividad del país; el factor de mercado de productos (48 puntos) en el puesto 120 y el mercado laboral (51 puntos) en el puesto 116, ambos pertenecientes al pilar de Mercados.

Por último, dentro de la categoría de ecosistema innovador se encuentra el pilar que alcanza la menor puntuación entre los doce considerado: la capacidad de innovación con 40 puntos solamente.

A continuación, se presentará un gráfico donde se podrá observar el comportamiento del índice de competitividad y el ranking de Argentina teniendo en cuenta una línea de tiempo de nueve años.

Imagen 6: Ranking e Índice de competitividad de Argentina 2010 – 2018



Fuente: Elaboración propia en base a Datosmacro (2018).

Primero vamos a hablar del ranking de competitividad, con respecto al mismo podemos decir que se mantuvo parejo entre los años 2010 y 2013, luego se observa una tendencia negativa en los siguientes años registrando su peor posición en el año 2016 con el puesto número 106. Luego del período 2014 – 2017 esta posición empieza a mejorar incrementando 11 lugares en 2018.

Segundo, hablaremos del índice de competitividad donde podemos observar que se mantuvo parejo a lo largo de estos 9 años mejorando aún más en el año 2018; en ese año el índice llegó a su mejor marca con 58 puntos.

### 5.3 Oferta exportable

En el siguiente apartado se exponen las evaluaciones sobre la disponibilidad del producto, capacidad económica y financiera de las empresas y la capacidad de gestión.

Es muy importante crear una oferta exportable a la hora de establecer relaciones con un cliente en el exterior; la misma es clave para poder abastecer periódicamente la demanda y a su vez diversificar las ventas con nuevos clientes. Esta alternativa de venta a nuevos clientes provoca un aumento en la producción.

Según la Cámara Argentina del Maní (2019), el Sector Agroindustrial Manisero (SAM), está compuesto por 25 empresas entre las cuales hay PyMEs, cooperativas y empresas extranjeras que están ubicadas mayormente en el sur de la provincia de Córdoba y en menor medida en la provincia de San Luis y La Pampa. El sector manisero involucra cerca de 12.000 puestos de trabajo que abarca desde su producción hasta su comercialización.

#### Disponibilidad del producto:

El maní se consume en todo el mundo por su agradable sabor, sus múltiples usos y su valor nutricional. Gracias a su composición química, nutricional y nutracéutica el maní es muy beneficioso para la salud siempre y cuando se tenga un consumo regular del mismo.

Argentina es el séptimo mayor productor de maní a nivel mundial, sin embargo, es el primer exportador mundial de maní de alta calidad; esto se debe al bajo consumo que existe a nivel local. El consumo local es aproximadamente de 250 gr per cápita por año, muy por debajo de países de consumo tradicional como por ejemplo los Países Bajos donde el consumo ronda en los 5 kg per cápita.

Según la Bolsa de Cereales de Córdoba (2019), la producción estimada es de 1,12 millones de toneladas superando en un 30% a la campaña anterior (2017/2018).

Este sector, con el objetivo de encontrar nuevos mercados, se ha especializado en términos de operatoria y legislación importadora de los países de destino ofreciendo un sistema de seguridad de calidad.

Los productos maniseros se encuentran protegidos a través de un sello de calidad denominado “Maní de Córdoba”; este sello brinda garantías de que el producto esté cultivado bajo normas de aseguramiento de la calidad y sustentabilidad social, ambiental y económica bajo diferentes normas.

Es por todo ello que la provincia de Córdoba es reconocida a nivel mundial tanto por la calidad de su maní como su desarrollo tecnológico aplicado en su producción, industrialización y acondicionamiento para la exportación.

#### Capacidad económica y financiera de la empresa:

Anteriormente Argentina al mismo tiempo que afrontaba la carga fiscal, la cual obligaba al país a ceder al Estado parte del precio obtenido por la exportación de maní, competía con grandes potencias mundiales cuya producción estaba subsidiada; estas medidas provocaban altos costos internos sumados a la inflación que tenemos en nuestro país por lo que era prácticamente imposible la operación comercial a nivel internacional.

Actualmente, el gobierno de turno informó sobre las nuevas medidas adoptadas con respecto a la eliminación de los derechos de exportaciones a todas las posiciones arancelarias que involucran a productos maniseros. En consecuencia, de esta acción, el sector recuperó su competitividad y así seguir operando en el mercado internacional donde se encuentra con un escenario de precios bajos y débiles en consecuencia a los subsidios que llevan adelante los países competidores.

Esta nueva medida no puede afectar los precios internacionales por lo que no influirán en el aumento de la producción de la oferta y tampoco en la baja de precios.

Capacidad de gestión:

En el sector manisero, a diferencia del resto de los sectores agroindustriales, los productores primarios están integrados a la industria y a la exportación. Es decir, que se encuentran asociados en cooperativas.

Existen varios organismos que apoyan al sector manisero en su desarrollo. La Cámara Argentina del Maní es uno de ellos, brindando una gran variedad de servicios a la industria con el objetivo de promover el crecimiento de la región invirtiendo en investigación y desarrollo para lograr exportar calidad en los productos, procesos y relaciones comerciales.

Algunas de las actividades que realiza son:

- ✓ Impulsa el aumento de la producción con mejoras en el nivel de calidad de acuerdo con las exigencias de los mercados de consumo.
- ✓ Brinda información a sus asociados, gobiernos y órganos de control y fiscalización con el fin de ayudar a las empresas en su situación económica-financiera.
- ✓ Mantiene una gran cantidad importante de contactos y asociaciones en distintos países con el objetivo de lograr la promoción del comercio internacional de nuestros productos.
- ✓ Mantiene relación con la Agencia ProCórdoba, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional y otras instituciones. Estas instituciones son muy importantes ya que colaboran en el desarrollo comercial de las exportaciones argentinas de nuestro producto.
- ✓ También se puede mencionar, que, a nivel provincial y nacional, mantiene una relación con diferentes instituciones tales como la Bolsa y Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, Ministerio de Agricultura y Ganadería, entre otras que son de gran importancia para nuestro sector.

Otro de los organismos que podemos nombrar es la Fundación Maní Argentino; esta fundación coordina el trabajo de la Red Científico-Tecnológica del Maní donde se determinan acciones para fortalecer la industria del maní, identificación de demandas y oportunidades y potenciar las investigaciones.

Por otro lado, este organismo tiene como objetivo la divulgación y capacitación por lo que financia la impresión de nuevos libros, apuntes y material de investigación, también cuenta con un sitio web como canal de comunicación.

También, apoya y organiza eventos anuales que permiten capacitar y actualizar al sector con respecto a la última tecnología utilizada.

A nivel provincial, se encuentra la Agencia ProCórdoba. La agencia es uno de los puntos estratégicos para la conexión regional y para la integración entre todos los países pertenecientes al Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

Es el centro productivo más importante ubicado en el centro el país. Con el objetivo de incentivar la internacionalización de todos los sectores productivos, les brinda a las empresas cordobesas ventajas para la realización de gestiones y negocios en el exterior.

En resumen y según lo observado, en tema de producción argentina se encuentran en condiciones óptimas de exportar a nuevos mercados externos; principalmente si tenemos en cuenta que existe un gran porcentaje de la producción que se exporta debido al bajo consumo que existe del producto en el mercado local. Además, podría incrementarse la capacidad de producción mediante inversiones o bien mediante la formación de cooperativas entre todas las empresas del sector, lo cual va a permitir el crecimiento del sector manisero. También, debemos aprovechar la cultura exportadora que tiene tanto Argentina como las empresas maniseras de Córdoba.

Aunque, por otro lado, debemos tener en cuenta que va a ser difícil, pero no imposible, crear una oferta exportable que sea sostenible en el tiempo debido a la falta de una clara política

estatal exportadora que les brinde a las empresas el apoyo financiero y económico que ellas necesitan para poder acceder a nuevos mercados.

#### 5.4 Analizar los posibles mercados de destino

Para poder definir el mercado de destino en el cual se introducirá el maní saborizado o snacks resultó primordial estudiar e investigar la participación de diversos países en el comercio internacional del producto.

Para realizar este análisis se consideraron dos posiciones arancelarias debido a la poca información disponible. Primero se tomó en cuenta la posición arancelaria general del maní 2008.11; como el objetivo es buscar nuevos mercados, este tipo de información es relevante para que estos países sean considerados, al haber consumido el maní como commodity, como posibles potenciales importadores de maní saborizado.

Tabla 8: Listado de países importadores a nivel mundial de la posición 2008.11

Indicadores comerciales						
Importadores	Valor importado en 2018 (Miles de USD)	Cantidad Importada en 2018	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Clasificación en la facilidad de hacer negocios
<b>Mundo</b>	1.702.822	660.859	Toneladas	2.577	100	
<b>EE. UU</b>	151.189	57.100	Toneladas	2.648	8,9	8
<b>Francia</b>	138.308	50.948	Toneladas	2.715	8,1	32
<b>Japón</b>	128.573	54.167	Toneladas	2.374	7,6	39
<b>Alemania</b>	109.556	40.118	Toneladas	2.731	6,4	24
<b>Reino Unido</b>	106.836	38.103	Toneladas	2.805	6,3	9
<b>Canadá</b>	79.276	32.628	Toneladas	2.430	4,7	22
<b>República de Corea</b>	60.098	32.376	Toneladas	1.856	3,5	5
<b>Arabia Saudita</b>	39.712	11.938	Toneladas	3.327	2,3	92
<b>Países Bajos</b>	39.192	10.749	Toneladas	3.646	2,3	36
<b>Polonia</b>	38.193	12.107	Toneladas	3.155	2,2	33
<b>Suecia</b>	33.848	11.528	Toneladas	2.936	2	12

Fuente: elaboración propia en base a Trade Map (2018).

En la tabla anterior podemos observar los principales mercados de importación del producto a nivel mundial. El principal comprador es Estados Unidos de América con una participación de mercado por encima del resto, con el 8,9% del total (151.189 miles de dólares). Posteriormente se encuentra Francia, con una participación del 8,1% y le sigue Japón con un 7,6%; ambos a una distancia relativamente cerca comparada con los demás países. Teniendo en cuenta los 11 principales mercados, en el último lugar se encuentra Suecia con un 2% de participación; una gran diferencia con los Estados Unidos.

Además de la posición arancelaria general del maní, se tomó en la posición arancelaria 2008.11.00.990V correspondiente al maní saborizado.

A continuación, en la siguiente tabla podemos observar las exportaciones argentinas de la posición arancelaria 2008.11.00.990V:

Tabla 9: Países de destino de exportaciones de la posición 2008.11.00.990V

Destinación	Cantidad (Kg)	Valor FOB (USD)	Carga (USD)	CIF (USD)	Peso Neto
Holanda	12.210.906	13.256.275	526.535	13.782.810	12.282.906
Estados Unidos	9.384.141	15.579.673	1.097.321	16.685.159	9.893.861
Chile	6.144.312	8.229.127	90.310	8.319.452	6.936.069
Uruguay	5.197.522	15.194.931	154.101	15.358.618	6.811.622
Brasil	5.140.755	5.508.247	444.212	5.953.172	5.205.555
Reino Unido	3.144.257	4.146.000	149.547	4.296.907	4.184.757
Canadá	1.706.348	2.375.207	115.856	2.491.556	1.722.848
Rumania	1.387.186	1.689.205	210.468	1.901.046	1.641.686
Colombia	834.328	1.331.357	157.400	1.488.822	1.119.228
España	744.904	1.251.506	58.913	1.310.433	833.944

Fuente: Elaboración propia en base a Scavage (2018).

En la tabla anterior podemos observar 10 países donde se exporta nuestro producto con la posición arancelaria 2008.11.00.990V. Los mercados están ordenados de acuerdo a la cantidad que han importado; en primer lugar, se encuentra Holanda con más de 12 mil kg. Luego, con un poco menos de cantidad importada se encuentra Estados Unidos. En último lugar, con una gran diferencia se encuentra España con solamente 744.000 kg importados.

Una vez que hemos estudiado el mercado, comenzamos a seleccionarlos a través de los filtros. La lista final de candidatos seleccionados para la siguiente etapa se compondrá de los primeros 5 países importadores de maní, considerados potenciales importadores de maní saborizado.

La lista queda conformada de la siguiente manera:

1. Francia
2. Japón
3. Alemania
4. Paraguay
5. Bolivia

Para obtener esta lista primero comparamos las dos tablas anteriores; la de los países importadores de maní y la de los países importadores de maní saborizado. Luego, cruzamos la información obtenida y eliminamos aquellos mercados donde nuestro producto ya había sido exportado.

Los tres primeros países los tuvimos en cuenta ya que son grandes importadores de maní por lo que representan una gran oportunidad para poder exportar el maní saborizado y así ampliar los destinos de nuestro producto. Adicionalmente, añadimos a Paraguay y Bolivia; los consideramos como nuevos destinos del producto ya que son los dos países limítrofes que aún no importan el maní saborizado cordobés.

A continuación, se realizó un análisis sintético de los cinco países seleccionados considerando tres variables: historia y geografía, economía y régimen de comercio; este análisis nos permitió conocer un poco más a los potenciales nuevos mercados.

## FRANCIA

La República Francesa tiene una población de 67.118.648 de habitantes. Su capital es París y su moneda oficial es el Euro. Su forma de gobierno: República, democracia parlamentaria combinada con el poder presidencial. Su idioma oficial es el francés.

Con relación a la religión la mayoría son católicos (62%), seguido en menor medida por los protestantes (1%), judíos (1%) y musulmanes (6%).

Francia hoy en día es el primer destino turístico a nivel mundial. A nivel global, juega un rol fundamental como miembro en de la OCDE y del G8. Es una de las diez potencias de exportación más importantes del mundo (Banco Santander Río S.A, 2019).

Su presidente es Emmanuel Macron desde mayo de 2017. Aunque la recuperación del país de la crisis económica fue lenta y sigue siendo frágil debido a ciertas inestabilidades estructurales, Francia se ubicó como la séptima potencia económica mundial. El PBI creció 1,6% como resultado del crecimiento del país a una tasa de 2,3% el año anterior; el aumento del PBI fue sostenido por una inversión fuerte, un consumo sólido y una variedad de reformas internas. Su tasa de inflación estimada es del 1,8%.

La deuda pública de Francia es una de las más altas de la Eurozona correspondiente a un 96,7% del PBI; el país afronta un alto nivel de desempleo, débil competitividad, y una elevada deuda tanto pública como privada (Banco Santander Río S.A, 2019).

Respecto a las medidas arancelarias, si el país exportador no es miembro de la Unión Europea, para ingresar la mercadería al país, las tarifas arancelarias se calculan en base Ad-valorem sobre el valor CIF de las mercaderías según las Tarifas Arancelarias Generales.

Los impuestos para países no europeos son relativamente bajos, pero en el caso de los productos procesados tiene tarifas altas (17,3%) y numerosas cuotas tarifarias.

En cuanto a las medidas no arancelarias, para ingresar mercadería a Francia se requiere factura comercial, documento de transporte, lista de carga, declaración de valor en aduana,

seguro de transporte y el Documento Único Administrativo; son efectivos para todo tipo de producto.

Francia, al ser miembro de la UE cuenta con requerimientos específicos, uno de ellos son las normas de comercialización destinadas principalmente a los productos agrícolas; la Organización Mercado Común establece el reglamento (CE) N° 1234/2007 del Consejo con disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios: frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú , 2011).

### JAPÓN

Japón cuenta con una población de 126.71 mil de habitantes. Su capital es Tokio y su moneda oficial es el Yen. Su forma de estado es Monarquía Parlamentaria. Su idioma oficial es el japonés. Con respecto a la religión, las principales son el sintoísmo y budismo.

Japón forma parte de las principales organizaciones internacionales; es miembro de la Organización de Naciones Unidas (ONU) desde 1956, miembro permanente del Consejo de Seguridad, entre otras organizaciones.

Sus relaciones exteriores se caracterizan por economía y seguridad. La activa diplomacia económica japonesa se ha volcado en los últimos años en extender la red de acuerdos de libre comercio (Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019).

Japón es la tercera economía más grande del mundo, aunque está en recesión; esto se debe a su fuerte dependencia con las exportaciones, lo que la lleva a estar expuesta a los impactos externos.

En 2018, aunque se aplicaron reformas estructurales y flexibilidad monetaria, la tasa de inflación aumento a 1,2%; a esto le sumamos un alto déficit del gobierno con un aumento del gasto social (Santander Trade, 2019).

Con respecto a las medidas arancelarias el régimen de importación de Japón está prácticamente liberalizado y la mayoría de las mercancías pueden ser importadas libremente; podemos encontrar algunas salvedades de muy pocos productos que para su importación necesitan autorización administrativa, principalmente por estar sujetas a cuotas de importación, ser originarias de determinados países o por su naturaleza especial, por ejemplo, las armas.

Para algunos productos agropecuarios, desde el punto de vista sanitario, existen regulaciones específicas del Ministerio de Agricultura o del de Sanidad que restringen su entrada en Japón.

Según la Asociación de Aranceles de Japón, el arancel medio aplicado en Japón es uno de los más bajos con respecto al mundo; aunque para los productos agrícolas se establecieron aranceles muchos más altos con un 18,8 % en 2008.

En cuanto a las medidas no arancelarias se encuentra la Japan Agricultural Standards (JAS), otorgadas por el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca; aplicadas a bebidas, alimentos procesados, productos agropecuarios, etc. Estas regulaciones a pesar de ser voluntarias son muy importantes a la hora de determinar la decisión de compra de los consumidores ya que representa un símbolo de calidad (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2011).

### ALEMANIA

La República Federal de Alemania es un Estado federal democrático social y de derecho. Tiene una población de 82.695.000 habitantes. Su capital es Berlín y su moneda oficial es el Euro. Su idioma oficial es el alemán.

Con respecto a la religión, la que predomina es el cristianismo (62,5%); le siguen en menor medida los musulmanes (4%) y judíos (0,2%).

Alemania es considerada la económica más grande de Europa y a nivel mundial, es la cuarta potencia económica. En 2018, en el país de detecto el PBI más bajo de los últimos 5 años con un crecimiento de solo un 1,5% (Santander Trade , 2019).

Con relación a las medidas arancelarias, para ingresar mercadería a Alemania, los exportadores deben llenar una Declaración Intrastat. Si el país exportador no es miembro de la Unión Europea pagar tarifas arancelarias; las mismas se calculan en base ad-valorem sobre el valor CIF de la mercadería.

Con respecto a los impuestos, los alimentos procesados tienen tarifas promedias de 17.3% y numerosas cuotas tarifarias.

Cuando hablamos de medidas no arancelarias tenemos al Reglamento (CE) N° 1234/2007; el mismo crea una organización común de mercados agrícolas, con disposiciones específicas para determinados productos según diversos criterios como por ejemplo su frescura, calibre, calidad, presentación, márgenes de tolerancia, etc.

En cuanto a los productos agropecuarios genéticamente modificados, la Política Agrícola Común (CAP) exige controles sanitarios muy rigurosos para el ingreso al mercado europeo. Si se permite el ingreso de este tipo de productos, debe estar especificado en el envase (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú, 2011 ).

### PARAGUAY

La República del Paraguay es una República Presidencialista. Su población total es de 6.783.272 habitantes. Su capital es Asunción y su moneda oficial es el guaraní. En Paraguay se habla dos idiomas, el guaraní y el español.

La religión mayoritaria es la católica (89,6%) y en menor media la protestante (6,2%).

Paraguay comparte frontera con Brasil, Argentina y Bolivia. Sus pilares para su política exterior han sido la integración regional y las relaciones que tiene con Argentina y Brasil; sus principales socios comerciales.

Paraguay es socio fundador del MERCOSUR (Mercado Común del Sur) junto con Uruguay, Brasil y Argentina; es uno de los acuerdos más trascendentes del país con importantes repercusiones en su económica. A través de este acuerdo, los cuatro estados fundadores establecieron un arancel externo y una política comercial común con terceros países (Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación , 2018).

Paraguay es un país con muchas oportunidades; experimenta un ritmo de crecimiento sostenido, goza de estabilidad macroeconómica y política, es un mercado potencial debido a su presencia en el MERCOSUR.

Con respecto a los aranceles, Paraguay adopta el régimen de libre comercio; plena convertibilidad, libre importación y exportación y no existen controles de precios. Para las importaciones provenientes de los países miembros del MERCOSUR aplica un arancel del 0% (Secretaría de Estado de Comercio de España , 2018).

### BOLIVIA

La población total de Bolivia, hasta 2016, es de 10,8 millones de personas. Su capital es Sucre; sin embargo, su sede administrativa de los poderes ejecutivo y legislativo es La Paz. Su moneda oficial es el boliviano.

Existen tres idiomas oficiales; mayormente se habla el castellano (60,7%), le sigue el quechua (21,2%) y, por último, en menor medida, el aimara (14,6%).

Respecto a la religión la mayoría de la población son católicos (77%) y un 16% creencias evangélicas y protestantes.

Con respecto a la economía del país se puede decir que ha crecido de manera notable; desde el 2016 el PBI fue creciendo a tasas promedio del 5%, su ingreso per cápita tuvo un aumento importante. Además, constituyó reservas internacionales como modo de defensa para una posible crisis económica.

Con respecto a las medidas no arancelarias el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) es el encargado de otorgar los registros sanitarios a los alimentos y bebidas. Además de ello realiza la certificación de la inocuidad alimentaria de productos alimenticios de consumo nacional, de exportación e importación en Bolivia (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú , 2016 ).

## **Capítulo VI: Conclusiones Diagnósticas**

### *Conclusiones diagnósticas*

#### *6.1 Análisis FODA*

Luego de haber realizado el análisis completo del sector, pudimos observar que existen ciertas particularidades y desafíos para el mismo.

Se detallaron las fortalezas y debilidades e identificaron las oportunidades y amenazas a través de la herramienta diagnóstica FODA concluyendo y sintetizando la información recabada; además se realizó una encuesta a ciertas empresas del sector donde se pudo profundizar el análisis.

Imagen 7: Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia (2019)

A continuación, se procedió a confeccionar la Matriz DAFO ponderando cada una de las variables consideradas en función de su posibilidad de ocurrencia e importancia.

**¿Qué tan probable es?**

- Que se manifieste con total seguridad (3)
- Muy probablemente (2)
- Probablemente (1)
- Raramente (0)

En cuanto a la impresión subjetiva sobre la consecuencia para cumplir con los objetivos:

- Si asegura o casi asegura su cumplimiento (3)
- Si incide muy favorablemente (2)
- Si incide favorablemente (1)
- Si es casi nula la incidencia (0)

Tabla 10: Factores internos

Factores internos claves	Probabilidad de ocurrencia	Importancia	Valor ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Reconocida calidad del producto	3	3	9
Sector insertado en el mercado internacional	3	3	9
Capital de trabajo que contribuye a la economía nacional	2	2	4
Buen uso de tecnología	2	1	2
Sector generador de oportunidades de trabajo	2	1	2
<b>Subtotal</b>			<b>26</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Escasos mercados de destino del producto	2	3	6
Baja competitividad en términos de precios internacionales	3	2	6
Altos costos de producción	3	2	6
<b>Subtotal</b>			<b>18</b>
<b>TOTAL</b>			<b>44</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 11: Factores externos

<b>Factores internos claves</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>Importancia</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Penetración en nuevos mercados	3	3	9
Mundo globalizado	3	2	6
Baja competitividad en mercados extranjeros en tema de calidad	3	3	9
<b>Subtotal</b>			<b>24</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Imagen país	1	3	3
Inestabilidad macroeconómica Argentina	3	3	9
Cambios políticos	2	2	4
Esquemas proteccionistas en el mercado mundial	1	2	2
<b>Subtotal</b>			<b>18</b>
<b>TOTAL</b>			<b>42</b>

Fuente: Elaboración propia (2019)

### Conclusiones diagnósticas

Para finalizar con la etapa de análisis, podemos observar en las dos tablas anteriores que tanto las fortalezas en el nivel interno como las oportunidades en el externo obtuvieron mayor puntuación sobre las debilidades y amenazas.

En primer lugar, a nivel interno los principales factores desestabilizadores son la baja competitividad que tiene el sector en lo que respecta a los precios a nivel internacional y los escasos mercados de destino. En el primer caso, es difícil competir en tema precio en el extranjero, pero se puede equiparar con la excelente calidad que presentan los productos cordobeses que lo diferencian de los mercados competidores ya que al tener un alto nivel de calidad es muy valorado por los clientes por lo que, muchas veces, no le dan mayor importancia a los precios. En el caso de los escasos mercados de destino, se tendrán que plantear estrategias para poder insertar el producto a nuevos mercados para así poder ampliar los destinos.

A nivel externo, es necesario apuntar a un cambio en la política económica del país. La realidad en la que se encuentra Argentina en la actualidad influye consecuentemente en la

imagen país; la misma se desploma ante el mundo perdiendo la confianza de los mercados internacionales. Todo esto es lo que trae consecuencia al sector y al país en general, empeorando la situación de cada sector en particular.

A pesar de la imagen país y la política económica de Argentina, el sector manisero está insertado en el mercado internacional y la calidad del producto es reconocida a nivel mundial. A nivel interno, es un sector con un buen uso de tecnología que va evolucionando junto a la misma incorporando maquinarias y modificando el uso de químicos; es un capital de trabajo que contribuye mucho a la economía nacional y es uno de los sectores que genera gran cantidad de oportunidades de trabajo.

## **Capítulo VII: Propuesta de aplicación profesional**

### ***Propuesta profesional***

#### *7.1 Introducción*

Luego de todo el trabajo de investigación desarrollado se puede observar principalmente que el maní cordobés es un producto valorado y prestigioso para los consumidores de snacks más exigentes del mundo, además de ser un producto de alta calidad para el consumo humano.

Una gran oportunidad surge del bajo consumo que hay de maní en el mercado interno; esto le permite al país exportar casi la totalidad de la producción al mercado externo. Teniendo en cuenta que el maní saborizado ya está posicionado como producto exportador en un reducido número de mercados internacionales según los datos, es posible expandirse a nuevos destinos de exportación a través de estrategias de mercadotecnia específicas.

Como respuesta a la problemática planteada, primeramente, es necesario analizar detalladamente a los potenciales mercados para poder identificarlos y seleccionarlos de manera precisa y correcta.

Por otro lado, el planteamiento y desarrollo de estrategias de marketing específicas, para llevar a cabo un plan de acción, es fundamental para lograr la aceptación internacional de los nuevos mercados y potenciar aún más el segmento.

### *7.2 Objetivos de la propuesta*

- Seleccionar un mercado meta para la exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba.

Una adecuada selección de mercado en la estrategia de expansión internacional es clave para el éxito. A través de este objetivo, luego de comparar y evaluar diferentes proyectos en base a varios criterios, se identifica un mercado que resulte interesante para el producto. Se realiza un análisis riguroso considerando una variedad de criterios que resulten más competitivos.

- Definir las estrategias de penetración de mercado: Producto, Plaza, Precio, Promoción, para la formación de un plan de acción.

Las empresas del sector deben programar una serie de actividades para conseguir los objetivos planteados dentro de un período de tiempo establecido en el mercado internacional. Para ello, existen estrategias de penetración de mercado que nos permiten aumentar las ventas de los productos y la participación en nuevos mercados extranjeros ayudando en el proceso de crecimiento del producto.

#### *7.2.1 Selección del mercado meta*

Para poder desarrollar el objetivo de selección de mercado se emplea el análisis multicriterio; a través del mismo se podrá determinar cuál es el mejor mercado de destino para el producto en base a diferentes criterios y ponderaciones.

En la actualidad, cada vez más empresas se ven forzadas a trabajar en un mercado internacional y global, si una empresa decide impulsar sus actividades al exterior, lo más importante que debe realizar es la selección de mercados.

Anteriormente, se analizó y se comparó toda la información y datos obtenidos de 21 países. Luego de haber realizado el primer análisis e ir comparando y cruzando información se obtuvo una lista mucho más reducida; cinco países fueron los seleccionados para ser analizados con mayor profundidad.

En el análisis de estos cinco países se tienen en cuenta diversos criterios relevantes, entre los cuales se identifican los factores económicos y los demográficos. Luego se elabora una lista con toda la información recaudada de cada uno de los países asignándole un valor determinado para luego compararla.

Los criterios tenidos en cuenta son:

Tabla 12: Derechos de importación

<b>Derechos de importación</b>				<b>Valores</b>	
	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>		
Francia	12,8%	1	10 => más	5	0 => 1,99
Japón	12%	1	10 => más	4	2 => 3,99
Alemania	12%	1	10 => más	3	4 => 6,99
Paraguay	0%	5	0 => 1,99	2	7 => 9,99
Bolivia	0%	5	0 => 1,99	1	10 => más

Fuente: TradeMap (2019)

Tabla 13: Tasa de inflación

<b>Tasa de Inflación (estimada 2019)</b>					
	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	1,8	4	1,1 => 2	5	0 => 1
Japón	1,3	4	1,1 => 2	4	1,1 => 2
Alemania	1,8	4	1,1 => 2	3	2,1 => 3
Paraguay	4,1	1	4,1 => 5	2	3,1 => 4
Bolivia	4,2	1	4,1 => 5	1	4,1 => 5

Fuente: Santander Trade (2019)

Tabla 14: Crecimiento del PBI

<b>Crecimiento del PBI (estimado 2019)</b>					
	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	1,6	2	1,1 => 2	1	0 => 1
Japón	0,9	1	0 => 1	2	1,1 => 2
Alemania	1,9	2	1,1 => 2	3	2,1 => 3
Paraguay	4,2	5	4,1 => 5	4	3,1 => 4
Bolivia	4,2	5	4,1 => 5	5	4,1 => 5

Fuente: Santander Trade (2019)

Tabla 15: PBI per cápita

<b>PBI per cápita (estimado 2019)</b>					
	<b>USD</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	42.931	5	40.001=>50.000	1	0 => 10.000
Japón	41.418	5	40.001=>50.000	2	10.001 => 20.000
Alemania	49.629	5	40.001=>50.000	3	20.001 => 30.000
Paraguay	6.229	1	0 => 10.000	4	30.001 => 40.000
Bolivia	3.942	1	0 => 10.000	5	40.001 => 50.000

Fuente: Santander Trade (2019)

Tabla 16: Libertad económica

<b>Libertad Económica</b>					
	<b>Puntuación ( 0 a 100)</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	63,3	4	61 => 70	1	0 => 20
Japón	69,6	4	61 => 70	2	21 => 40
Alemania	73,8	5	70 => más	3	41 => 60
Paraguay	62,4	4	61 => 70	4	61 => 70
Bolivia	47,7	3	41 => 60	5	70 => más

Fuente: Santander Trade (2019)

Tabla 17: Distancia hacia el país de destino

<b>Distancia hacia el país de destino</b>					
	<b>Kilómetros aproximados</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	11.049,57	2	9001 => 12000	5	0 => 3000
Japón	18.359,91	1	12.000 => más	4	3001 => 6000
Alemania	11.907,65	2	9001 => 12000	3	6001 => 9000
Paraguay	1264,68	5	0 => 3000	2	9001 => 12000
Bolivia	2.746,36	5	0 => 3000	1	12.000 => más

Fuente: Distancias entre ciudades (2019)

Tabla 18: Riesgo país

<b>Riesgo país</b>					
	<b>Posición</b>	<b>Valor</b>	<b>Rango</b>	<b>Valores</b>	
Francia	A2	6	A2	7	A1
Japón	A2	6	A2	6	A2
Alemania	A1	7	A1	5	A3
Paraguay	C	2	C	4	A4
Bolivia	C	2	C	3	B
				2	C
				1	D

Fuente: Coface (2019)

Tabla 19: Clima de negocios

Clima de negocios				Valores	
	Posición	Valor	Rango		
Francia	A1	7	A1	7	A1
Japón	A1	7	A1	6	A2
Alemania	A1	7	A1	5	A3
Paraguay	C	2	C	4	A4
Bolivia	B	3	B	3	B
				2	C
				1	D

Fuente: Coface (2019)

Referencias del riesgo país y clima de negocios:

**A1 (Muy bajo):** Situación política y económica muy estable. La probabilidad de impago es muy poca.

**A2 (Bajo):** el entorno económico y político del país se encuentra un poco menos estable que la clasificación anterior. La probabilidad de impago sigue siendo escasa.

**A3 (Bastante aceptable):** modificación del entorno político y económico del país. La probabilidad de impago sigue siendo poco elevada.

**A4 (aceptable):** el entorno económico y político podría deteriorarse; y la probabilidad que esto lleve a un impago en aceptable.

**B (Significativo):** un entorno político y económico inseguro que podría afectar los comportamientos de pago.

**C (Alto):** el entorno económico y político del país es muy inseguro; esto podría deteriorar el comportamiento de pago aún más.

**D (Muy alto):** el entorno económico y político del país presentan un riesgo muy elevado; agravando los comportamientos de pago convirtiéndolos en deplorables.

Por último, una vez realizado el análisis de cada país en particular se procede al desarrollo de la matriz determinando el peso relativo de cada criterio; este procedimiento consiste en ponderar cada criterio para valorar su importancia relativa.

Según Friedrich & Álvarez García (s.f), para asignarle valor a cada criterio utilizaremos el método de los factores ponderados; es un análisis cuantitativo que nos permitirá comparar las diferentes alternativas que se presentaron. Los pasos a seguir son 6:

- Se determina la relación de los factores.
- Se asigna un peso a cada factor donde se reflejó su importancia relativa.
- Se fija una escala de cada factor. Por ejemplo: 1 – 10.
- Se evalúa que puntuación o valor se establecería para cada país.
- Se multiplica la puntuación con el peso para cada factor obteniendo el total para cada país.
- Y, por último, se analiza el resultado obtenido.

A continuación, se desarrolla la matriz multicriterio de los cinco países seleccionados:

Tabla 20: Matriz Multicriterio

CRITERIO	<i>Peso</i>	Derechos de Importación	Inflación (estimado 2019)	Crecimiento del PBI (estimado 2019)	PBI per Cápita (estimado 2019)	Libertad Económica	Distancia hasta el país de destino	Riesgo País	Clima de Negocios	TOTAL
		0,13	0,3	0,1	0,1	0,07	0,12	0,1	0,08	1
<b>Francia</b>	<i>Valor</i>	1	4	2	5	4	2	6	7	3,71
	<i>Ponderado</i>	0,13	1,2	0,2	0,5	0,28	0,24	0,6	0,56	
<b>Japón</b>	<i>Valor</i>	1	4	1	5	4	1	6	7	3,49
	<i>Ponderado</i>	0,13	1,2	0,1	0,5	0,28	0,12	0,6	0,56	
<b>Alemania</b>	<i>Valor</i>	1	4	2	5	5	2	7	7	3,88
	<i>Ponderado</i>	0,13	1,2	0,2	0,5	0,35	0,24	0,7	0,56	
<b>Paraguay</b>	<i>Valor</i>	5	1	5	1	4	5	2	2	2,79
	<i>Ponderado</i>	0,65	0,3	0,5	0,1	0,28	0,6	0,2	0,16	
<b>Bolivia</b>	<i>Valor</i>	5	1	5	1	3	5	2	3	2,80
	<i>Ponderado</i>	0,65	0,3	0,5	0,1	0,21	0,6	0,2	0,24	

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, luego del análisis realizado pudimos determinar que el país de destino para ampliar el mercado del maní saborizado es Alemania; es un país muy atractivo a la hora de exportar, aunque debemos tener en cuenta que también presenta dificultades.

Primeramente, podemos mencionar que es el tercer país importador más importante del mundo. Además, cuenta con una infraestructura en el transporte que es excelente, como carreteras, puertos, aeropuertos, vías férreas; todo ello incentiva el comercio.

Segundo, podemos mencionar que los indicadores macroeconómicos son en su mayoría favorables; la inflación en el país es relativamente baja, cuenta con un PBI per cápita alto y su libertad económica es alta.

Siguiendo con los puntos favorables, hay que tener en cuenta el riesgo país. En Alemania, este indicador es muy bajo; es un país donde su situación política y económica es estable y la probabilidad de que no pague es muy baja. Todo esto brinda seguridad a los países que desean exportar a este mercado.

Es importante mencionar, como punto negativo, que los derechos de importación que se paga por el producto son altos.

#### *7.2.2 Estrategias de penetración de mercado para la formación de un plan de acción.*

Al ser la primera vez que se exporta el maní saborizado a un nuevo mercado, se elige la estrategia de exportación directa; esta modalidad nos permite mantener una relación directa con el cliente y tener un mayor control de la operación realizada.

#### *Las 4 P del comercio internacional*

##### ➤ **Producto**

Según Tejada Alba (2015), las decisiones sobre el producto son de gran importancia, ya que son las que crean los medios para satisfacer las necesidades del mercado o consumidor. Dado que la clave es atender y satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor o mercado, es importante realizar investigaciones de las características y potencial de los mercados a fin de determinar el óptimo grado de adaptación de los productos. Esto se debe a que las expectativas de los clientes pueden variar de un país a otro.

Se propone trabajar con la adaptación del producto al país de destino; se adapta el producto según las condiciones de preferencias de los futuros consumidores ya que hay una

gran variedad de maní saborizado debido a las diferentes características físicas y de composición química, gran variedad de sabores, entre otras cosas.

Con respecto al packaging, no posee un importante desarrollo debido a que la exportación se realiza a granel; solamente se colocan en bolsas transparentes de 1kg para luego situarlos dentro del big bag.

Posición arancelaria

El producto seleccionado para simular una exportación comprende la siguiente posición:

**2008.11.00.990V**

**Sección II:** Cereales, alimentos y maderas

**Capítulo 20:** Preparaciones de hortalizas. Frutas u otros frutos o demás partes de plantas

**Partida 20.08:** frutas u otros frutos y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante o alcohol, no expresados o comprendidos en otra parte.

**Subpartida 2008.11:** frutos de cáscaras, maníes (cacahuates, cacahuetes) y demás semillas, incluso mezclados entre sí.

**Subpartida N.C.M 2008.11.00:** Maníes (cacahuates, cacahuetes).

**Nomenclatura S.I.M y dígito de control 2008.11.00.990 V:** maní tostado en envases de contenido neto mayor a 5kg.

Tratamiento tributario

Tabla 21: Derechos de aduana y tasas

EXPORTACIÓN	
Derechos de exportación	<b>12%</b>
Tope máximo por cada dólar estadounidense	<b>\$ 3</b>
Reintegro aplicable a exportaciones extrazona e intrazona	<b>1,25%</b>
Reintegro adicional (producto con denominación de origen)	<b>0,5%</b>

Fuente: Tarifar (2019)

*Derechos de exportación:*

Se desgrava desde el 08/05/2019 hasta el 31/12/2020 el derecho de exportación fijado por el Decreto N° 793/18, a las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs).

Las MiPyMEs podrán acceder al tratamiento siempre que las exportaciones que hayan realizado en el año inmediato anterior no hubieran excedido los U\$S 50.000.000. El valor FOB conforme se determina a continuación:

- a) Para los sujetos que hayan realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto anual sujeto a desgravación no podrá superar los U\$S 600.000. Para los sujetos que hayan realizado exportaciones en el año 2018, la desgravación aludida y el tope se calcularán tomando como base las exportaciones realizadas en dicho año.
- b) Para los sujetos existentes para la aplicación de este régimen, que no hayan realizado exportaciones en el año calendario inmediato anterior, el monto actual sujeto a desgravación no podrá superar los U\$S300.000.

*Tope máximo \$3:*

Por decreto N° se fija hasta el 31/12/2020 un derecho de exportación del 12%, con un tope máximo de \$3 por cada Dólar Estadounidense del valor imponible o del precio FOB, según corresponda.

En el caso de tratarse de exportadores que en el año calendario inmediato anterior a la fecha del registro de la correspondiente solicitud de exportación para consumo hayan exportado menos de U\$S 20.000.000, se concederá un plazo de espera de 60 días corridos, sin intereses, contados a partir del día siguiente a las operaciones de exportación por cuenta y orden de terceros.

### Intervenciones previas

En el caso de este producto en particular, la única intervención previa de terceros organismos es el Instituto Nacional de Alimentos (INAL) ya que se trata de un producto alimenticio.

Se debe completar un formulario elaborado por el INAL y, en caso de que el interesado lo requiera, se debe presentar un Certificado; el mismo se solicita ante las autoridades sanitarias con el nombre de Certificado Sanitario de Exportación.

### Certificaciones

En Alemania, al igual que la gran parte de los países pertenecientes a la Unión Europea, existe el requerimiento de certificaciones para ciertos productos. Estas certificaciones consisten en garantías por escrito emitidas por terceros organismos que aseguran que el producto o su proceso de elaboración cumplan con todos los requisitos establecidos.

El cumplimiento es voluntario pero el consumidor europeo le da mucha importancia a los temas ambientales y aspectos sociales por lo que las certificaciones son cada vez más exigidas por estos consumidores. Algunas de ellas no son obligatorias pero son importantes:

- **Norma ISO – 14001 (Sistema de Gestión Ambiental):** a través de esta norma las empresas pueden demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente. Esta norma es un valor muy importante para las empresas ya que genera gran confianza en clientes (Excelencia, 2018 ).
- **Norma ISO – 22000 (Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria):** es una norma internacional que define requisitos para asegurar la inocuidad de los alimentos. Ésta norma brinda mejor control en la actividades de seguridad alimentaria, promueve el crecimiento del mercado, aumenta la confianza de clientes y consumidores finales (The British Standards Institution , 2019).

- **Certificado fitosanitario:** los requisitos fitosanitarios son exigidos por el Organismo Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF), es un documento oficial que declara que los productos fueron inspeccionados de acuerdo a procedimientos adecuados para la verificación de libres de plagas (SENASA , 2015 ).
- **Certificado Halal:** es sello de calidad autorizado para el consumo, alimentos sanos, valor y garantía de producto y empresa controlada. Este documento es religioso, exigido para el consumo por la población musulmana.
- **Certificado Kosher:** Kosher significa apto, apropiado o correcto. Es decir, que el alimento se ajusta a las exigencias dietéticas e higiénicas exigidas por la religión judía para ser consumido.

➤ **Plaza o distribución**

Como se manifestó anteriormente, nos inclinamos por una exportación directa debido a que es la primera vez que el producto es exportado al nuevo mercado seleccionado. Este tipo de estrategia de penetración de mercado nos permitirá tener una relación directa con el importador, mayor nivel de negociación y mayor control; además nos brindará la posibilidad de aprender en la operatoria exportadora inicial.

Como se mencionó, la mercadería se exporta a Alemania desde la provincia de Córdoba.

Considerando el mejor recorrido o canal de distribución para que la mercadería llegue a destino en forma correcta, podemos decir que se carga en un camión en Córdoba para ser trasladada al puerto de Buenos Aires; desde allí es cargada en un barco donde penetrará en la ciudad de Hamburgo. El puerto elegido es el Puerto de Hamburgo llamado “la puerta de entrada al mundo de Alemania”; es uno de los puertos más grandes e importantes del país y del mundo especializado en el manejo de contenedores.

Luego de la llegada de la mercadería al puerto, se carga nuevamente en un camión para ser trasladada hasta el lugar donde se encuentra nuestro cliente; se puede mencionar, en cuanto al transporte terrestre, que la carretera del país es una de las mejores conservadas del mundo.

Para finalizar, se debe mencionar que la operación se concreta en el momento en que la mercadería llega a manos del importador.

### ➤ **Promoción y comunicación**

Según Tejeda Alba (2015), actualmente en un mercado tan competitivo y fragmentado, donde la tecnología de la información y el comercio electrónico están en continuo desarrollo, una empresa no puede dejar de contar con buenas estrategias de comunicación.

Esta comunicación tiene como objetivo comunicar la existencia de un producto, dar a conocer sus características y las necesidades que satisface; además, comprende procesos destinados a estimular al consumidor a adquirir el producto y comunicarle de los beneficios que posee el producto.

Los recursos con los que podemos contar para formar un programa integral de comunicaciones y usarlo en el mercado meta son los que constituyen la mezcla promocional; estos recursos consisten en publicidad, venta personal y promoción de ventas.

Para la estrategia de comunicación y promoción tomamos en cuenta la combinación de los tres recursos.

Con respecto a la publicidad, se intensifica la implementación de internet a través de páginas web como medio efectivo para dar conocer el producto con sus respectivas características y beneficios que brinda su consumo; es un muy buen recurso ya que se puede tener acceso a la información las 24hs del día y en diferentes idiomas.

Juntamente con la página web se implementan las visitas guiadas a las distintas empresas que conforman la industria manisera cordobesa.

Por último, se participa de ferias internacionales. Las ferias constituyen una importante herramienta comercial y un medio de comunicación; son uno de los elementos de mayor futuro en el fenómeno de los intercambios internacionales. En ellas participan los principales empresarios de cada sector y son un marco insustituible para el establecimiento de contactos con potenciales mercados.

Algunas de las expectativas de participar en una feria son:

- Búsqueda de nuevos clientes
- Localización de nuevos representantes o distribuidores
- Probar el mercado
- Reforzar la imagen del producto en el mercado

A continuación, se plantean las ferias internacionales seleccionadas para luego realizar la evaluación y posterior selección a partir del análisis multicriterio:

Tabla 22: Ferias internacionales

NOMBRE	LUGAR DE REALIZACIÓN	FECHA DE REALIZACIÓN
Internationale GRÜNE WOCHE 2020	Berlín, Alemania.	Desde el 17 al 26 de enero de 2020.
ISM 2020	Colonia, Alemania.	Desde el 02 al 05 de febrero de 2020.
Markt des guten Geschmacks 2020	Stuttgart, Alemania.	Desde el 16 al 19 de abril de 2020.
Gastro Vision 2020	Hamburgo, Alemania.	Desde el 13 al 17 de marzo de 2020.
BioFach 2020	Nuremberg, Messezentrum, Alemania.	Desde el 12 al 15 de febrero de 2020.

Fuente: Elaboración propia extraído de FeriasInfo (2019).

En el cuadro siguiente se presentará toda la información relevante de las cinco ferias a analizar y se le dará un valor a cada variable.

La escala de valores seleccionada es:

- Malo: 0; Regular: 1; Bueno: 2; Muy bueno: 3; Excelente: 4

Tabla 23: Ferias 2020

	<b>Internationale GRÜNE WOCHE</b>		<b>ISM 2020</b>		<b>Markt desguten Geschmacks</b>		<b>Gastro Vision</b>		<b>BioFach</b>	
<b>PAÍS</b>	Alemania	<b>4</b>	Alemania	<b>4</b>	Alemania	<b>4</b>	Alemania	<b>4</b>	Alemania	<b>4</b>
<b>SECTOR</b>	Productos alimenticios y productos frescos de todo tipo.	<b>4</b>	Confitería y bocadillos	<b>3</b>	Comida regional, sostenible y artesanal	<b>2</b>	Alimentación para hotelería, restauración y catering.	<b>2</b>	Productos orgánicos	<b>1</b>
<b>DISTANCIA HASTA LA CIUDAD</b>	11.959 Km	<b>1</b>	11.491 Km	<b>4</b>	11.491 Km (	<b>4</b>	11.821 Km	<b>2</b>	11.649 Km	<b>3</b>
<b>FECHA</b>	17 de enero	<b>3</b>	02 de febrero	<b>3</b>	16 de abril	<b>3</b>	13 de marzo	<b>3</b>	12 de febrero	<b>3</b>
<b>PRECIO STAND (m2)</b>	EUR 200	<b>3</b>	EUR 222	<b>3</b>	248 EUR	<b>2</b>	EUR 190	<b>4</b>	EUR 165	<b>4</b>
<b>EXPOSITORES</b>	1.731	<b>3</b>	1.661	<b>3</b>	1160 aprox.	<b>2</b>	150 aprox.	<b>1</b>	3.266	<b>4</b>
<b>VISITANTES</b>	415.000	<b>4</b>	38.414	<b>2</b>	92.000	<b>2</b>	3000	<b>1</b>	51.500	<b>2</b>
<b>FRECUENCIA</b>	Anual	<b>4</b>	Anual	<b>4</b>	Anual	<b>4</b>	Anual	<b>4</b>	Anual	<b>4</b>
<b>PERFIL DE LA FERIA</b>	Es una única orientación en su exposición internacional de la alimentación, agricultura y horticultura. Productores de alimentos y bebidas de todo el mundo utilizan la feria como un mercado de venta y pruebas.	<b>4</b>	Es el evento más importante e para vendedores y compradores mayoristas de la industria de dulces y galletitas.	<b>1</b>	Mercado del buen gusto.	<b>3</b>	Evento de la industria exclusiva para tomadores de decisión superior de hostelería, restauración y catering.	<b>2</b>	Feria internacional de productos orgánicos.	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia

Luego se realizará la matriz multicriterio donde se establece una valoración para puntuar cada una de las variables que se identificaron de mayor relevancia para la matriz; de esta manera, la feria que obtiene el mayor puntaje es la seleccionada para participar.

Tabla 24: Análisis multicriterio de las ferias

CRITERIO	País	Sector	Distancia hasta la ciudad	Fecha de realización	Precio Stand (m2) y características	Cantidad de expositores (Edición anterior)	Cantidad de visitantes (Edición anterior)	Frecuencia	Perfil de la feria	TOTAL	
											Peso
	0,12	0,11	0,11	0,08	0,08	0,1	0,12	0,08	0,2	1	
<b>Internationale GRÜNE WOCHE</b>	<i>Valor</i>	4	4	1	3	3	3	4	4	4	3,41
	<i>Ponderado</i>	0,48	0,44	0,11	0,24	0,24	0,3	0,48	0,32	0,8	
<b>ISM</b>	<i>Valor</i>	4	3	4	3	3	3	2	4	1	2,79
	<i>Ponderado</i>	0,48	0,33	0,44	0,24	0,24	0,3	0,24	0,32	0,2	
<b>Markt des guten Geschmacks</b>	<i>Valor</i>	4	2	4	3	2	2	2	4	3	2,90
	<i>Ponderado</i>	0,48	0,22	0,44	0,24	0,16	0,2	0,24	0,32	0,6	
<b>Gastro Vision</b>	<i>Valor</i>	4	2	2	3	4	1	1	4	2	2,42
	<i>Ponderado</i>	0,48	0,22	0,22	0,24	0,32	0,1	0,12	0,32	0,4	
<b>BioFach</b>	<i>Valor</i>	4	1	3	3	4	4	2	4	1	2,56
	<i>Ponderado</i>	0,48	0,11	0,33	0,24	0,24	0,4	0,24	0,32	0,2	

Fuente: Elaboración propia (2019)

En función de la metodología empleada anteriormente, la feria elegida para asistir y promocionar nuestro producto es INTERNATIONALE GRÜNE WOCHE (IGW) que significa Semana Verde Internacional. La misma se celebra en la ciudad de Berlín, Alemania desde el 17 al 26 de enero de 2020; por lo que tenemos tiempo necesario para realizar los preparativos para una exitosa presentación.

GRÜNE WOCHE es considerada como única exposición internacional de alimentación, agricultura y horticultura. Más de 80 ministerios internacionales y productores de alimentos y bebidas de todo el mundo utilizan la feria como mercado de venta y pruebas, así como el fortalecimiento de la imagen.

La participación en la feria se considera beneficiosa y te brinda una excelente oportunidad para promocionar nuestro producto ya que, como se pudo observar en la tabla anterior, es el punto de reunión más importante de la industria, las cifras provenientes de la edición anterior muestran un total de 1.800 expositores, de los cuales 61 son expositores internacionales provenientes de 61 países y alrededor de 400.000 visitantes, de ellos 85.000 son visitantes comerciales (GRÜENE WOCHE, 2019).

Imagen 8: GRÜENE WOCHE



Fuente: GRÜENE WOCHE (2019)

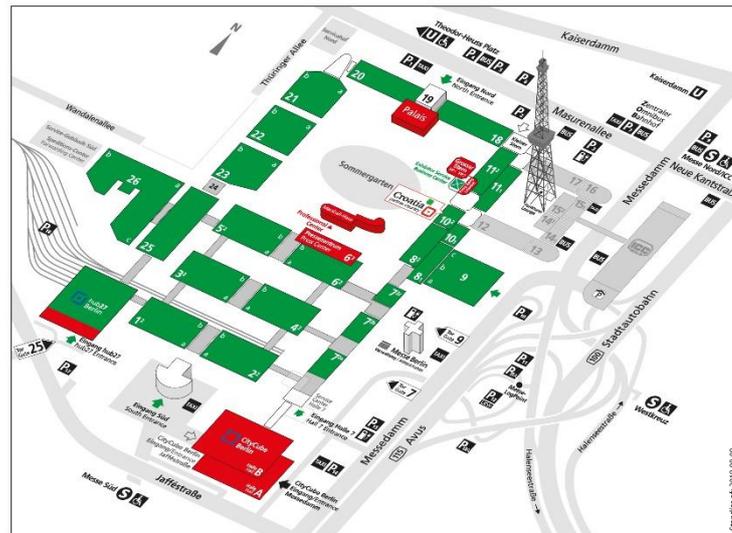
**Buenas razones para participar en (IGW):**

- Mercado de prueba perfecto para los productos.
- Oportunidad para reforzar la imagen.
- Es uno de los eventos más favoritos en los medios de comunicación (15.000 artículos, 8.000 artículos de noticias en línea, 2.000 informes en radio y televisión y 20.000 fans en Facebook que siguen e informan sobre la feria).
- Berlín e IGW, reconocido lugar como el barómetro de tendencias.
- Presentación del producto a grandes profesionales de la industria alimentaria

- Satisfacción de los expositores: más del 80% de todos los expositores previsto asistir de nuevo al año siguiente (GRÜENE WOCHE, 2019).

A través de la página web de la feria [www.gruenewoche.de](http://www.gruenewoche.de) se pueden encontrar todos los requisitos e información pertinente para poder participar.

Imagen 9: Plano de la feria



- Internationale Grüne Woche Berlin 2020  
International Green Week Berlin 2020
- Veranstaltungsprogramm für Fachbesucher  
Convention program for Trade Visitors

Fuente: GRÜENE WOCHE (2019)

### Costos del programa

#### Pasajes Aéreos

Se estimó un presupuesto aéreo para dos personas a través de la página Tripadvisor Argentina; incluye vuelo de ida con fecha el 15 de enero, llegando a Berlín al día siguiente; y el viaje de vuelta sale el 28 de enero con llegada a Buenos Aires el 29 de enero. El precio total es de \$148.832.

### Imagen 10: Pasajes Aéreos

✈️ IDA	EZE - Buenos Aires	TXL - Berlín	Mié, 15 de Ene	
<b>1 Escala</b>	<b>14:05</b>	← 17h 20min →	<b>11:25</b> +1 día	Alitalia
✈️ VUELTA	TXL - Berlín	EZE - Buenos Aires	Mar, 28 de Ene	
<b>1 Escala</b>	<b>12:15</b>	← 23h 40min →	<b>07:55</b> +1 día	Alitalia

~~\$ 173.641~~  
**\$148.832**  
 Travelgenio  
 Seleccionar

Fuente: Turismocity (2019)

### Estadía

Una de las ventajas de Berlín es que ofrece el mayor número de hoteles con excepcional calidad y tiene los precios más bajos en alojamiento durante la noche en el rango de 3 a 5 estrellas. Para el alojamiento de los expositores se ha elegido el hotel de 5 estrellas “Louisa’s Place” su costo es de EUR 1.586 para dos personas por doce noches. El hotel cuenta con diferentes servicios como internet, desayuno, almacenamiento de equipaje, recepción las 24hs; se encuentra ubicado a 7 minutos del recinto ferial y a 20 minutos del aeropuerto de Berlín.

Imagen 11: Louisa’s Place Hotel



Fuente: Hotelsclick (2019)

### Folletos

Durante el evento se contará con material promocional para entregar a todos los visitantes profesionales interesados en nuestro novedoso producto. Se empleará un folleto típico y sencillo en forma de ventana que consta de una portada con el nombre y la imagen del producto; dentro del folleto encontraremos los detalles de la composición del maní saborizado

con cada uno de sus componentes. Por último, en la parte trasera dejaremos todos los datos de contacto. Cabe aclarar que toda la información será presentada en dos idiomas: inglés y alemán.

### **Costo total para la participación en la feria**

Tabla 25: Costo total del programa como expositor

<b>DETALLES</b>	<b>VALOR</b>
Viaje Aéreo (ida y vuelta para dos personas)	U\$S 2.573
Estadía por doce noches para dos personas	U\$S 1.740
Stand de 9 m2	U\$S 1.975
Gastos extras aprox. (comida, traslado)	U\$S 2.000
20.000 folletos	U\$S 1.300
<b>TOTAL</b>	<b>U\$S 9.588</b>

Fuente: elaboración propia (2019)

Como podemos observar, el monto a invertir para la participación de una feria es elevado, pero es una buena oportunidad para dar a conocer nuestro novedoso y excelente producto a miles de visitantes que pasarán por nuestro stand durante los siete días que dura el evento. Desde aquí, se abre una gran puerta para seguir expandiendo el mercado del maní saborizado cordobés.

#### ➤ **Precio**

Para una primera exportación se despacha un contenedor de 40 pies estándar con 25 toneladas de maní saborizado embaladas en 500 bolsas de 50kg cada una; a su vez el maní se coloca dentro de bolsas transparentes para su mejor conservación de 1 kg cada una. Las bolsas de 500 kg se ubican en pallets que garanticen la seguridad del producto en el traslado y el manipuleo del mismo.

El envío se realiza en una carga de contenedor completo (Full Container Load – FCL). Algunas de las ventajas que podemos mencionar es que este tipo de contenedor nos brinda seguridad, más rapidez en el envío ya que la mercadería va desde el punto de salida hasta el punto de llegada, la mercadería no sufre tantas manipulaciones y deterioros.

Imagen 12: Modelo de embalaje de la mercadería



Fuente: DirectIndustry (2017)

La exportación se hace bajo el término Free On Board (FOB) conjuntamente con Coste, Seguro y Flete (CIF por sus siglas en inglés). El INCOTERM FOB es exclusivo del transporte marítimo donde el vendedor debe poner la mercadería a disposición del comprador al bordo del buque elegido por este último; conjuntamente usamos el INCOTERM CIF donde el vendedor se responsabiliza por la llegada de la mercadería al puerto de destino, haciéndose cargo del flete y seguro internacional. Con respecto al riesgo de pérdida o daño de la mercadería, el mismo se transmite al comprador cuando se encuentre a bordo del buque en el puerto de embarque.

Si se considera la distribución física del producto a través de una combinación de transporte terrestre y marítimo a precio FOB (Córdoba – Buenos Aires - Hamburgo) se alcanzan los siguientes costos:

Empleando la siguiente fórmula:

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

Donde:

- ✓ **CT:** costo total de la mercadería
- ✓ **IIT:** insumos importados en admisión temporaria para perfeccionamiento industrial

- ✓ **IID:** insumos importados en forma directa, con pago de derechos de importación.
- ✓ **CAgF:** comisión agente expresada en unidades monetarias.
- ✓ **%R:** % de reintegro a la exportación establecido por el tratamiento tributario.
- ✓ **%DN:** % de derechos de exportación calculados a través de la siguiente fórmula:
  - ✓ **%D:** % de derechos de exportación obtenida del tratamiento arancelario
  - ✓ **%CAg:** % de comisión de agente
  - ✓ **%HonDA:** % de honorarios del despachante de aduana
  - ✓ **%O:** % de otros gastos que se coticen como porcentaje del valor FOB
  - ✓ **%UIG:** % de utilidad más impuestos a las ganancias en proporción del FOB

Se debe aclarar en este punto, debido a que la mercadería no posee insumos importados de manera temporal ni directa, el numerador será igual al costo total de la mercadería.

Tabla 26: Costos precio FOB

<b>VALOR PARA 25 TONELADAS</b>	
Costo total de producción	USD 36.750
Envases y embalaje	USD 750
Flete interno	USD 924
Seguro interno	USD 185
Certificaciones e intervenciones	USD 1.400
Gastos aduaneros	USD 1.280
Gastos bancarios	USD 200
Otros gastos	USD 235
Honorarios despachante	USD 290
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>USD 42.014</b>

CT	42.014
IIT	0
IID	0
% R	1,25%
% CAg	1%
% DN	12%
% HonDA	1%

% UIG	10%
-------	-----

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procede a reemplazar cada término basándose en los valores de cada uno de los factores en la siguiente fórmula FOB:

$$\frac{42014}{1 + 0,0125 - (0,1 * 0,0125) - 0,12 - 0,01 - 0,01 - 0,1} = \frac{42014}{0,77125}$$

**FOB: 54.475,20**

Precio CIF

CIF: FOB + Flete internacional + Seguro internacional

CIF: 54.475,20 + 2744 + 549

**CIF: 57.768,20**

7.2.3 Diagrama de Gantt

Imagen 13: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo VIII: Conclusiones finales**

### *Conclusiones finales*

El presente Trabajo Final de Graduación toma como objetivo desarrollar un plan estratégico para la exportación de maní saborizado a granel de la provincia de Córdoba, es así que se concluye que podría ser rentable que las empresas cordobesas productoras de maní saborizado exporten dicho producto buscando nuevos potenciales mercados dado que Córdoba presenta un gran potencial productivo de maní saborizado; además, considerando que el consumo interno del producto es bajo, la capacidad productiva con la que se dispone es suficiente para atender tanto al mercado interno como al internacional. De esta manera, realizar la operación de exportación podría resultar rentable y beneficiosa ya que se podrá obtener ingresos de ambos mercados.

Para ello, esto se concluye a partir de las siguientes cuestiones:

- El análisis del entorno al cual pertenece el producto, donde a nivel provincial se demuestra una situación de progreso del sector manisero; el cual está creciendo cada vez más, generando más empleos y ayudando favorablemente a la economía del país.
- La definición de las ventajas comparativas en el sector manisero; se puede observar en los resultados obtenidos que hay una elevada competitividad del producto en mercados externos por la exclusividad del mismo.
- La determinación de la oferta exportable que posee el producto a nivel mundial, donde se puede contemplar que la producción cordobesa es óptima de exportar a nuevos mercados; aunque mantener una oferta exportable en el tiempo va a ser difícil por la falta de una clara política estatal exportadora.

- El análisis de posibles mercados de destino para poder insertar el maní saborizado; investigando y estudiando la participación de diversos países en el mercado internacional.

Por lo cual se puede pensar como propuesta para la inserción del maní saborizado la determinación de mercados potenciales mediante el modelo de filtros y de análisis multicriterio, donde se identificó a Alemania como destino óptimo para la exportación de maní saborizado teniendo en cuenta diversos criterios relevantes entre los cuales fueron los factores económicos. Si bien presenta un porcentaje alto de derechos de importación sobre el producto, las oportunidades que presenta este mercado no deberían ser desaprovechadas; se debe mencionar que es el tercer país importador más importante del mundo, los indicadores macroeconómicos son en su mayoría favorable, es un país donde su situación política y económica es estable, cuenta con una infraestructura en el transporte que es excelente. El conjunto de todo ello incentiva al comercio.

Además de la selección del mercado, se recomienda desde un rol profesional la implementación de la estrategia de penetración de mercado de las “4 P” (producto, plaza, promoción y precio) para la realización del plan de acción y de esta manera poder desarrollar el plan estratégico de la siguiente manera:

El producto se adapta al país de destino según las preferencias y exigencias del mismo; se traslada desde Córdoba al puerto de Buenos Aires en camión y luego pasa a un contenedor para ser cargada en un barco hacia el puerto de Hamburgo.

Para la promoción del producto la feria elegida para asistir es INTERNACIONALE GRÜENE WOCHE. La misma se celebra en la ciudad de Berlín, Alemania desde el 17 al 26 de enero de 2020; es la feria comercial más grande e importante del mundo de alimentos para el comercio, la gastronomía y el consumo; la participación en la feria brinda una excelente oportunidad de que una gran cantidad de potenciales compradores conozcan nuestro producto.

Como la exportación se realiza por primera vez, el envío se realiza en una carga de contenedor completo (Full Container Load – FCL) bajo el término Free On Board (FOB) conjuntamente con Coste, Seguro y Flete (CIF por sus siglas en inglés).

Se prevé en un futuro, si se implementa esto, que Argentina se posicione a nivel internacional como exportadora de maní saborizado de alta calidad.

## **Capítulo IX: Referencias**

### ***Referencias***

Gonzales, B. (23 de septiembre de 2016). El maní, una semilla muy poderosa. Diarios Las Américas.

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2018). Mercados Agropecuarios. Recuperado de: Maní – 2018: <https://bit.ly/2QjMeYe>

Secretaria de Agroindustria (2015). *Una estrella cordobesa*. Recuperado en 2015 de Cadena de valor de alimentos y bebidas: <https://bit.ly/2EAIkpH>

Cámara Argentina del Maní (2018). Cluster Manisero Argentino. El maní como alimento. Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar>

Cámara Argentina del Maní (2018). *Córdoba se consolida en el podio del comercio mundial del maní*. Recuperado el 20 de Noviembre del 2018. Posts Tagged 'exportación de maní: <https://bit.ly/2wkm8Me>

Champan, A. (2012). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado en 2012 de: <https://bit.ly/2VVPY49>

Bittán Moisés (11 de noviembre de 2012). El modelo Pest como herramienta de planificación. *América económica*. Recuperado de <https://bit.ly/2JGq8yk>

Llerena Zambrano A.O & Ruiz Salazar S.N. (2013). *Formulación de un plan estratégico e implementación de balanced scorecard aplicado para la línea de producto voice & collaborations solutions en level 3 Ecuador S.A. 2013 – 2018*. Tesis de grado maestría en planificación y dirección estratégica. Universidad de las fuerzas armadas. Ecuador.

Puebla N. (2015). *Plan de negocios: Restaurante Cultural*. Licenciatura en Administración. Universidad Nacional de Cuyo.

Porter M.E. (enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://bit.ly/2rBue3x>

Porter M. (1997). *Estrategia Competitiva. Tema 11: El análisis de las fuerzas competitivas*. México: Continental S.A.

Ivanovic, M.L Winkelmann, B.D & Candellero, D (2016) 1º Ed. *Reflexiones sobre la política comercial y oportunidades de negocio para Colombia y Argentina*. Politécnico Grancolombiano.

Programa Nacional de Competitividad de Guatemala (2016). *Índice global de competitividad*. Recuperado de <https://bit.ly/2I8yRa7>

ESPAE: Escuela de negocios (2018). *Competitividad Global: Resultados 2018-2019*. Recuperado de <https://bit.ly/2EMtHjd>

Ministerio de Agricultura y Riego de Perú (2015). Recuperado de <https://bit.ly/29EVZLH>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), (2005). Recuperado de <https://bit.ly/2W6MIYr>

Carrasco Vázquez R., Jerónimo Ramón María A & Pineda Berbel J.M. (2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *TEC empresarial Vol. 6 Núm. 1, 21 – 33*.

Bustillo Fernández A. (2008). *Diseño de una herramienta de evaluación multicriterio*. Trabajo fin de carrera. Universidad Politécnica de Madrid. España.

Friedrich & Álvarez García. Recuperado de <https://bit.ly/2HRypwQ>

Fanjul E. (2017). Una estrategia para los mercados exteriores: el Plan de Internacionalización. Iberglobal. Recuperado de <https://bit.ly/2sJ4AtX>

Negrete Martínez E. (2012). *Estrategias de accesos a los mercados internacionales*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UVEG). Recuperado en septiembre de 2012 en: <https://bit.ly/2VRPbB1>

Carrasco Pedrero Y. (2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. Trabajo Fin de Máster de Internacionalización aspectos económicos, empresariales y jurídico-políticos. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona. Barcelona.

González E. (24 de abril de 2018). Inversión Extranjera Directa. *Analytica*. Entrada de blog recuperado de <https://bit.ly/2QpCrR2>

Tejada Alba S. (2015). *Concepción del Plan Estratégico de Negocios Internacionales para el lanzamiento de una línea de cosmética facial masculina*. Trabajo Científico libre para la obtención del grado de Magister en Marketing Internacional de la Escuela de Postgrado de Marketing Internacional. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de La Plata.

García Durán A. (2014). Fundamentos de la publicidad. *T1: Comunicación y publicidad*. Recuperado de <https://bit.ly/2bVUIzw>

Arturo (13 de junio de 2012). La venta personal. *CreceNegocios*. Entrada de blog recuperado de: <https://bit.ly/2FulBOU>

Mesa editorial Merca2.0 (16 de diciembre de 2013). ¿Qué es la promoción en ventas? 3 definiciones. *Merca 2.0*. Entrada de blog recuperado de <https://bit.ly/2x5dHqZ>

Hinojosa M.A. (2003). Diagrama de Gantt. Recuperado en Marzo de 2003 en <https://bit.ly/2QtgekW>

Sampieri Hernández R, Fernández Collado C & Baptista Lucio M. (1991). 5° Ed. *Metodología de la Investigación*. México. McGRAW-HILL.

Fernández P. S. & Díaz P. S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado el 27 de mayo de 2002 en <https://bit.ly/2DRIW9i>

Universidad Torcuato Di Tella (2019). Índice de confianza del Gobierno. Recuperado en febrero de 2019 en <https://bit.ly/2wCMeK9>

Ferrari Caballero F. (5 de febrero de 2017). La transformación de la economía argentina en los últimos años. *Economipedia*. Entrada de blog recuperado de <https://bit.ly/30Vvooa>

Santander Trade (2018). *Argentina: política y economía*. Recuperado en noviembre de 2018 de <https://bit.ly/2HE4VUr>

Infonews (16 de abril de 2019). El Banco Central fijó la banda de flotación del dólar hasta fin de año. *Infonews*

INDEC (Índice Nacional de Estadísticas y Censos) (2019). Agregados macroeconómicos (PIB). Recuperado de <https://bit.ly/2TOkaBK>

Rivas Molina F. (17 de julio de 2018). La inflación argentina supera en el primer semestre el pronóstico para todo 2018. *El país*.

Diversidad cultural en Argentina (6 de julio de 2015). ¿Qué es la diversidad cultural? *Diversidad cultural en Argentina*. Entrada de blog recuperado de <https://bit.ly/2Wue8Xz>

Ministerio de Educación (2012). *Seguridad Social*. Recuperado en mayo de 2012 de <https://bit.ly/2IprtpM>

La Nación (18 de diciembre de 2010). La población argentina crece cada vez más lentamente. *La Nación*.

Dohmen Stutz M. (14 de enero de 2018). Según datos oficiales, en 2016 nacieron en promedio 17 personas por cada mil habitantes del país. *IProfesional*. Recuperado de <https://bit.ly/2DnT9f5>

Alejandro Grimson (2018). Argentina y sus crisis. Recuperado en enero- febrero de 2018 de Nueva Sociedad. Democracia y política en América Latina: <https://bit.ly/2Icq47n>

Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (2015). *Contribución socioeconómica de la CADENA AGROALIMENTARIA DEL MANÍ*. Recuperado el 21 de julio de 2015: <https://bit.ly/2Mtf76O>

Cámara Argentina de Maní (2019). *Red científico tecnológica del maní argentino*. Recuperado el 09 de marzo de 2019 de <https://bit.ly/2MtrOhY>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2018). *El estratégico rol del INTA en la eficiencia de cosecha de grano y forrajes conservados*. Recuperado el 23 de octubre de 2019 de <https://bit.ly/2Rc6sCT>

Ministerio de Energía y Minería (2018). *Entró en operaciones el sexto proyecto del RenovAr*. Recuperado el 29 de mayo de 2018 de <https://bit.ly/2EJ6xKS>

VÍA Renovable (2017). *Ticino: comienza a ser realidad la planta de energía a partir de biomasa*. Recuperado el 14 de septiembre de 2017 de <https://bit.ly/2Xiu78j>

VÍA Renovable (2018). *Generación Ticino firmó el contrato para despachar energía al SADI*. Recuperado el 07 de mayo de 2018 de <https://bit.ly/2Xc5pq6>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (2010). *Análisis de las fuerzas estratégicas que determinan las ventajas competitivas en la cadena de valor del maní*. Recupero en junio de 2010 de <https://bit.ly/2MYjWob>

World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*. Recuperado de <https://bit.ly/2jZK8Rg>

Banco Santander Rio S.A (abril 2019). *Francia: presentación general*. Recuperado de <https://bit.ly/2gIy0II>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2011). *Guía de Mercado Francia*. Recuperado de <https://bit.ly/2JGlf9q>

Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019). *Ficha país, Japón*. Recuperado de <https://bit.ly/1yWCCEv>

Santander Trade (abril 2019). *Japón: Política y economía*. Recuperado de <https://bit.ly/1UfHFfo>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2011). *Guía de Mercado Japón*. Recuperado de <https://bit.ly/2QqBNml>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2011). *Guía de Mercado Alemania*. Recuperado de <https://bit.ly/2Wua5KT>

Ministerio de asuntos exteriores, Unión Europea y Cooperación (2019). *Ficha país, Paraguay*. Recuperado de <https://bit.ly/2WuaeOr>

Secretaría de Estado de Comercio de España (agosto 2018). *Guía de País: Paraguay*. Recuperado de <file:///C:/Users/Pame/Downloads/DOC2018796589.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (2016). *Guía de Mercado Bolivia*. Recuperado de <https://bit.ly/2VVjkPO>

Ponce Talancón, H. 2017. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología Vol. 12 Núm. 1, 114*.

Subsecretaría de Innovación y Calidad. Análisis FODA. Recuperado de <https://bit.ly/1gOjeyk>

Rojas Ramírez, J.L 2012. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://bit.ly/2oU18sx>

Cancillería Argentina (28 de Junio de 2019). MERCOSUR. *Mercosur cierra un histórico Acuerdo de Asociación Estratégica con la Unión Europea*. Recuperado de <https://bit.ly/2KY9JXs>

Julio Kloppenburg (11 de julio de 2019). *EL ACUERDO UE-MERCOSUR ABRE NUEVAS OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR MANISERO ARGENTINO*. *Mundo Agro*, Recuperado de <https://bit.ly/2lAnMXJ>