



# Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Comercio Internacional

## *“INTEGRACIÓN DE LA YERBA MATE EN LAS CADENAS DE VALOR”*

**Némesis Cáceres**

DNI: 40.576.022

Legajo: CIN01824

Córdoba - 2020.





## Índice

<b>Resumen</b> .....	2
<i>Palabras clave</i> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<i>Keywords</i> .....	3
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Objetivos</b> .....	10
<i>Objetivo general</i> .....	10
<i>Objetivos específicos</i> .....	10
<b>Métodos</b> .....	11
<i>Diseño</i> .....	11
<i>Participantes</i> .....	11
<i>Instrumentos</i> .....	11
<b>Resultado</b> .....	12
<b>Discusión</b> .....	24
<b>Bibliografía</b> .....	28
<b>Anexos</b> .....	30
<i>Anexo 1: Valoración de las variables para la Matriz Multicriterio</i> .....	30

## Resumen

Las Cadenas Globales de Valor se han transformado en una de las principales formas de producción de la economía mundial, sin embargo, Argentina aún posee poca participación en ellas dado que se identifica por comercializar mayoritariamente materias primas y manufacturas con baja especialización. Por tal motivo, en el presente trabajo se pretendió investigar un sector productivo que tenga posibilidad de integrarse verticalmente en dichas cadenas.

Para ello, se eligieron las primeras posiciones que ocupa el país en las exportaciones mundiales 2020; una vez analizadas las mismas, el sector yerbatero y de los Servicios Basados en Conocimiento, resultaron ser los más apropiados para continuar con el manuscrito científico. De la combinación de ambos, se decidió desarrollar un estudio que contemple incrementar el agregado de valor a través de bebidas frutales a base de yerba mate con la incorporación de un Código QR: un producto natural, con deliciosos sabores, de calidad certificada e innovador. Finalmente, se propusieron potenciales mercados para distribuirlos, capaces de generar un mayor crecimiento al territorio nacional.

### *Palabras clave*

Cadenas Globales de Valor; Argentina; integración vertical; sectores productivos; mercados internacionales.

## Abstract

The Global Value Chains have become one of the main forms of production in the world economy, however, Argentina still has little participation in them given that it is characterized by commercializing mostly raw materials and manufactures with low specialization. For this reason, in the present work I tried to investigate a productive sector that has the possibility of vertically integrating into these chains.

For this, the first positions that the country occupies in world exports 2020 were chosen; once they were analyzed, the herbal sector and Knowledge-Based Services turned out to be the most appropriate to continue with the scientific manuscript. From the combination of both, it was decided to develop a study that contemplates increasing the added value through fruit drinks based on yerba mate with the incorporation of a QR Code: a natural product, with delicious flavors, of certified and innovative quality. Finally, potential markets were proposed to distribute them, which are capable of generating greater growth in the national territory.

### *Keywords*

Global Value Chain; Argentina; vertical integration; productive sectors; international market.

## Introducción

En este Trabajo Final de Grado se desarrolla una investigación sobre el rol de los negocios internacionales argentinos en las Cadenas Mundiales de Valor.

Si hablamos de Cadena de Valor no podemos dejar de mencionar a Michael Porter, quien popularizó el concepto en 1985 y la definió como la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, la cual permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Esta red de tareas pretende transformar insumos de bajo costo en productos o servicios con un precio mayor (Porter, 2010). A su vez, el autor las agrupa en:

- Actividades primarias: son las que intervienen en la creación física del producto o prestación del servicio, en su venta y distribución al cliente, como así también, en el asesoramiento posterior a la venta. Están integradas por la logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios post venta.
- Actividades de apoyo: son aquellas que respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Incluye la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías y aprovisionamiento.

Basándose en la idea de Porter, Kaplinsky (2016) describe a la Cadena de Valor como el rango completo de las actividades que son necesarias para llevar el producto o servicio desde su concepción hasta la distribución al consumidor final y la eliminación después de su uso.

Ahora bien, si esas actividades no solo se llevan cabo dentro de una empresa, sino que se distribuyen en distintas regiones o países, se conoce como Cadena Global de Valor (CGV). Según Bianchi y Szpak (2015) es la secuencia de unidades productivas que realizan actividades tangibles e intangibles, agregando valor en pos de la creación de un bien o servicio, que se desarrollan en establecimientos ubicados en diferentes naciones.

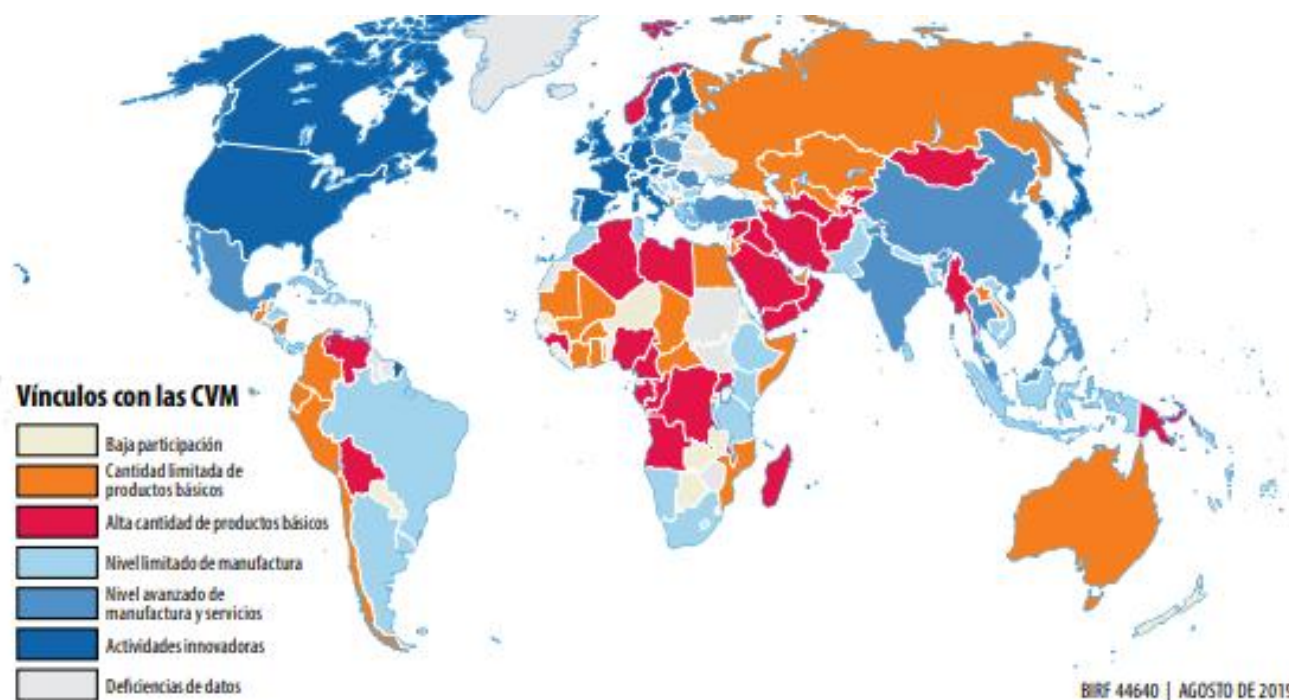
Actualmente, las Cadenas Globales de Valor representan casi el 50% del comercio internacional, sin embargo, desde la crisis financiera del año 2008 su crecimiento ha disminuido. Una de las razones es la baja del crecimiento económico general, especialmente de la inversión; y otra es la desaceleración de las reformas del comercio (Banco Mundial, 2020).

Por otra parte, el Banco Mundial afirma que estas Cadenas de Valor aumentan los ingresos, crean mejores empleos y reducen la pobreza; pero, a su vez, sus beneficios no se distribuyen de manera equitativa entre los diversos territorios ni dentro de ellos. Además, pueden perjudicar el medio ambiente como consecuencia del creciente intercambio de bienes intermedios que generan mayores emisiones de dióxido de carbono, resultantes del transporte y exceso de residuos derivados del envasado de productos, en comparación con el comercio tradicional o local.

A pesar de estos desafíos, dichas cadenas continuarán siendo un motor de crecimiento sostenible si los países en desarrollo adoptan reformas normativas más profundas, y las economías industrializadas, políticas abiertas y predecibles.

La mayoría de los Estados de América del Norte, Europa occidental y Asia oriental participan en Cadenas Globales de Valor complejas, elaborando manufacturas y servicios modernos a través de actividades innovadoras; por el contrario, en América Latina, África y Asia central continúan desarrollando productos básicos que luego son procesados en otros países (Banco Mundial, 2020).

Gráfico 1: Participación de los países en las cadenas globales de valor



Fuente: Banco Mundial. (2020). Informe sobre el desarrollo mundial 2020. Recuperado de <https://bit.ly/39CaGMW>

En cuanto a los flujos comerciales asociados a las Cadenas Mundiales de Valor, Schteingart, Santarcángelo y Porta (2017) consideran como participación “aguas arriba o encadenamiento hacia atrás”, al valor agregado importado en las exportaciones de un país y “aguas abajo o encadenamiento hacia adelante”, al monto de las exportaciones que se incorporan a los productos de terceras naciones para luego ser re-exportados.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) estimó el valor agregado de los países en el valor de venta de sus exportaciones. Basándose en estos datos, Salvatici (2019) explica que Eslovaquia y Hungría son los que ofrecen mayor valor agregado, aproximadamente del 50%; México exporta más del 45%, Francia, Italia y Suecia el 30% (promedio general). Por debajo se destacan, China que incorpora cerca del 20% y Brasil el 17%, en Argentina las manufacturas contienen una proporción de valor agregado inferior al 10%. Es importante mencionar que en los últimos diez años la participación de exportaciones industriales argentinas en el total representa alrededor de un tercio de las ventas externas, pero muy poco es valor agregado.

Cuando Italia exporta bicicletas, le vende las ruedas a Alemania para que le agregue las cadenas de transmisión y los frenos. A su vez, éste se las exporta a China, donde se le añade el chasis y las vuelve a vender a Italia. El último le adiciona el asiento y otros detalles, y ahora sí vende la bicicleta completa al resto de Europa (Priscila & Mira, 2019).

Otro claro modelo de Cadena Global de Valor es el caso de la empresa estadounidense Apple, por ejemplo, en la elaboración de su iPod produce el disco duro en Japón (32% del valor agregado), la memoria en Corea (1%), los procesadores (4%) y el diseño (27%) en Estados Unidos, las baterías en diversos países (11%); el ensamble se realiza en China (2%), y la distribución en todo el mundo (23%) (Hernando, 2017).

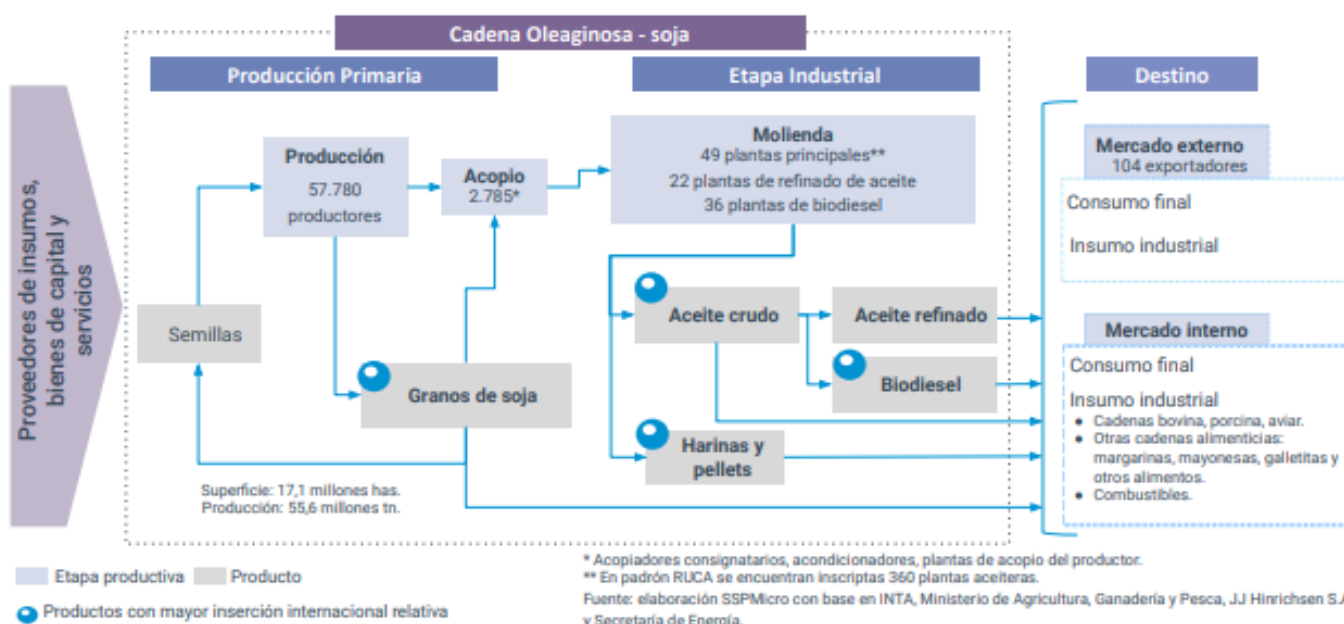
Por otro lado, y de acuerdo con el Ministerio de Economía de la República Argentina (2019), la soja es la principal oleaginosa cultivada internamente y a la que se le agregó mayor valor. Gran parte del grano se destina a la molienda, donde la exportación es el principal



destino de la producción. Su industrialización comprende, especialmente, la elaboración de harinas, aceites y biodiesel.

En los últimos años, la Unión Europa y China fueron los principales importadores de la cadena, representando aproximadamente el 20% del total; seguidos por India, Vietnam, Egipto, Indonesia e Irán.

Grafico 2: Cadena de Valor de la soja, Argentina



Fuente: Ministerio de Economía de la República Argentina. (2019). Informes de Cadenas de Valor. Recuperado de <https://bit.ly/2UYjKAh>

En cuanto a los datos estadísticos publicados por Indec (2020), Argentina exporta mayoritariamente Manufacturas de origen agropecuario y Productos primarios, que concentran más del 50% de las ventas al exterior, seguido por Manufacturas de origen industrial y, en menor medida, Combustibles y energía.

Argentina, en un contexto de bajos precios internacionales y menor demanda de sus clientes extranjeros, deberá iniciar un proceso de inserción de sus principales exportaciones en las Cadenas Globales de Valor. Para conseguirlo, deberá tender a que las ventas externas de sus empresas no se dirijan en su mayoría a intermediarios que posteriormente derivan sus bienes a otros Estados; y planificar el desarrollo de atributos competitivos en organizaciones, productos y habilidades negociales en las estrategias, para generar condiciones que le permitan acceder a procesos mundiales de inserción productiva en dichas cadenas (Elizondo, 2018).

Según la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2019), 57 de las 100 principales exportaciones son bienes primarios derivados del campo, de las economías regionales, de la minería y la pesca. Al respecto, Elizondo (2018) plantea que los mismos forman parte de las características idiosincráticas de la balanza comercial argentina y no supone que haya que cambiar este escenario; además, el país está considerablemente más evolucionado en la aplicación de tecnología en el agro que, por ejemplo, en la industria automotriz.

Asimismo, Coursera (2019), en su informe Global Skills Index, reconoce a Argentina como el país con mayor talento en Tecnología, impulsado por su fuerte desempeño en Ingeniería de Software y Sistemas Operativos. A su vez, en los rubros de Negocios y Ciencia de Datos obtuvo el puesto 25 y 22 respectivamente.

Todos los Estados se proveen de tecnología, ya sea produciéndola localmente o importándola, depende de su decisión estratégica. Está demostrado que en Argentina es

posible desarrollar tecnología de calidad internacional que compita con las mejores empresas del mundo y exportar esta producción de alto valor agregado (De Souza Scheiner, 2019).

En base a lo anteriormente expuesto, se determinará la intervención de Argentina en las Cadenas Mundiales de Valor y la composición de sus exportaciones. Posteriormente, se analizarán las principales posiciones que ocupan las mismas, y se elegirá un sector para incrementar la participación del país en dichas cadenas, lo cual generará mayor productividad, crecimiento económico, ingreso de divisas y puestos de empleo al territorio nacional.

Por lo tanto, ¿cuáles son los productos del sector que pueden integrarse verticalmente a las Cadenas Globales de Valor? ¿Cuáles son los potenciales mercados para esos productos? Si Argentina es altamente reconocida por la calidad de sus materias primas y su tecnología a nivel global, ¿cómo se pueden combinar ambas? Estos son algunos de los interrogantes que se pretenden responder a lo largo del presente trabajo.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Identificar un sector productivo de Argentina con potencial para integrarse verticalmente en las Cadenas Mundiales de Valor.

### *Objetivos específicos*

- Determinar los productos del sector escogido que pueden exportarse con mayor valor agregado.
- Seleccionar mercados potenciales para ingresar dichos bienes producidos en Argentina con un alto grado de especialización.

## Métodos

### *Diseño*

La investigación es de tipo descriptiva y no experimental, ya que consiste en plantear lo más relevante de un hecho o situación concreta, y los datos se observan tal como se presentan sin modificarlos, luego se analizan y detallan para cumplir con las metas propuestas. Además es longitudinal, los mismos se recopilan en diferentes periodos de tiempo (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2018).

### *Participantes*

En una primera instancia se busca detectar un sector productivo que pueda integrarse verticalmente, incorporándole a sus productos un mayor grado de especialización, con el fin de ser exportados a potenciales clientes en el exterior.

A su vez, con el propósito de incrementar la participación de Argentina en las Cadenas Globales de Valor se buscará combinar el bien a exportar con una tecnología innovadora que genere mayor valor agregado.

### *Instrumentos*

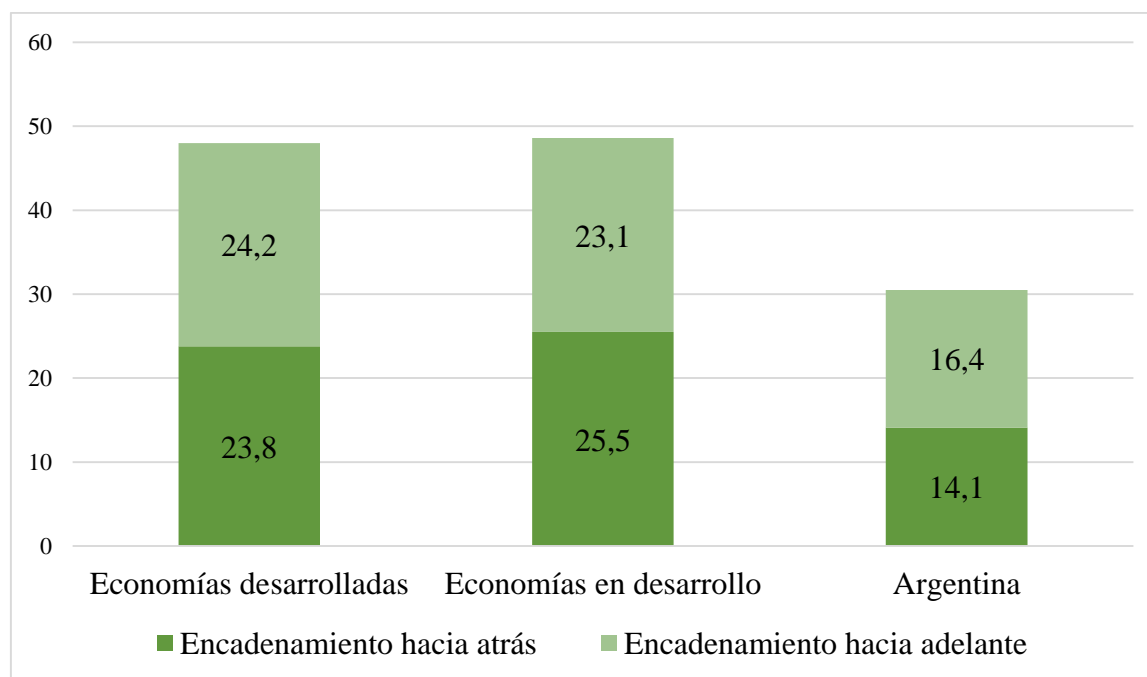
Búsqueda de información secundaria, con enfoque principalmente cualitativo, es decir, la proveniente de la recolección de documentos y datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observaciones o antecedentes hallados (Hair, Bush, & Ortinau, 2016). Resultantes de informes sobre las Cadenas de Valor estudiadas por expertos de organismos públicos y privados; al igual que la interpretación de datos estadísticos, tanto nacionales como internacionales, proporcionados por programas informáticos y sitios web.

## Resultado

El contenido de esta sección refleja la presentación y descripción de los relevantes hallazgos obtenidos después de realizar el análisis de los datos.

Argentina, en el año 2016, presentó una diferencia mínima a favor del encadenamiento hacia adelante, esto se debió, principalmente, a que la mayor parte de sus exportaciones pertenecieron a bienes primarios y manufacturados con bajo valor agregado, los cuales no demandan demasiados insumos de origen extranjero para su elaboración y posterior exportación; por ende, el país tiene una notable oportunidad para optimizar el grado de integración de sus ventas al exterior con un aumento de valor.

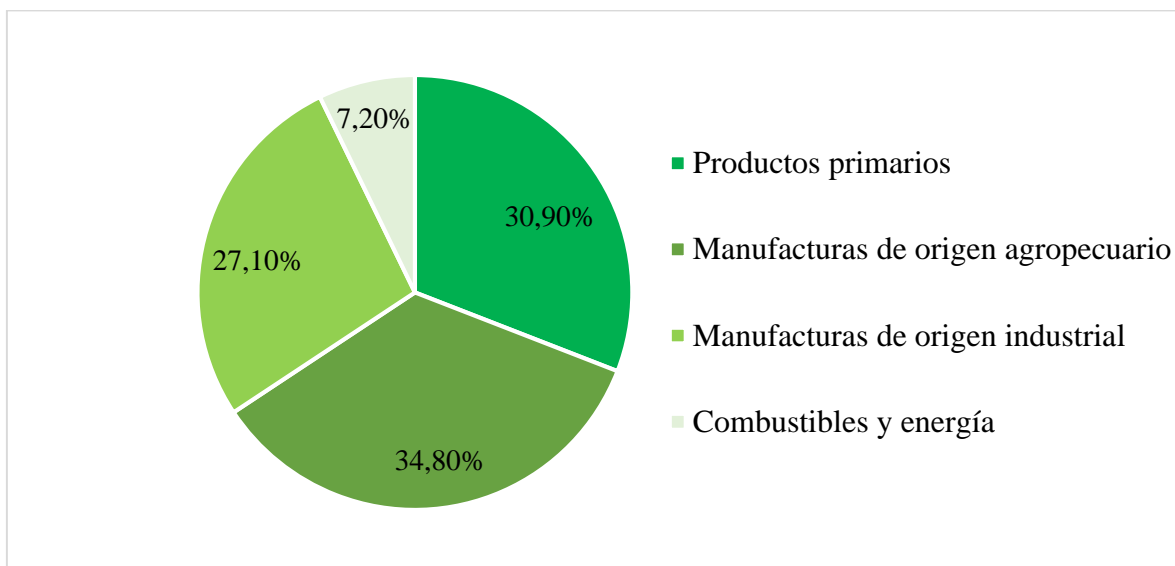
*Gráfico 3: Participación en las Cadenas Globales de Valor, 2016*



*Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de OCDE (2018). Trade in value added: Argentina. Recuperado de <https://bit.ly/3einADw>*

Indec (2020) exhibe la composición de las exportaciones nacionales en cuatro grandes rubros, donde se afirma lo expresado en el párrafo anterior.

Gráfico 4: Exportaciones argentinas primer trimestre 2020



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Indec (2020). Intercambio comercial argentino. Recuperado de <https://bit.ly/3ajCXbr>

Una vez reflejada la participación de Argentina en las Cadenas Mundiales de Valor y la estructura de sus exportaciones, se buscaron las primeras posiciones que ocupan las mismas a nivel global con el fin de cumplir con los objetivos propuestos.

De acuerdo con la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2020), el país es el primer exportador mundial de yerba mate, jugo concentrado de limón, carne equina, aceite de soja y de maní; el segundo en filetes congelados de merluza, jugo de uva, maíz y preparados de maní. Además, ocupa el tercer lugar en las ventas de peras, miel, ajo y aceite de girasol; y se encuentra en el top 10 de numerosos bienes afines.

Para los Servicios Basados en el Conocimiento, dicha Agencia indicó que Argentina es el principal desarrollador y exportador de software de Latinoamérica, con más de 4.200

empresas en el rubro, el cual destina al exterior el 95% del total desarrollado. En cuanto a la industria, es el octavo vendedor internacional de pickups, y referente en cosmética, biotecnología, maquinaria agrícola, equipos para petróleo y gas.

Como se mencionó en la introducción, Argentina es reconocida en el mundo por la calidad de sus materias primas y su nivel tecnológico, por tal motivo, se ubica en puestos privilegiados como exportadora de productos agro, alimentos y en desarrollo de software.

Analizando lo precedentemente descripto, se observó que el sector yerbatero argentino, a pesar de posicionarse como primer exportador global y el país con mayor superficie cosechada; sus ventas al extranjero se realizan con escaso valor agregado, por consiguiente, se lo selecciona para llevar a cabo el avance del presente proyecto.

*Gráfico 5: Proceso de producción de la yerba mate en Argentina*



*Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Yerba Mate Argentina (2018). Yerba Mate ¿Cómo se produce? Recuperado de <https://bit.ly/3cb5Qsl>*

La cadena productiva de yerba mate se localiza en la provincia de Misiones y noreste de Corrientes, totalizando una superficie de 165.326,8 hectáreas. En el año 2018, la producción primaria registró 809.157,9 toneladas de hoja verde, que se utilizaron para elaborar 302.098,7 toneladas de yerba mate molida.

En cuanto a la industrialización, sus eslabones se componen por secadores, molinos, fraccionadores, de los cuales algunos están situados extra zona de producción (Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba, Santa fe, Entre Ríos y Mendoza); además de comercializadores, acopiadores, prestadores de servicio de cosecha y flete, importadores y exportadores. Internacionalmente, este comestible se produce con importancia económica solo en tres países sudamericanos: Argentina, Brasil y Paraguay (Secretaría de Agroindustria, 2019).

De acuerdo con Instituto Nacional de la Yerba Mate (2019), alrededor del 85% de la producción se vendió en el mercado interno, mientras que el 15% se destinó al exterior. Si consideramos las exportaciones del período 2015-2019, menos del 1% se concentró en yerba mate canchada, es decir, aquella que es zapecada, secada y groseramente triturada; aproximadamente el 5% en extractos, esencias y concentrados de yerba mate, y el 94% en yerba mate molida o elaborada: yerba canchada sometida a procesos de zarandeo, trituración y molienda (Indec, 2020).

Como se puede contemplar, las ventas al exterior se efectuaron con bajo valor agregado, para demostrar la importancia de su incorporación, se confeccionó la siguiente tabla; en ella se observa que el volumen y el valor exportado fue claramente superior en la yerba mate elaborada, sin embargo, el precio promedio de una tonelada fue más elevado en sus concentrados. Como resultado, se afirma que a mayor valor agregado, el precio de los bienes es más alto.



Tabla 1: Exportaciones de Argentina de yerba mate y sus concentrados, 2015-2019

		Yerba mate molida	Concentrados de yerba mate
2015	Volumen (Ton)	35.708	1.147
	Valor (USD/FOB)	108.995.573	3.929.549
	Precio promedio (USD/Ton)	<b>3.052</b>	<b>3.426</b>
2016	Volumen (Ton)	27.876	1.296
	Valor (USD/FOB)	73.913.638	3.873.300
	Precio promedio (USD/Ton)	<b>2.652</b>	<b>2.989</b>
2017	Volumen (Ton)	31.050	1.435
	Valor (USD/FOB)	80.679.400	4.250.785
	Precio promedio (USD/Ton)	<b>2.598</b>	<b>2.962</b>
2018	Volumen (Ton)	39.927	1.561
	Valor (USD/FOB)	92.660.931	4.441.999
	Precio promedio (USD/Ton)	<b>2.321</b>	<b>2.846</b>
2019*	Volumen (Ton)	27.229	1.198
	Valor (USD/FOB)	55.051.996	3.198.141
	Precio promedio (USD/Ton)	<b>2.022</b>	<b>2.700</b>

\*Exportaciones desde enero a agosto de 2019.

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (2020). Mercados Agropecuarios – Exportaciones (2015-2019). Recuperado de <https://bit.ly/3cDH58n>

Al respecto, desde el año 2013 el Instituto Nacional de la Yerba Mate profundizó las promociones de la misma a nivel internacional, con el fin de posicionarla como el vino, la carne y los granos, aumentar sus exportaciones y extender la gama de productos que se comercializan. Asimismo, en el 2016 dicha institución recibió el certificado de Indicación Geográfica para la Yerba Mate Argentina, concedido por la Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación, este sello jerarquiza, identifica geográficamente y diferencia al producto del resto de sus competidores.

Tradicionalmente, la yerba mate elaborada se presentaba despalillada o con palo en formatos de ¼ kg a 2 kg, con el pasar de los años a estas versiones se le adicionaron mezclas saborizadas con frutas y/o hierbas, molienda especial para tereré, yerba soluble, concentrados y extractos en polvo o granulado.

Tras numerosas investigaciones llevadas a cabo por científicos nacionales se obtuvo que este alimento es un poderoso antioxidante, estimulante, antidepresivo, fuente de vitaminas y minerales, a su vez ayuda a la salud cardiovascular y posee beneficios estéticos. En consecuencia, se fabricaron diversos productos como licores, bebidas no alcohólicas, cápsulas, postres, salsas, dulces, jabones de tocador, shampoo, cremas faciales y corporales, entre otros.

Toda esta amplitud de bienes se ofrecen en la Ruta de la Yerba Mate, un itinerario turístico que recorre las provincias de Misiones y Corrientes, donde los visitantes conocen su proceso productivo, degustan distintos menús a base de yerba mate y experimentan las actividades relacionadas a la naturaleza, historia, cultura, deportes y entretenimientos propios de la región (Ruta de la Yerba Mate, 2020).

A pesar de esta interesante iniciativa, que demuestra la multiplicidad de productos elaborados con yerba mate, pocos son los que se destinan más allá de las fronteras nacionales. Prácticamente la totalidad de las exportaciones se centralizan en yerba molida a granel o envasada en diferentes variedades y formatos, no obstante, todos sus derivados mencionados anteriormente tienen gran potencial para expandirse a nuevos mercados internacionales.

En cuanto a las importaciones a nivel mundial de yerba mate durante el 2019, el mayor comprador fue Uruguay, seguido por Siria, Chile, Estados Unidos y España; cabe aclarar que los tres primeros mantuvieron este orden de importancia durante la última década.

Entre 1850 y 1860 los sirios arribaron a Argentina, encantados con el mate, regresaron a su tierra natal adoptándolo como propio; a tal punto que muchos en sus regiones cercanas piensan que es una tradición de Medio Oriente. Esto explica por qué la República Árabe Siria fue el principal destino del sector yerbatero argentino en 2019, concentrando alrededor del 70% del total de las exportaciones; le continuaron Chile (11,13%), Estados Unidos (2,9%), Líbano (2,5%) y Francia (1,8%), este alimento se distribuyó en el respectivo año a más de 40 territorios (Instituto Nacional de la Yerba Mate, 2019).

*Gráfico 6: Principales importadores de yerba mate Argentina 2019*



*Fuente: Instituto Nacional de la Yerba Mate (2019). Yerba mate en el mundo. Recuperado de <https://bit.ly/2Tb1fir>*

Estos son considerados “mercados de consumo nostálgico”, ya que están conformados por residentes argentinos o inmigrantes que vivieron en Argentina y que llevaron consigo la costumbre de tomar mate.

Con el objetivo de trascender este segmento de mercado y desarrollar nuevos, el Instituto Nacional de la Yerba Mate (2019) definió dos grandes líneas de acción, la primera

orientada a posicionar la yerba mate como producto exportable de Argentina, y la segunda a organizar programas para que las empresas locales puedan exportarla.

A diferencia de Argentina, donde el 90% de la yerba es consumida tomando mate, en otros países esta forma de ingesta no es totalmente aceptada; entonces, dicho instituto, comenzó a difundirla según los gustos alimenticios de cada uno, por ejemplo, en Estados Unidos, se promociona a través de recetas para cocteles, helados, cupcakes, sopa y hasta bombones de yerba mate; esta idea permitió aumentar considerablemente las ventas en el territorio norteamericano.

En relación, naciones con menor producción de cultivo o incluso no productoras como Alemania, Chile, Japón, entre otras; consiguieron adaptar los productos a las preferencias de sus ciudadanos a través de la industrialización de la yerba que importan desde Argentina. Un claro ejemplo de ello son los refrescos de Club Mate, Mio Mio de origen alemán, Guayakí estadounidense y Puerto Mate de Suiza, estos apuntan al segmento de las bebidas energizantes naturales y de las infusiones frías, muy demandadas en el mercado europeo. Al ser considerados beneficiosos para la salud, estimulantes y con delicioso sabor, lograron expandirse rápidamente a gran parte de Europa, además de Siria, México, Costa Rica, Uruguay y Chile.

Kristof Partyka, distribuidor en Reino Unido, explicó que: “Club mate ayuda a mantenerte despierto sin engordar, algo muy importante si tenés que pasar sentado frente a una computadora. Está compuesto por ingredientes naturales y brinda efectos por un tiempo prolongado conquistando más de 30 países” (Instituto Nacional de la Yerba Mate, 2019).

Teniendo en cuenta la investigación realizada y lo explicado precedentemente, se seleccionaron las bebidas no alcohólicas para ingresar verticalmente a las Cadenas Globales de Valor. Las mismas resultan de la mixtura de yerba mate con jugo natural de frutas envasadas en botellas de distintos tamaños: 500 ml, 750 ml y 1 litro; comercializándose bajo la posición arancelaria 2009.90, mezclas de jugos de frutas, frutos y hortalizas sin fermentar y sin adición de alcohol.

Al respecto, las industrias de jugos y concentrados de frutas argentinas son consideradas una de las más competitivas a nivel mundial; un aspecto clave es el clima y la estacionalidad, un factor potenciador nacional cuando no hay producción en el hemisferio norte, lo cual genera la capacidad natural para desarrollar estos mercados (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2019).

En el período 2015-2019 la tasa de crecimiento de los valores exportados de mezclas frutales aumentó un 10%, mientras que las cantidades exportadas un 20%; entre los principales destinos se encontraron la Unión Europea, Estados Unidos, Uruguay, Chile y México (Trade Map, 2019).

A su vez, como se mencionó, Argentina es el primer desarrollador y exportador de software en Latinoamérica, con el objeto de combinar la bebida con dicha tecnología se presenta la adición de un Código QR en la parte trasera de la botella. Éste permitirá descargar una aplicación que recopila información propia de la yerba mate como de su proceso productivo, localización, propiedades nutricionales, etcétera; al igual que la variedad de frutas regionales con las que se realizan. En otra sección se visualizará la gama de productos elaborados con yerba mate y donde se pueden adquirir; también numerosas recetas tal como

lo propuso el Instituto Nacional de la Yerba Mate. Asimismo, permitirá acceder a los sitios webs más importantes, tanto nacionales como regionales, para que los usuarios puedan solicitar mayor información e incentivarlos a visitar el país.

Gráfico 7: Bebidas frutales a base de yerba mate argentina con Código QR



Fuente: Elaboración propia con imágenes suministrados de Google Imágenes (s.f). Recuperado de <https://bit.ly/3cPtJWJ>

Con el objetivo de elegir un mercado potencial para exportar se investigaron algunos países en los cuales se consume tanto yerba mate molida y sus concentrados, como así también, mezclas de jugos naturales de frutas. Una vez elegido cinco mercados, se seleccionaron diferentes variables que resultaron relevantes y se las agrupó dándoles un valor a cada una. Las mismas se plasmaron en una Matriz Multicriterio también conocida como Proceso de Análisis Jerárquico (Analytic Hierarchical Process, AHP) o Regla de Decisión Multicriterio, desarrollada por el profesor Thomas L. Saaty en 1980.

Dicha herramienta fue creada para responder a problemáticas concretas de toma de decisiones; actualmente, este método es un clásico en el ambiente empresarial, aplicable a cualquier situación en donde surge un problema y es necesario tomar una determinación compleja. Su potencial radica en que se adecúa a numerosos contextos, su cálculo es sencillo y puede utilizarse de manera individual o grupal (Aznar Bellver & Guijarro Martínez, 2012).

Tabla 3: Matriz Multicriterio

<b>Criterio</b>		<b>Importaciones Totales de Yerba mate 2019</b>	<b>Importaciones Totales de Jugo de frutas 2019</b>	<b>Tasa de crecimiento Jugo de frutas</b>	<b>Derechos de importación Jugo de frutas</b>	<b>Distancia hasta el país de destino</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>Peso</b>	0,25	0,25	0,1	0,2	0,2	<b>1,00</b>
<b>Uruguay</b>	<i>Valor</i>	4	1	2	4	4	<b>3,05</b>
	<i>Ponderado</i>	1	0,25	0,2	0,8	0,8	
<b>Chile</b>	<i>Valor</i>	2	3	1	4	3	<b>2,75</b>
	<i>Ponderado</i>	0,5	0,75	0,1	0,8	0,6	
<b>Estados Unidos</b>	<i>Valor</i>	1	4	3	2	2	<b>2,35</b>
	<i>Ponderado</i>	0,25	1	0,3	0,4	0,4	
<b>Siria</b>	<i>Valor</i>	4	1	1	1	1	<b>1,75</b>
	<i>Ponderado</i>	1	0,25	0,1	0,2	0,2	
<b>Alemania</b>	<i>Valor</i>	1	4	2	1	1	<b>1,85</b>
	<i>Ponderado</i>	0,25	1	0,2	0,2	0,2	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del anexo.

Luego de analizar los diferentes países se puede observar que el mercado uruguayo resultó ser la mejor opción para exportar, una nación muy cercana a Argentina, con un derecho de importación del 0%, gran consumidora y principal importadora de yerba mate a nivel internacional.

Según la Organización Mundial de la Salud (2018), Uruguay se ubica por debajo de las recomendaciones en el consumo de frutas y verduras, por tal motivo, se amplió la oferta de jugos naturales con el objetivo de incrementar su ingesta. Entre 2012 y 2017 la venta de litros de jugos aumentó 35,1%, mientras que las gaseosas disminuyeron 9,5%.

Dadas las circunstancias, la exportación de bebidas frutales a base de yerba mate sería una gran oportunidad para abarcar un mercado que no ha sido posible atraer por la tipología de la yerba molida o elaborada ya que los uruguayos, a diferencia de los argentinos, la prefieren sin palos, solamente con hojas y polvo; dichas características se adecúan a la yerba producida en Brasil, quién concentra la mayor parte de sus importaciones.

La llegada de Club Mate desde Alemania en 2018 fue considerablemente aceptada por sus habitantes dado que existían refrescos similares, la adición de frutas puede ser un gran atractivo para los locales dado que demuestran cada vez más interés por alimentos naturales, orgánicos y beneficiosos para la salud.

De este modo, Argentina, aprovechando la cercanía y acuerdos entre ambos países, ofrecería una bebida de calidad, a un precio competitivo y saludable con las propiedades nutricionales de la yerba mate y las frutas, certificadas con los correspondientes sellos nacionales.



## Discusión

La comercialización de bienes con bajo valor agregado implica otorgar a los países importadores los beneficios derivados del aprovechamiento de las distintas cadenas de producción; localmente, este escenario significa perder la oportunidad de incrementar la productividad, los puestos de trabajo y la entrada de divisas al no manufacturar la materia prima.

Siguiendo esta línea, el presente Trabajo Final de Grado tuvo como objetivo identificar un sector productivo de Argentina con potencial para integrarse verticalmente en las Cadenas Globales de Valor, con el fin de determinar cuáles de sus productos pueden exportarse con un mayor grado de especialización y seleccionar mercados viables para ingresarlos.

En consecuencia, tras investigar las principales posiciones que ocupa Argentina en las exportaciones mundiales, se eligió el sector yerbatero al observar el escaso valor agregado que contienen sus ventas al exterior. El porcentaje del total de la producción que se envía al mercado internacional es muy bajo en comparación con otros alimentos, por ende se debe aprovechar que esas cargas se realicen por lo menos con algún grado de industrialización, contribuyendo así al crecimiento del sector y el país.

Toda la variedad de sus productos derivados, desde diversos comestibles hasta cosméticos, demuestran un gran potencial para expandirse a nuevos destinos, dentro de ellos, se seleccionaron las bebidas no alcohólicas a base de yerba mate. Considerando la jerarquía y el reconocimiento que tienen en el exterior sobre la calidad de las materias primas

argentinas, este refresco se ofrecerá en diferentes sabores aprovechando la multiplicidad de frutas cultivadas a lo largo del territorio. De esta manera, se combina el complemento nutricional de la yerba con los deliciosos cítricos de la Región Mesopotámica, las frutas de carozo y pepita de Cuyo y el Litoral, además de las manzanas, peras y frutos rojos de la Patagonia.

Por otro lado, teniendo en cuenta el prestigio que posee el país en el sector de los Servicios Basados en el Conocimiento y la importancia de las aplicaciones móviles, se agrega un Código QR al packaging. Como resultado, los consumidores además de degustar esta bebida podrán interactuar con una tecnología innovadora que les permitirá conocer Argentina y los diversos productos que brinda a través de la información e imágenes de la plataforma, a la vez de motivarlos a recorrer el país y así acrecentar el turismo.

En un principio, dicho refresco se destinará a Uruguay, allí la sociedad es más abierta a probar productos a base de yerba mate, incluso ya se venden bebidas alcohólicas como Gin y Cerveza, al igual que varias gaseosas sin alcohol; opuestamente a Argentina, donde la tradición del mate está muy arraigada y numerosos alimentos han fracasado en el pasado.

Reflexionando sobre la experiencia y el éxito de las otras marcas, se distribuirá en supermercados y bares como una bebida energética con sabores frutales, siendo su principal nicho estudiantes y trabajadores que deseen un estimulante natural para fortalecer su rendimiento. En Uruguay se enfocará especialmente en el departamento de Montevideo, el cual concentra la mayor cantidad de universidades, empresas, población económicamente activa, y participa aproximadamente el 50% en la actividad productiva nacional.

Si se considera la pequeña diferencia de las ponderaciones en la Matriz Multicriterio, se podrá exportar luego a Chile y Estados Unidos, como así también a otros países Latinoamericanos, manteniendo el mismo criterio en la selección de los sectores. Por otra parte, no hay que perder de vista la notable ingesta de extractos fríos y la presencia exitosa de energizantes similares en Europa, por lo que se podrá ofrecer en Alemania, Inglaterra, Suiza y Francia, expandiéndose posteriormente al resto del continente.

Por último, en concordancia con el Instituto Nacional de la Yerba mate en sobrepasar los segmentos de consumo nostálgico, India y Emiratos Árabes son grandes consumidores de infusiones ya que forman parte de sus costumbres cotidianas; además, la yerba alcanzó a ser relativamente conocida gracias a la intensiva promoción que efectúa la institución en la zona de Medio Oriente.

Como se puede contemplar, existen múltiples mercados en los cuales se puede ingresar, pero ya no con el concepto del mate, la bombilla y el termo como se intentó en reiteradas ocasiones, sino buscando cómo adaptar la yerba a las preferencias de los potenciales clientes extranjeros. Asimismo, aprovechando las modificaciones en los hábitos alimenticios hacia un mayor cuidado de la salud y la estética personal, la yerba mate se exhibe como una buena alternativa por las diversas bondades que ofrece.

Por ello, como futuro estudio a desarrollar, se recomienda indagar sobre la combinación de la yerba mate con otros bienes o servicios y los potenciales mercados para venderlos, como así también, aquellos que puedan suministrar al país algún insumo a incorporar en la cadena para su posterior exportación con mayor valor agregado. También,

es importante destacar que el tipo de promoción a nivel país que se haga para promover el producto, se adapte a las necesidades y costumbres del territorio en el cual se desea ingresar.

Para finalizar, su comercialización en Argentina no supone un importante crecimiento futuro, esto puede afirmarse analizando las estadísticas de los últimos años en donde los datos se mantienen estables. Por tal motivo, el mercado internacional emerge como la vía factible para el desarrollo del sector yerbatero.

## Bibliografía

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (marzo de 2019). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Obtenido de <http://www.inversionycomercio.org.ar/es/home>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2020). *Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional*. Obtenido de Compradores: <http://inversionycomercio.org.ar/es/contenido/192-compradores>
- Aznar Bellver, J., & Guijarro Martínez, F. (2012). *Nuevos Métodos de Valoración. Modelos Multicriterio*. Valencia: Universitat Politècnica de València.
- Banco Mundial. (2020). *Informa sobre el desarrollo mundial: El comercio al servicio del desarrollo en la era de las cadenas de valor mundiales*. Washington, DC: Creative Commons de Reconocimiento para Organizaciones Intergubernamentales CC BY 3.0 IGO.
- Bianchi, E., & Szpak, C. (2015). Cadenas globales de valor, comercio internacional y actuación empresarial. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 9-18.
- Coursera . (Abril de 2019). *Coursera*. Obtenido de Global Skills Index.
- De Souza Scheiner, D. (1 de Noviembre de 2019). En Argentina es posible desarrollar tecnología de calidad internacional. *iProUP*.
- Elizondo, M. (enero de 2018). Argentina, con escaso acceso a las cadenas globales de valor. *Desarrollo de Negocios Internacionales*.
- Google. (2020). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ar/maps>
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2016). *Investigación de Mercado*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hernando, J. G. (17 de enero de 2017). Cadenas globales de valor. *Portafolio*.
- Indec. (26 de Marzo de 2020). *Intercambio comercial argentino*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_03\\_20D4FACB4C42.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_03_20D4FACB4C42.pdf)
- Instituto Nacional de la Yerba Mate. (2019). *Informe del Sector Yerbatero*. Posadas - Misiones.
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2016). Un manual para el analisis de la Cadena de valor.

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2020). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de Mercados agropecuarios - Exportaciones: [https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss\\_mercados\\_agropecuarios/exportaciones/](https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/exportaciones/)
- Ministerio de Economía de la República Argentina. (2019). *Informes de Cadenas de Valor*.
- OCDE. (Diciembre de 2018). *Trade in value added: Argentina*. Obtenido de <https://www.oecd.org/industry/ind/TIVA-2018-Argentina.pdf>
- Organización Mundial de la Salud . (2018). *Organización Mundial de la Salud* . Obtenido de Uruguay: <https://www.who.int/countries/ury/es/>
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Priscila, R. M., & Mira, P. (6 de Agosto de 2019). Argentina en las cadenas globales y la esperanza de los servicios. *El Economista*.
- Ruta de la Yerba Mate. (2020). *Ruta de la Yerba Mate*. Obtenido de La Ruta: <https://www.rutadelayerbamate.org.ar/que-es/ruta-de-la-yerba-mate/>
- Schteingart, D., Santarcángelo, J., & Porta, F. (2017). *La Inserción Argentina en las Cadenas Globales de Valor*. Conicet.
- Secretaría de Agroindustria. (Junio de 2019). *Secretaría de Agroindustria*. Obtenido de Cadena de Yerba Mate - Resumen : [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen\\_Cadena\\_2019\\_YERBA\\_MATE\\_JUNIO.pdf](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_2019_YERBA_MATE_JUNIO.pdf)
- Trade Map. (2019). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Argentina en 2019. Producto: 090300 Yerba mate: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c090300%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c032%7c%7c%7c%7c090300%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c)
- Trade Map. (2019). *Trade Map*. Obtenido de Lista de los mercados importadores para mezcla de jugos de frutas exportado por Argentina en 2019: <https://bit.ly/2xS8Qqu>
- Yerba Mate Argentina. (27 de Septiembre de 2018). *Yerba Mate Argentina*. Obtenido de Yerba Mate ¿Cómo se produce?: <https://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/como-se-produce/>

## Anexos

### Anexo 1: Valoración de las variables para la Matriz Multicriterio

<i>Importaciones Totales de Yerba mate 2019</i>					
		Valor	Rango	Valores en miles de USD	
Uruguay	69.186	4	30 => más	1	0 => 10
Chile	11.726	2	10 => 20	2	10 => 20
EEUU	8.068	1	0 => 10	3	20 => 30
Siria	59.860	4	30 => más	4	30 => más
Alemania	4.956	1	0 => 10		
<i>Importaciones Totales de Jugos de frutas o frutos 2019</i>					
		Valor	Rango	Valores en miles de USD	
Uruguay	4.925	1	0 => 20	1	0 => 20
Chile	42.885	3	40 => 60	2	20 => 40
EEUU	2.199.903	4	60 => más	3	40 => 60
Siria	632	1	0 => 20	4	60 => más
Alemania	1.398.855	4	60 => más		
<i>Tasa de crecimiento de los valores importados de Jugo de frutas entre 2015-2019</i>					
		Valor	Rango	Valores en %	
Uruguay	3	2	2 => 3,99	1	0 => 1,99
Chile	1	1	0 => 1,99	2	2 => 3,99
EEUU	5	3	4 => 5,99	3	4 => 5,99
Siria	0	1	0 => 1,99	4	6 => más
Alemania	3	2	2 => 3,99		
<i>Derechos de importación de Jugos de frutas 2019</i>					
		Valor	Rango	Valores en %	
Uruguay	0	4	0 => 2,99	4	0 => 2,99
Chile	0	4	0 => 2,99	3	3 => 5,99
EEUU	6,3	2	6 => 8,99	2	6 => 8,99
Siria	23,3	1	9 => más	1	9 => más
Alemania	28	1	9 => más		
<i>Distancia hasta el país de destino</i>					
		Valor	Rango	Valores en km	
Uruguay (Montevideo)	1.095,5	4	0 => 1.999	1	6000 => más
Chile (Santiago de Chile)	2.042,3	3	2000 => 3.999	2	4000 => 5.999
EEUU (Washington D. C)	4.775	2	4000 => 5.999	3	2000 => 3.999
Siria (Damasco)	11.828,6	1	6000 => más	4	0 => 1.999
Alemania (Berlín)	11.120,5	1	6000 => más		

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Trade Map (2019). Recuperado de <https://bit.ly/3bWGWLW> y Google Maps (2020). Recuperado de <https://bit.ly/2zXcGDF>