

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO EUROPEO PARA LA  
EXPORTACION DE POROTO Y HARINA DE SOJA de LA EMPRESA CAMPO  
AGRICOLA**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**



Nombre: Fortuna, Tomás Alejandro

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

D.N.I: 41377835

Legajo: CIN02181

Materia: Seminario Final de Comercio Internacional

## **Resumen:**

En el siguiente trabajo final de grado se puede observar una investigación dirigida a detectar oportunidades comerciales en el continente europeo para la empresa Campo Agrícola, con el objetivo de ubicar los productos soja y harina de soja en el país más conveniente. Para esto se realizaron análisis internos, externos e internacionales del entorno de la empresa donde se determinó que Países Bajos posee las características óptimas para realizar la exportación en lo que se destaca la empresa importadora Joordens' Zaadhandel para cumplir los objetivos planteados se establecieron objetivos específicos en los cuales se englobaron el mercado interno e internacional, las oportunidades de los productos en el extranjero y su penetración de manera óptima en el mercado seleccionado. Lo que permitió realizar recomendaciones para que la empresa desarrolle de manera más eficiente la exportación y logre sentar las bases de un crecimiento para la organización.

Palabras claves: soja, harina de soja, exportación, Europa

## **Abstract**

In the following final degree project you will be able to observe an investigation aimed at detecting commercial opportunities in the European continent for the Campo Agrícola company, with the post of locating the soy products and soy flour in the most convenient country. For this, internal, external and international analyzes were carried out in the company where it was determined that the Netherlands have the optimal requirements to carry out the export in which the importing company Joordens' Zaadhandel stands out to meet the objectives set. For conclusions explained in the following report, specific objectives were established in which they encompassed the domestic and international market, the opportunities of the products abroad and their optimal penetration in the selected market. This made it possible to make recommendations for the company to develop exports more efficiently and to lay the foundations for growth for the organization.

Keywords: soybean, soybean meal, export, Europe

## **INTRODUCCION**

Siguiendo los lineamientos de la materia seminario final de la Licenciatura en Comercio Internacional, se empleará una relación teórica- práctica, utilizando como unidad de análisis la “*empresa campo agrícola* “

El presente proyecto se enfoca en el análisis de mercados europeos con alto potencial para la exportación de soja y harina con el objetivo de disponer de un diagnóstico e información sobre los distintos nichos para luego desarrollar estrategias de expansión para la empresa en dicho continente.

Se relevarán los principales países importadores (consumidores) de la oleaginosa, luego se procederá a analizar que países son más convenientes a la hora de exportar y ubicar en el mercado, además de ayudar a disponer de información calificada para la toma de decisiones en el futuro de la empresa.

Por último, se evaluarán propuestas de mejoras para que la empresa pueda generar valor agregado a su producto a través del proceso industrial de la harina de soja para insertarse de manera más eficiente y rápida en el mercado, mejorando la planificación y generando más ingresos a la hora de exportar.

### **Objetivos de intervención:**

#### **General:**

Identificar oportunidades para la exportación de soja y harina de soja en mercado europeo durante los primeros seis meses del 2022 para la empresa “Campo agrícola “

#### **Específicos:**

- Detectar los mercados potenciales europeos para la soja y sus derivados.
- Describir el proceso exportador de la soja hacia el mercado objetivo

### **MARCO REFERENCIAL Y ANALISIS DE LA SITUACION:**

“Empresa Campo agrícola – departamento de tercero arriba” es una empresa que consta de cuatro socios en la cual tres de ellos son hermanos y se encuentran en la ciudad de Buenos Aires, sus campos se encuentran ubicados en la zona del departamento tercero arriba, provincia de Córdoba. (Universidad Siglo 21, 2021)

La sociedad fue creada en el año 2004, tiempo después de recibir como herencia los campos por parte de su abuelo para emprender una explotación conjunta sobre estos, administrada principalmente por el cuarto socio y los tres hermanos. (Universidad Siglo 21, 2021)

La empresa cuenta con una misión en donde se propone desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario centrándose en la explotación agrícola primaria, pero manteniendo abiertas las oportunidades de ampliar las actividades dentro del mismo sector, buscando consolidarse y expandirse en el largo plazo, Además busca generar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, teniendo como política desarrollar los negocios bajos los principios éticos y profesionales, dando el ejemplo frente a proveedores, empleados, etc. (Universidad Siglo 21, 2021)

El objetivo principal es la explotación agrícola sobre campos de terceros buscando la mayor rentabilidad económica bajo principios de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente, produciendo diferentes cultivos como soja, maíz y maní, y como cultivo invernal puede incluirse el trigo, Mas allá de que la empresa no cuente con conocimientos en el mercado internacional, incursionar dentro de este mejorara su competitividad en el mercado interno, pudiendo lograr una ventaja frente a sus competidores además de generar más ingresos de los que vienen obteniendo. Tiene una explotación “base” de 552 hectáreas, que son los inmuebles propiedad de sus socios, en donde estos vienen siendo sembrados sin interrupción desde el inicio de la sociedad en el año 2004 y en el caso de la soja, la totalidad se vende a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación. (Universidad Siglo 21, 2021)

Los cultivos son sembrados entre los meses de octubre y diciembre, de acuerdo con el cultivo, la disponibilidad del lote, el régimen de lluvias, los precios y otros factores. Y, dependiendo de dicha fecha de siembra, será la fecha de cosecha, que siempre se ubica entre los meses de marzo y junio del año siguiente.

El proceso comienza con la elección de los lotes y su destino a los distintos cultivos. En general, la planificación y asignación de los distintos lotes a un cultivo en particular ya está determinada con anticipación, manteniéndose una política de rotación entre distintos cultivos (básicamente, soja y maíz) en la búsqueda de la mayor sustentabilidad económica y agronómica para el mediano y largo plazo. De todas maneras, se pueden presentar ocasiones donde se arrienda un lote por una sola campaña agrícola para un cultivo determinado (algo muy común en la siembra del maní).

Definidos los lotes, asegurado el financiamiento de los insumos y los servicios necesarios para su siembra y labores posteriores, se planifican con el asesor (ingeniero agrónomo) las fechas ideales para la implantación de los cultivos, las variedades de cada semilla y el esquema de fertilización para cada uno. Asimismo, se planifican las distintas aplicaciones de herbicidas y fungicidas que serán necesarios en cada ciclo.

La empresa no posee maquinaria para el desarrollo de las actividades, sino que contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha. A tal fin, se ha desarrollado desde hace varios años un plantel estable de proveedores de estos servicios, todas empresas de la zona. En relación con esto, se hacen reuniones regularmente con estos proveedores para planificar las fechas ideales para la realización de las tareas de siembra, fertilización y pulverización en cada lote. (UniversidadSiglo21, 2021)

Luego realizado todo el proceso y finalizando con el almacenamiento, pueden comercializar sus productos ya sea exportándolo o el mercado interno. Cabe destacar que la empresa posee políticas estrictas en lo que es el desarrollo del negocio, bajo principios éticos desarrollándolo a la par de proveedores, socios y empleados.

La organización esta compuesta con el siguiente organigrama



A raíz de esto se realizó un análisis DAFO también conocido como análisis FODA, que es una metodología de estudio de la situación de la empresa o un proyecto, analizando sus

características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). (elEconomista.es, 2018) , en el cual se pueden observar los datos anteriormente mencionados de la empresa.

FODA de elaboración propia:



Luego de ello se procedió a realizar un El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) que es una herramienta que se encarga de investigar e

identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz (Peiró, 2017). el cual tras examinar los siguientes datos se llegó a la siguiente conclusión:

En el área **económica** se puede observar como Argentina a través de las retenciones genera un desaliento en la producción ya que el precio local el cual recibe el productor es mucho menos al precio internacional, además de el tipo de cambio fijo el cual con un brecha del 100% con el dólar de mercado libre genera un atraso total en los ingresos del productor. Otro punto que se debe aclarar que la alta tasa de interés lo que no genera seducción a la hora de adquirir un crédito para la compra de insumos, maquinarias, etc. Pese a todo lo mencionado el contexto internacional en precios de las materias primas se encuentra en un periodo de alza, lo que es positivo ya que a por la gran demanda de alimentos post-pandemia genera un aumento en el precio de los commodities.

Dentro del ámbito **Tecnológico** encontramos puntos muy positivos como la velocidad en las transferencias de pagos y comisiones, como también la velocidad en la logística a la hora de llevar los insumos a campo o la producción a puerto para la comercialización. Otro punto clave son los insumos de mayor calidad, lo que da la posibilidad al productor de mejorar rindes ya sea por la resistencia a diferentes tipos de suelos, clima o sus modificaciones genéticas propiamente dichas que ofrece una amplia gama de productos (fertilizantes, semillas, herbicidas, etc)

Cuando hablamos de los factores **Socio- Culturales** se puede decir que la empresa impacta muy positivamente en la zona de producción, ya que genera demanda en la mano de obra para realizar labores como también arrendamiento a dueños de latifundios generando así ingresos de calidad en la población, también a través de las campañas realiza compras en pueblos vecinos lo que contribuye al bienestar social realizando compras de gran tamaño en estaciones de servicio como en almacenes.

Y por último en el factor **Político** podemos recalcar que la empresa cuenta con ciertas restricciones por la Ley provincial de aplicaciones en la cual muchos campos cercanos a zonas urbanizadas no pueden recibir el mismo trato en herbicidas e insecticidas lo que cambia la planificación en el sembrado de esos establecimientos, otro factor que no podemos dejar de lado son las excesivas regulaciones por parte del estado para la producción, cambiando términos y condiciones sin dejar una política clara para en variables como las retenciones, impuestos o

precio de venta de la producción lo que genera incertidumbre campaña a campaña para la empresa

Como conclusión a los siguientes relevamientos podemos decir que para que la empresa tenga un crecimiento sostenido en el tiempo dentro del mercado agropecuario argentino, ve necesario vincularse a las exportaciones, insertarse en el ámbito internacional y en cada mercado el cual puede generarle una máxima rentabilidad. Dicho esto, necesitamos encontrar la forma más adecuada de entrar en los distintos mercados internacionales de manera más eficiente.

### **Análisis Preliminar:**

Lo primero que debemos tener en claro a la hora de abordar este proyecto es saber que la soja es una leguminosa, no un cereal, que tiene su origen en Oriente y que ya era utilizada en China 2.800 años antes de Cristo y en el siglo VI en Japón. Su llegada a Europa se produjo en el siglo XVII gracias a marineros, mercaderes y misioneros que la trajeron de Asia. Entonces comenzó su cultivo y la planta creció en el viejo continente, pero el consumo humano en Europa no llega hasta bien avanzado el siglo XX, con el paso del tiempo y los cambios en los hábitos de consumos humanos a demás de superpoblación del planeta tierra género que esta oleaginosa se una fuente de alimento indispensable para las comunidades mundiales. Por ello desde principio del 2000 con una China que sostenía crecimientos de PBI gigantes a demás de firmeza con la cual los países de Europa iban acumulando riquezas y mejorando la calidad de vida de sus habitantes, el consumo del cultivo empezó a ser cada vez mayor generando así un efecto “boom” el precio internacional del commodity, a raíz de ello numerosas ofertas de negocios se presentaría para nuestro país.

Dicho esto, el ritmo de exportaciones 2021 es similar al 2020 para harina y aceite de soja. Viene retrasado en cuanto al grano de soja. Considerando los mayores costos logísticos de Argentina respecto a Brasil y Estados Unidos, no es de extrañar que actualmente el precio de exportación de soja argentina (FOB) sea el menor de los tres países: Argentina *U\$S 533/TN*, Brasil *U\$S 545/TN*, Estados Unidos *U\$S 557/TN*, a fin de compensar parcialmente la menor competitividad de sus costos logísticos. Esto presiona a la baja la oferta de precios locales, resultando en menor capacidad de pago al productor. Si sumamos las ventas “a fijar” y el volumen de soja 20/21 aún no comercializado, tenemos 54% de soja sin precios. Consideremos



oportunidad de subas de precios en el corto plazo y fijemos valor, minimizando la proporción de soja expuesta a sufrir recorte de precios los próximos meses. (Agronegocios, 2021)

Las características internacionales que se usan principalmente para la comercialización como por ejemplo su clasificación arancelaria que posee, son las siguientes:

*Soja: 1201.00.90*

12 - SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS; SEMILLAS Y FRUTOS DIVERSOS;  
PLANTAS INDUSTRIALES O MEDICINALES; PAJA Y FORRAJE

1201 - HABAS (POROTOS, FRIJOLES, FREJOLES) DE SOJA (SOYA), INCLUSO QUEBRANTADAS. (Posición Arancelaria 12010090)

Se aplica un 33% a derechos de exportación

*Harina de Soja: 2304.00.10.100 B*

23 RESIDUOS Y DESPERDICIOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS;  
ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES

2304.00 TORTAS Y DEMÁS RESIDUOS SÓLIDOS DE LA EXTRACCIÓN DEL  
ACEITE DE SOJA (SOYA), INCLUSO MOLIDOS O EN «PELLETS».

2304.00.10 Harina y «pellets»

2304.00.10.100

Harina de tortas (Ley 21.453). Derechos de exportación: se aplica un 31%. (Tarifar, 2021)

Por esto “El sector agropecuario y agroindustrial de Argentina es el principal generador de divisas, liderando la balanza comercial. Considerado como gran generador de puestos de trabajo, tiene una significativa participación en el valor agregado de la economía”. (Banco Central, 2019) , lo cual termina siendo el unicornio salvador de la economía argentina demostrando ser el negocio más rentable en términos de inversión – ganancia. El objeto de estudio seleccionado “soja” tiene grandes ventajas a la hora de su producción como su comercialización, por ello es fundamental generación de nuevos mercados que demanden este producto, ya que el cambio de tendencias en consumo mundial como también la superpoblación hacen que la oleaginosa tenga un precio de mercado muy seductor en bases a costo-beneficio para la empresa y sin lugar a dudas Europa es un continente el cual tiene ese

mercado de crecimiento en demanda de productos sojeros ya sea el grano mismo para post industrialización como también los derivados tales como harina de soja o expeler para engorde de su producción porcina y ovina, lo que se puede aprovechar para generar más ingresos en la organización.

Complejos exportadores	Año 2020			Productos principales(*)	Principales países de destino
	Miliones de dólares	Variación porcentual 2020/2019	Participación porcentual		
<b>Total de exportaciones</b>	<b>54.884</b>	<b>-18,7</b>	<b>100,0</b>		
<b>Sector oleaginoso</b>	<b>18.730</b>	<b>-11,3</b>	<b>33,9</b>		
Complejo soja	14.865	-12,3	27,1	Harina y pellets de soja; aceite de soja en bruto; porotos de soja excluidos para siembra	China, India, Viet Nam, Indonesia, Países Bajos, Egipto
Harinas y pellets de soja	7.806	-11,4	14,2	Harina y pellets de tortas y demás residuos sólidos de la extracción del aceite de soja	Viet Nam, Indonesia, Polonia, Malasia, Italia, España
Aceite de soja	3.894	11,1	7,1	Aceite de soja en bruto, incluso desgomado	India, China, Bangladesh, Perú, Egipto, Marruecos
Porotos de soja	2.343	-32,5	4,3	Porotos de soja, incluso quebrantados, excluidos para siembra	China, Egipto, Estados Unidos, Rusia, Arabia Saudita, Chile
Residuos	400	-9,9	0,7	Biodiésel y sus mezclas, sin aceites de petróleo o de mineral bituminoso, o con un contenido < al 70% en peso de esos aceites	Países Bajos, Taiwan, Paraguay, Canadá, Bélgica, Malta
Otras exportaciones de soja	353	-8,1	0,6	Sabones, jabones y demás residuos del currido, de la molienda o de otros tratamientos de los leguminosos	Países Bajos, Irlanda, Reino Unido, España, Marruecos, Arabia Saudita
Complejo maíz	1.073	27,6	2,0	Otros granos crudos n.c.p.; aceite de maíz en bruto; mantes preparados o conservados en formas n.c.p.	Países Bajos, China, Reino Unido, Polonia, Australia, Francia
Complejo girasol	660	-29,4	1,2	Aceite de girasol en bruto; semillas de girasol excluidas para siembra; tortas, harinas y pellets de grasas o aceites de girasol	India, Chile, Brasil, Francia, Estados Unidos, Turquía
Complejo olivícola	132	-10,8	0,2	Aceitunas preparadas o conservadas; aceite de oliva virgen	Brasil, España, Estados Unidos, Uruguay, Paraguay, Chile
<b>Sector cerealero</b>	<b>9.539</b>	<b>-6,3</b>	<b>17,4</b>		
Complejo maicero	6.151	2,1	11,2	Maíz en grano; maíz para siembra; almidón de maíz	Viet Nam, Egipto, Argelia, Perú, Corea, Malasia
Complejo trigoero	2.471	-12,9	4,5	Trigo y morcajo, excluidos trigo duro y para siembra; harina de trigo	Brasil, Indonesia, Bolivia, Bangladesh, Kenya, Tailandia
Complejo cebada	750	-27,1	1,4	Cebada cervecera; cebada en grano; malta sin tostar; entera o partida	Brasil, Arabia Saudita, China, Colombia, Chile, Emiratos Árabes Unidos
Complejo arrozero	167	-9,7	0,3	Arroz semiblanqueado o blanqueado, pulido o gaseado, no parbolizado	Brasil, Chile, España, Turquía, México, Estados Unidos
<b>Sector bovino</b>	<b>4.370</b>	<b>-9,5</b>	<b>8,0</b>		
Complejo carne y cuero bovinos	3.368	-16,5	6,1	Carne bovina, congelada, fresca o refrigerada, deshuesada; cueros y pieles curtidors de bovino, depilados, secos, plena flor sin dividir o divididos con la flor (incluido el baidado n.c.p.)	China, Alemania, Israel, Chile, Estados Unidos, Hong Kong
Carne bovina	3.043	-11,7	5,5	Carne bovina, congelada, fresca o refrigerada, deshuesada	China, Israel, Alemania, Chile, Países Bajos, Rusia
Cueros bovinos	325	-44,4	0,6	Cueros y pieles curtidors de bovino, depilados, secos, plena flor sin dividir o divididos con la flor, n.c.p.	Tailandia, China, Estados Unidos, Hong Kong, México, India
Complejo lácteo	1.002	25,6	1,8	Leche entera, en polvo, gránulos o similares, sin azucarar, con contenido de materias grasas > al 15%; mezzavelle, lactosuero	Brasil, Argelia, Rusia, Chile, China, Perú
<b>Complejo automotriz</b>	<b>4.309</b>	<b>-39,5</b>	<b>7,9</b>		
Vehículos para transporte de mercancías	2.507	-37,5	4,6	Vehículos automotrices para transporte de mercancías, con motor de émbolo, de momento por compresión (diésel o semidiésel), de peso total con carga máxima <= 5 t n.c.p.	Brasil, Perú, Chile, Australia, Colombia, Guatemala
Chasis, partes y neumáticos	966	-34,2	1,8	Cajón de cambios para vehículos automotrices; motores de émbolo para vehículos automotrices; catalizadores; neumáticos de caucho	Brasil, Estados Unidos, Alemania, España, Polonia, Sudáfrica
Vehículos para transporte de personas	835	-49,4	1,5	Vehículos automotrices principalmente para el transporte de personas, con motor de émbolo alternativo, de encendido por chispa, de cilindrada > a 1.000 cm³ y <= a 1.500 cm³, con capacidad <= 6 personas	Brasil, Colombia, Perú, Paraguay, Guatemala, Costa Rica
<b>Sector minero metálico y fósforo</b>	<b>3.734</b>	<b>-26,9</b>	<b>6,8</b>		
Otro para uso no monetario: olata en bruto; minerales de olata v					Suiza, Estados Unidos, Canadá, India.

Fuente: (Indec, 2021)

Aquí se ve referenciado en gráficos

Del total de las exportaciones sojeras podríamos decir que “La importancia de la Unión Europea (UE) como principal bloque importador de harina de soja y porotos, Argentina se sustenta en la demanda de tres países: Holanda, Italia y España. Los envíos argentinos de harina de soja a Europa llegan a 10,5 millones de toneladas, casi 40 por ciento del total de las exportaciones de este subproducto llegan a 28 millones de toneladas.

Del total de exportaciones a Europa, Holanda, Italia y España importan por un total de 7,3 millones de toneladas, 70 por ciento de las exportaciones a la UE. Holanda es el principal importador con un volumen de 3,3 millones de toneladas, seguido por Italia con 2,3 millones y España con 1,8 millón. “ (Pablo Adriani (Analista del Mercado de Granos, 2020)

Por ello podemos afirmar que el “viejo continente” es un destino cada vez más seductor para la comercialización de las materias primas como también la misma posibilidad mencionada de que la empresa pueda generar valor agregado a través de la generación de harina de soja, lo que estará exployado en lo resta del siguiente informe

## Diagnostico:

Luego de realizar un análisis externo e interno de la empresa “Campo Agrícola – Departamento de Tercero Arriba” para así poder observar los puntos positivos y negativos de la exportación de harina de soja y poroto del propiamente dicho, para que la organización pueda internacionalizar sus productos a nuevos mercados europeos con el fin de generar más ingresos y crecer como empresa.

Dentro de los puntos positivos podemos destacar que el producto a exportar posee condiciones óptimas en mercado, ya sea por su gran demanda a nivel internacional, su precio competitivo como también la calidad en la producción del mismo. Obteniendo así un combo de factores claves a la hora de la comercialización. También la organización cuenta con la ventaja de tener los factores claves a la hora de producir la materia prima, estos podemos dividirlos en capital tierra (zonas más fértiles del país como también clima favorable), capital humano y capital tecnológico lo cual es primordial a la hora de obtener rindes mejores año a año.

Dentro de los puntos negativos podemos decir que la organización depende de bloques de campos arrendados los cuales si en un futuro un posible competidor en el rubro del agro quisiera alquilar las tierras en las cuales está trabajando se vería obligado a la mejora de ofertas en el precio de sus arrendamientos lo que generaría la elevación en sus costos de producción, también cabe aclarar que el precio de la soja en nuestro país está sujeto al tipo de cambio oficial el cual está atrasado con respecto al valor real seguido de la reducción del 33% en retenciones lo que genera una pérdida de competitividad y de inversión en tierras sembradas en comparación con los otros dos competidores directos Brasil y EEUU, obteniendo así un valor de 340 dólares por tonelada mientras que en los demás países se obtiene el precio original del commodity 470 dólares. Tampoco hay que pasar por alto que la posición geográfica de nuestro país genera una pequeña baja en el precio ya que hay más distancia a la hora de contratar el flete por los países importadores.

A pesar de todo esto podríamos llegar a la conclusión que la empresa tiene mucho por recorrer ya que con un buen plan estratégico organizacional podría generar un alza en sus beneficios, más que nada enfocándose en dos puntos claves como lo son una mayor apertura en comercio exterior buscando nuevos mercados para satisfacer la gran demanda mundial de alimentos post pandemia como la gran de generar valor agregado a su producción obteniendo una maximización en sus beneficios.

## **Marco teórico:**

En la siguiente parte del informe se mostrará las herramientas seleccionadas para desarrollar los objetivos planteados:

- 1 - Detectar los mercados potenciales europeos para la soja y sus derivados.

Para el siguiente objetivo planteado se utilizará la matriz multicriterio con ella se realizará de la comparación de distintas variables, para posteriormente seleccionar los países con más potencial en el continente europeo para ubicar la producción de manera más eficiente.

La finalidad de esta herramienta de marketing internacional es identificar y valorar unos criterios para realizar de forma objetiva la selección de aquellos países más favorables para la internacionalización. A partir de una preselección de países (entre 3 y 10) que sean homologables (pertenezcan a la misma zona geográfica o bien tengan un tamaño similar) se aplican unos criterios sobre los que se va a hacer la selección y, posteriormente, se ponderan con unos coeficientes que sirven para dar más peso a los criterios más importantes. (GlobalNegotiator.com, 2020)

A raíz de ello se realizará un cuadro comparativo con los países del continente europeo los cuales cumplan con las condiciones óptimas de demandas de los productos los cuales la empresa va a internacionalizar, con el fin de proporcionar los datos de calidad a la hora de exportar como también descubrir nuevos mercados potenciales.

- 2 - Describir el proceso exportador de la soja y harina hacia el mercado objetivo.

Para describir el proceso exportación de los productos mencionados simplemente se realizará el paso a paso de los requisitos los cuales debe tener cualquier empresa para poder realizar la venta de productos alimenticios al extranjero, *el cálculo de costos* de los incoterms correspondientes y posterior a través de la herramienta del marketing mix se procederá a describir una *exportación directa* de los productos mencionados.

Los requisitos necesarios son los siguientes:

- Estar inscripto ante la Dirección General Impositiva (DGI) como exportador
- Lo mismo ante la Dirección General de Aduanas (DGA)

- Haber sido habilitado para llevar a cabo el comercio al momento de solicitarlo
- Cumplir con la documentación exigida por Aduana
- Habilitación del SENASA para exportación de vegetales, animales, semillas, productos alimenticios, etc
- Poseer solvencia económica de acuerdo a la RG N° 2144/2006 AFIP.
- Presentación de antecedentes policiales.

Posterior a ello se llevará a cabo en detalle el proceso para la exportación de granos y sus derivados a través de la información obtenida por la página de comercio exterior de la nación en la cual se detalla:

*Inicio de la exportación:*

Consultar disposiciones de ingresos en SENASA

Antes de iniciar el proceso, como exportador debes verificar que la mercadería se encuentra autorizada en el país importador y constatar cuáles son los requisitos fitosanitarios establecidos por la ONPF. Como éstos varían constantemente, te recomendamos la consulta previa a cada exportación. (Cancillería, 2021)

Generar DJVE en KIT SIM

Para exportar productos agrícolas, hasta las 11:00 hs del día hábil siguiente al cierre de la venta, vos como exportador o tu despachante de Aduanas tienen que ingresar en el Sistema Informático MALVINA (SIM), kit para despachante, para registrar su oficialización. Tras asignarle un código identificador, la DJVE quedará a disposición de la SUBSECRETARIA DE MERCADOS AGROPECUARIOS para su análisis y aprobación (Cancillería, 2021).

## Generar y presentar Declaración de destinación de exportación

La Declaración de Destinación de Exportación, conocida también como permiso de embarque permite que la mercadería pueda salir del país rumbo a destino. La tramitas vos como exportador o a través de un despachante de Aduanas. (Cancilleria, 2021).

## Generar solicitud de exportación en el SENASA

Como exportador debes realizar la autogestión del trámite de exportación, que comprende desde la solicitud de inicio, pasando por la emisión del certificado fitosanitario, hasta el pago total de los costos de la operación. (Cancilleria, 2021).

## *Finalizar proceso de exportación*

### Realizar los controles aduaneros y recibir la asignación de canal

Con la destinación de exportación oficializada, como declarante te presentas ante el Servicio Aduanero, quien realiza un examen preliminar de la documentación. Si los controles resultan conformes, el mismo Servicio efectuará la presentación de la destinación y el sistema SIM automáticamente te asignará un canal de selectividad. (Cancilleria, 2021).

### Pagar derechos de exportación

Cuando la declaración de exportación requiera el pago de tributos y/o derechos establecidos por la normativa vigente, podrás abonar en una de estas dos modalidades: en forma anticipada o con plazo de espera. (Cancilleria, 2021).

### Solicitar certificado fitosanitario

Tenes que tramitarlo una vez realizada la solicitud de exportación, para certificar oficialmente que tu envío no constituye una vía de introducción o dispersión de plagas cuarentenarias y no cuarentenarias reglamentadas. La información de este documento es de carácter estrictamente fitosanitario y contiene descripción suficiente que ampara la carga. (Cancilleria, 2021).

## *Post- Exportación:*

Autorizar el ingreso de divisas

Los plazos para la liquidación de las divisas de cobros de exportaciones de bienes se cuentan a partir de la fecha del cumplimiento de embarque. Vos como exportador o bien tu despachante deben designar una entidad financiera autorizada como banco de seguimiento, en el momento de oficializar la destinación en el Sistema MALVINA.

(CancilleriaDeComercio, 2021).

Todas estas herramientas planteadas se detallaras a continuación en el plan de implementación en lo que resta del informe:

### **Plan de Implementación:**

En esta parte del informe se podrán en elaboración los objetivos planteados a través de las herramientas mencionadas en el siguiente orden:

Primero se realizara un cuadro a modo de filtro, luego a través de la matriz multicriterio con diferentes criterios valorizados por una ponderación del 1 a 10 se obtendrá la información adecuada a la hora de escoger los mejores destinos para la exportación, luego se procederá a describir el paso a paso para realizar dichas exportaciones de manera más eficaz para así por último terminar con el plan de negocios para la adquisición de una planta de industrialización dentro de la empresa con el fin de conseguir mejoras en la producción (valor agregado) y futuros nuevos mercados en la organización.

Comenzando con el primer objetivo, vale aclarar que como se muestra el ranking de países importadores de soja y sus derivados en el mundo. Se observa que la Unión Europea lidera las importaciones de soja y harina/pellets de soja con un volumen total de 20 millones de toneladas, esto representa un 31% del total importado a nivel global (63,83 Mt). El resto de los países importadores participan con un volumen de compra significativamente menor que fluctúa entre 2,8 y 4,7 millones de toneladas. Cabe aclarar la excepción de la República Popular de China que lidera el ranking a nivel mundial en consumo de la oleaginosa.

Rubro	Oct-Set. 2017/2018 (P)	
<b>Importaciones Mundiales</b>	<b>63,86</b>	<b>100%</b>
Unión Europea (EU-28)	20,00	31%
Vietnam	4,70	7%
Indonesia	4,32	7%
USA	4,10	6%
Tailandia	2,84	4%
Filipinas	2,80	4%

*Fuente: OIL World Set. 2017*

Luego de esta información se seleccionó una lista de 9 países europeos los cuales lideran el ranking de importaciones de soja y harina en dicho continente en los que se encuentran: Italia, Países Bajos, España, Portugal, Irlanda, Polonia, Grecia, Letonia y Lituania. Posterior a ello se realizará un descarte de los 5 países menos seductores como mercado objetivo y se comparará a través de distintos índices macroeconómicos, políticos y sociales para obtener una conclusión sobre las mejores opciones para exportar en el viejo continente.

Los dos primeros en descartar son Letonia y Lituania, ya que dichos países poseen economías “estancadas” dentro de la Unión Europea, con un grado en proyección de crecimiento anual menor al de sus pares, lo que no genera un efecto de seducción a la hora de exportar para dichos mercados. Cabe aclarar que este menor grado de crecimiento se da a que estos países fueron unos de los últimos en incorporarse en la UE ya que pertenecían a la antigua URSS lo que generó años de atraso en su crecimiento y están en recuperación año a año mejorando la calidad de vida de sus habitantes, pero no a índices de los demás países del bloque.

En segundo plano se llegó a la conclusión que Grecia y Portugal serían los siguientes a descartar, Grecia porque atraviesa un periodo de recuperación muy lenta post crisis 2009/10 en la cual el mercado agropecuario se ve muy atrasado con respecto al tamaño de economía que presentan otros países de la región y por último Portugal, dicho país no posee inconvenientes generales pero ha sido descartado ya que Polonia posee un mercado de consumo 12% superior, no así cabe la idea de tenerlo en cuenta en un futuro cercano como un posible destino de exportación para la empresa.





Y por último la decisión de dejar afuera a Irlanda, aunque el país vecino del Reino Unido es el más rico de Europa en términos de PBI per cápita, se debe a que la agricultura y ganadería no posee un mercado de gran volumen, aunque paso a paso van tomando fuerza y tiene grandes protecciones de crecimiento, su poca densidad poblacional y menor consumo que los países en comparación hace que no cumpla con los indicadores que buscamos para poder catalogarlo como mercado potencial.

Así concluido la etapa de preselección podemos observar que los destinos más seductores y con más potencial para exportar la oleaginosa son: Italia, Países Bajos, Polonia y España lo cual se puede visualizar con más profundidad en la siguiente tabla en la que se expone criterios políticos (Riesgo político y país), económicos (PBI – PBI PC – inflación – Balanza Comercial – Importaciones de Soja – Importaciones de harina de soja – Índice de libertad económica - Aranceles a importación) y Sociales (Datos Demográficos: Población y Densidad en la población):

		Italia	España	Polonia	Países Bajos
Criterios Políticos	Riesgo Político	60 - 69	60 - 69	70 - 79	80- 100
	Riesgo País	107	60	97	12
Criterios Económicos	PBI	1.653.577M.€	1.121.948M.€	523.66M€	800.095M.€
	PBI Per-cápita	27.810 €	23.690 €	13.650€	45.870 €
	Tasa de Inflación	2,60%	4,00%	2,6%	2,40%
	Balanza Comercial	63.589,9 M.€	16.370,0 M.€	12.028,0 M.€	68.497,0 M.€
	Importaciones de Soja	2,1millones	3,1millones	1,3millones	4,5millones
	Importaciones de Harina	2,300millones	1,8millones	2,8million	3,3millones
	Índice Libertad Económica	68	39	41	16
	Aranceles a la Importación	4,20%	4,20%	3,9%	4,20%
Criterios Sociales	Población	59.55 millones	47.35 millones	37.95 millones	17.44 millones
	Densidad Poblacional	196	94	121	421

Fuente de elaboración propia a través de datos aportados por:

(DatosMacro, 2021) (Marsh, 2021) (MinisterioHaciendaUE, s.f.) (Statista.com, 2021)

Finalizado este análisis comparativo se procederá a visualizar el siguiente cuadro en que a través de ponderaciones del 1 a 10 se obtendrá en orden decreciente que países se encuentra mejor oportunidad de mercado:

		Italia	España	Polonia	Países Bajos	Ponderación de cada variable
Criterios Políticos	Riesgo Político	6	6	8	10	0,093%
	Riesgo País	3	5	4	10	0,089%
Criterios Económicos	PBI	8	8	5	7	0,1%
	PBI Per-cápita	7	6	3	9	0,095%
	Tasa de Inflación	7	5	7	8	0,024%
	Balanza Comercial	8	4	5	9	0,056%
	Importaciones de Soja	7	8	5	10	0,1%
	Importaciones de Harina	5	3	6	7	0,1%
	Índice Libertad Económica	4	7	6	9	0,06%
Criterios Sociales	Aranceles a la Importación	5	5	7	5	0,1%
	población	9	8	7	3	0,1%
	Densidad Poblacional	5	3	4	7	0,083%
Puntuación total		74	68	67	94	1%
Puntuación ponderada		6,16	5,6	5,5	7,83	

Fuente de elaboración propia.

Con los resultados obtenidos a través de la matriz de la selección de países queda en evidencia la supremacía de los Países Bajos con un 7,83% en ponderación como el destino con más potencial dentro de UE, seguido de Italia con 6,16%, luego España con 5,6% y por último Polonia con un 5,5%.

El segundo objetivo planteado, en el cual se habla de describir el proceso exportador de la soja por parte de la empresa hacia el mercado europeo, el cálculo de los precios de los incoterms y la utilización del marketing mix para realizar una *exportación directa* y ya teniendo en claro que los Países Bajos es el destino con mejores condiciones procedemos a conocer los

3 importadores con mayor envergadura en dicho país, esta información fue contactada en la página web de cancillería de comercio exterior (Cancillería, 2021)

Guía de importadores Holandeses	
.Joordens' Zaadhandel B.V.	<p>Dirección: Schijfweg-Noord 5, 5995 BM Kessel, Países Bajos</p> <p>Teléfono: <a href="tel:+31774621888">+31 77 462 1888</a></p> <p>Página web: <a href="https://www.joordens.com/">https://www.joordens.com/</a></p>
Denkavit Netherlands BV	<p>Dirección: Tolnegenweg 65, 3781 PV Voorthuizen, Países Bajos</p> <p>Teléfono: <a href="tel:+31342479200">+31 342 479 200</a></p> <p>Página Web: <a href="https://denkavit.com/es">https://denkavit.com/es</a></p>
Bejo Zaden BV	<p>Dirección: Trambaan 1, 1749 CZ Warmenhuizen, Países Bajos</p> <p>Telefono: <a href="tel:+31226396162">+31 226 396 162</a></p> <p>Página web: <a href="https://www.bejo.com/">https://www.bejo.com/</a></p>

Luego de un analizar las tres empresas, se puede observar que la mejor *plaza* de comercialización es Joordens' Zaadhandel en el puerto de Rotterdam es la que cumple con los requisitos óptimos para que la organización realice su primera *exportación directa*, ya sea por sus grandes ventajas que tiene en el mercado, como sus años de experiencia, distintas sucursales en países a demas de su gran reputación necesaria para realizar la primera venta al extranjero.

Posterior a cumplir con requisitos oficiales antes mencionados en marco teórico, como inscribirse en el registro DGA, habilitación en la RUCA, entre otras se deben realizar los siguientes pasos para concluir la exportación.

1. Obtener las disposiciones del SENASA
2. Generar DJVE en el SIM. (Para constatar validez, vigencia de inscripción y comparación de fecha que se realiza la DJVE con el cierre de valor FOB).
  - Información del SIM

- Período de embarque de la mercadería, que no puede ser mayor a 30 días corridos para productos a granel y a 90 días corridos para productos que no se exporten a granel o en contenedores. El régimen prevé que los embarques podrán anticiparse hasta 15 días corridos previos al inicio del período de embarque declarado. En los casos del Régimen Especial DJVE – 45, el período de embarque comienza el día de la aprobación.
- Datos identificatorios del exportador.
- Tipo de mercadería.
- Tipo de carga: granel u otro tipo.
- Volumen de venta en toneladas.
- Precio FOB oficial.
- Fecha de cierre de venta.
- Datos identificatorios del comprador (incluyendo denominación, domicilio, país).
- CUIT del comprador en dicho país.
- Si se trata de intermediario o destinatario final.
- Si se trata de un ente vinculado con el vendedor (conforme artículo 15 de la Ley de Impuesto a las Ganancias).
- País de destino de la mercadería (podes indicar “indeterminado” al momento de la registración y luego modificarlo).
- Precio FOB acordado en el contrato en dólares por tonelada.

### 3. Generar y presentar la declaración de exportación.

- El despachante - en representación tuya- tiene que ingresar los datos de la mercadería a través del Sistema Informático MALVINA (SIM) desde su oficina o en las cabinas públicas. De esta forma generará el *Formulario OM-1993-A SIM*, también conocido como declaración de exportación o permiso de embarque.
- Se te asignará un número de registro que será la clave única identificatoria de esa operación, bajo la cual va a tramitar la declaración.

- Tu permiso de embarque quedará en estado oficializado para su posterior validación en las oficinas de la Aduana de Registro, con un costo de 10USD en una vigencia de 31 días corridos a 45.

4. Solicitar la certificación Fitosanitaria de exportación.

- Solicitud de trámite de exportación.
- Solicitud de certificado fitosanitario
- Permiso de Importación o AFIDI (Autorización Fitosanitaria de Importación).
- Copia del Permiso de embarque (documentación aduanera que respalda el envío)
- Copia del Certificado del INASE (Instituto Nacional de Semillas) para material de propagación.
- Copia del Certificado de Flora Silvestre para exportar especies protegidas.
- Documentos oficiales donde consten los requisitos fitosanitarios establecidos por la ONPF (Organización Nacional de Protección Fitosanitaria) del país importador.
- Boleta de pago de los aranceles correspondientes según al tipo de producto y cantidad a exportar.

5. Realizar controles aduaneros y recibir la asignación del canal (Verde, Rojo o Naranja)

6. Pagar derechos de exportación.

- De forma anticipada a través del Formulario N° 2132 de AFIP.
- A plazo a través del Formulario OM 2238

7. Autorizar el ingreso de divisas al país. (VUCE, 2021)

Lo siguiente es contactar un importador para ofrecer y empezar el paso a paso para ubicar la mercancía, el caso de la soja como de la harina es muy similar, como se aclaró la exportación se realizará a base de un forwarder por ello se procedió a pedir una cotización a la empresa Cargo S.A la cual detalla por el lado de la soja(poroto) se comercializa en buques graneles denominados bulk carriers los cuales tienen una capacidad de 200.000 tn a precio FOB. Mientras que para harina de soja la utilización de transporte vía marítima en contenedores GENERAL DRY de 20DC con un peso de

26.550kg, con carga total en (FCL) bajo incoterm CPT (Transporte pagado hasta), el cual consiste en que el ofertante (vendedor) establece la cadena de logística, posterior a hacerse cargo de los aranceles de exportación, la selección del transportista y pagar los gastos hasta el lugar convenido mientras que el demandante (comprador) es el encargado de pagar todos los gastos de importación, descarga y riesgos de pérdidas.



Detalles de la carga Harina:

Mercadería: Harina de soja 2304.00.10.100 B

Peso total: 26550,00 kilogramos

INCOTERM: CPT (Carriage Paid To)

Medio de transporte: marítimo

Servicio: Contenedor dry general dv 20' FCL

Origen: Rio tercero, Córdoba

Destino: Schijfweg-Noord 5, 5995 BM Kessel, Países

Bajos

Aduana de salida: Rosario, Santa Fe.

Puerto de destino: Puerto de Rotterdam

Detalles de la carga

SOJA:

Mercadería: Soja

1208.10.00.000J

Peso total: 1 Tn

INCOTERM: FOB

Medio de transporte:

Marítimo

Servicio: Granel

Origen: Rio tercero,

Córdoba

Destino: Schijfweg-

Noord 5, 5995 BM Kessel,

Países Bajos

En lo que es el *producto* cabe aclarar que el poroto de soja se comercializará a granel como se acostumbran a manipular los commodities, dicho esto simplemente se traslada en camiones contratados hacia el puerto de Rosario para luego ser cargado en el buque. Cuando hablamos de harina de soja el producto se ofrece en bolsas de polipropileno de 45kg en un total de 590 bolsas lo que da 26550kg necesarios para llenar el container, dichas bolsas serán adquiridas por una distribuidora que se encarga de realizar el embolsado para su posterior traslado en camiones hacia el puerto.

Por el lado del *precio* tomamos de referencia la cotización internacional oficial al día de la fecha 20/10/21 según (BolsaDeCereales, 2021) en la cual se puede observar que la soja posee una cotización de 350USD por tonelada valor FOB mientras que la harina de soja un precio de 455USD.

Consecuente a ello se realizó el cálculo de valor de comercialización:

SOJA:

Expresado por 1 tonelada	Divisa	Total
Valor Soja (toneladas)	USD	350
Envases y embalajes	USD	0
Flete camión a puerto	USD	630
Derechos de Exportación	USD	31%
Seguro Interno	USD	50
Reintegros	USD	0,50%
Anticipo de ganancias	USD	0%
Derechos Adicionales de Exportación – Dec 793/18, modif. Dec 865/18 – modif. Dec 37/19	USD	12%
	Total,	
	USD	1462,44\$

Fuente elaboración propia a través de calculadora FOB. (VUCE, 2021)

HARINA DE SOJA:

	Valor	Divisa		
Harina de soja	455	USD		
Mano de obra	150	USD		
Envases	300	USD		
Embalajes	200	USD		
Flete interno	500	USD		
Seguro Interno	60	USD		
Certificaciones	50	USD		
Gastos aduaneros	650	USD		
Draw Back	50	USD		
Flete internacional	2000	USD		
Seguro marítimo	300	USD		
Otros gastos	2300	USD		
<b>Total</b>	<b>7015</b>	<b>USD</b>		
Comision Despachante	85	USD	1%	Comisiones
Comision Agente	171,21	USD	2%	
Derechos Exportacion	2124,03	USD	33%	
Reitegros	162,92	USD	3%	
<b>Total</b>	<b>2543,16</b>	<b>USD</b>		
<b>Total neto</b>	<b>9558,16</b>	<b>USD</b>		

Fuente elaboración propia a través de Cargo S.A Y calculadora. (VUCE, 2021)

Y por último en lo que es la *promoción* como se puede observar la empresa no tiene ninguna estrategia de comunicación y esto es fundamental ya que de esta manera se da a conocer en el ámbito internacional, por eso se propone promocionar sus productos en las llamadas ferias internacionales, en el caso de Países Bajos posee dos muy grandes que se realizan anualmente como INDUSTRIAL PROCESSING o la famosa FREE FROM FUNCTIONAL FOOD & HEALTH INGREDIENTS en la cual se tiene la oportunidad de contratar clientes directos, posicionarse en el mercado, darse a conocer como empresa, conocer a la competencia, entre otras ventajas. También la creación de un sitio web en el cual se muestre la producción, trazabilidad, manejo, historia de la empresa para así darse a conocer y captar nuevos clientes.

### Conclusiones y recomendaciones:

Luego de realizar el siguiente informe de final de grado se pueden apreciar los beneficios que otorga la exportación de soja y harina de soja. Por el lado de la empresa la oportunidad de crecer en ingresos, capital humano, generar valor en su marca, internacionalizarse entre otros factores netamente positivos que se pueden mencionar. También



la capacidad generar gran cantidad de divisas que es un punto esencial y necesario para la mejora de la política económica del país.

Nuestro país posee condiciones óptimas y una reputación excelente a nivel mundial en la producción de productos agrícolas , por ello se optó por trabajar con la soja y su derivado la harina observando en estos productos un potencial de alto crecimiento por su gran demanda internacional como también el bajo consumo en el mercado interno del país lo cual es muy positivos para la exportación , posterior a ello se observa que el mercado europeo contiene factores sumamente favorables para comercializar dichos productos, ya sea por su gran densidad poblacional, la poca cantidad de tierras productivas y su fuerte economía industrializada la cual demanda de grandes cantidades del productos para su procesamiento en aceites o expeler como para sus intensivas granjas de ganado que necesitan alimentar. A raíz de estos hallazgos se procedió a realizar el posicionamiento de estos productos en dicho continente.

Dentro de las recomendaciones que se le propone a la empresa es la de realizar una exportación directa a través de intermediarios, esto generaría un costo más elevado en el proceso de exportación, pero como estamos hablando de la primera venta al extranjero es clave para tener seguridad en que se concrete sin ningún inconveniente a demas de ir tomando experiencia y con el paso del tiempo puedan realizar futuras comercializaciones sin necesidad de los mismos.

También la oportunidad de participar de ferias comerciales para promocionar sus productos en ámbito internacional, generando una mejora en la reputación de su marca dentro del mercado europeo, obteniendo clientes nuevos en su cartera y la opción de expandirse hacia nuevos horizontes a futuro.

Y por último se recomienda como plan de mejoras la adquisición de una planta de harina de soja para la empresa, lo que generara un valor agregado en su producción traduciéndose así en mayores ingresos a futuro y la posibilidad de seguir expandiendo sus áreas de superficies sembradas. A través del siguiente diagrama de GANTT se puede observar el paso a paso en el lapso de 7 meses que debería realizar la empresa para la puesta en marcha hasta la comercialización:

Punto	Tareas	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2	s3	s4
Primera parte: Planificación del proyecto																													
1	Análisis de la situación																												
2	Relevamiento de datos internos y externos																												
3	Plan de negocios y presupuestos																												
4	Estructura de costos																												
5	Método y plan de financiación																												
6	Conclusiones y desarrollo del plan																												
Segunda parte: Ejecución																													
7	Compra y puesta en marcha de la planta																												
8	Contratación del personal																												
9	Recolección de la materia prima																												
10	Procesamiento y producción de la harina																												
11	Embolsado y Estiba																												
Tercera parte: Comercializarlo																													
12	Contactar importadores																												
13	Carga y flete hacia puerto																												
14	Descarga y cierre de contenedor																												
15	Pago de gastos																												
16	Remuneración y ganancias																												

Fuente de elaboración propia.

## Bibliografía

- Agronegocios, M. D.-I. (09 de 08 de 2021). /*inta.gob.ar*. Obtenido de <https://inta.gob.ar/documentos/2021-exportacion-de-granos-y-subproductos-donde-estamos-y-cuanto-nos-falta>
- Banco Central*. (18 de 10 de 2019). Obtenido de Banco Central: <https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/75425>
- BolsaDeCereales. (2021). Obtenido de <https://www.bolsadecereales.com/>
- Cancillería. (17 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/ministerio-de-relaciones-exteriores-comercio-internacional-y-culto>
- CancilleríaDeComercio. (24 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/vuce/exportacion-granos>
- DatosMacro. (21 de 10 de 2021). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/italia/irlanda>
- elEconomista.es. (17 de 05 de 2018). Obtenido de <https://www.economista.es/diccionario-de-economia/analisis-dafo>
- GlobalNegotiator.com. (20 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/>
- Indec. (2021). *Exportaciones Argentinas 2020/21 Indec*. Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/complejos\\_03\\_21311B84F340.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/complejos_03_21311B84F340.pdf)

Marsh. (2021). Obtenido de <https://www.marsh.com/ar/es/services/political-risk/insights/political-risk-map-2020.html>

MinisterioHaciendaUE. (s.f.). Obtenido de [https://economia.gov.py/application/files/8715/6529/1760/Perfil\\_Economico\\_y\\_Comercial\\_de\\_la\\_Union\\_Europea.pdf](https://economia.gov.py/application/files/8715/6529/1760/Perfil_Economico_y_Comercial_de_la_Union_Europea.pdf)

Pablo Adriani (Analista del Mercado de Granos, t. d.-P.-w. (25 de 05 de 2020). *Europa consolida el interés por la soja*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/agro/granos/europa-consolida-el-interes-por-la-soja/>

Peiró, R. (05 de 07 de 2017). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

Statista.com. (2021). Obtenido de <https://es.statista.com/>

Tarifar. (22 de 10 de 2021). Obtenido de <https://web.tarifar.com/>

Universidad Siglo 21. (11 de 07 de 2021). Obtenido de Universidad Siglo 21: Universidad Siglo 21

UniversidadSiglo21. (20 de 10 de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/12600/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

VUCE. (20 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/vuce>

VUCE. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/>

VUCE. (15 de 10 de 2021). Obtenido de <https://calculadora.vuce.gob.ar/#!/>