

TRABAJO FINAL DE GRADO

Lic. en Comercio Internacional

- 2021-



Oportunidad comercial: Primera exportación de maní blanchado de la empresa Campo Agrícola a Europa.

GAUTERO BOERO, Alessia.

DNI: 41.484.279

Legajo: CIN02174

Córdoba, Argentina.

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Análisis de Situación	6
<i>Análisis interno de la empresa</i>	6
<i>Análisis PEST</i>	7
<i>Principales importadores y exportadores</i>	13
Diagnóstico y Discusión	14
Marco Teórico	15
Plan de Implementación	18
Conclusión y Recomendaciones	27
Referencias	28
Anexo	29

Resumen

El siguiente reporte de caso consistió en la identificación de una oportunidad comercial en Europa para la exportación de maní blanchado por parte de la empresa Campo Agrícola en el período 2022.

Argentina es una de los mejores productores de maní del mundo, precisamente la provincia de Córdoba cuenta con la mayor producción del mismo. Su producto es demandado por las potencias mundiales ya que la calidad *premium* es lo que marca la diferencia.

A lo largo del trabajo se analizaron diferentes factores, tanto internos como externos, que repercuten en el día a día de Campo Agrícola, de este modo se obtuvo un panorama claro de la situación actual en la que se encuentra dicha empresa. Luego, mediante un proceso de ponderación se arribó a la conclusión de que Países Bajos es el mercado más propicio para realizar la primera exportación de la firma. De este modo se llevaron a cabo, de manera explicativa, los pasos necesarios para cumplir el objetivo mencionado y, además, se realizaron recomendaciones para procurar que la empresa siga creciendo internacionalmente y de forma rentable en un futuro.

Palabras claves: Oportunidad comercial; exportación; maní blanchado; Europa; inserción internacional.

Abstract

The following case report consisted of the identification of a commercial opportunity in Europe for the export of blanched peanuts by the company Campo Agrícola in the period 2022.

Argentina is one of the best peanut producers in the world, and the province of Cordoba has the largest production of peanuts. Its product is in demand by the world powers, as premium quality is what makes the difference.

Throughout the study, different internal and external factors that have an impact on Campo Agrícola's day-to-day operations were analyzed in order to obtain a clear picture of the company's current situation. Then, through a process of weighting, the conclusion was reached that the Netherlands is the most favorable market for the company's first export. In this way, the steps necessary to achieve the aforementioned objective were explained and recommendations were made to ensure that the company continues to grow internationally and profitably in the future.

Keywords: Trade opportunity; export; blanched peanuts; Europe; international insertion.

Introducción

Mediante el siguiente reporte de caso se lleva a cabo el análisis de la inserción en el mercado internacional de la empresa Campo Agrícola, detectando una oportunidad comercial en el mercado europeo para que dicha empresa pueda potencialmente realizar su primera exportación de maní blanchado en el período 2022.

Realizando un detallado análisis se tienen en cuenta todas las variables que intervienen en el proceso para poder determinar el mejor mercado y lograr una efectiva exportación atendiendo a los requisitos del mismo y procurando mantener la calidad del producto y la esencia de la marca.

Conformada por cuatro socios, la empresa Campo Agrícola fue fundada en el año 2004. Su principal actividad fue y es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los principales campos se ubican en el departamento Tercero Arriba en la provincia de Córdoba y actualmente la firma cuenta con la siembra y cosecha de cuatro cultivos, soja, maní, maíz y trigo (éste en ocasiones como cultivo invernal).

Dicha empresa realiza sus operaciones comerciales en el mercado interno, por lo que todavía sus productos no han salido del territorio nacional por cuenta propia, es por eso que teniendo en cuenta su misión y visión, las cuales hacen referencia a poder consolidar y expandir la firma en el largo plazo, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros confiables, todo lo mencionado bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica. Además, la política empresarial apunta a desarrollar y mantener el negocio bajo criterios éticos y profesionales, de tal manera que tanto sus empleados, socios y proveedores puedan acompañar el crecimiento de la empresa en el largo plazo (Universidad Siglo 21, s.f.).

Tal como se ha mencionado en el primer párrafo, el producto elegido para realizar este reporte de caso y de esta manera crear un documento que ayude a la empresa a lograr una buena inserción en el mercado europeo es el maní blanchado, es decir, crudo, sin cáscara, y en este caso en particular se utilizará entero. La posición arancelaria del producto elegido es 1202.42.00.310J (CIVUCE, 2021).

Como es indicado en el informe sobre maní 2019 – 2020 compartido por SISA (Sistema de Información Simplificado Agrícola), el principal país exportador de maní crudo

es India, seguido por Estados Unidos y por Argentina en tercer lugar. Los primeros 5 exportadores (India, Estados Unidos, Argentina, Brasil y China) conforman el 85% del total y, a su vez, el principal proveedor a Europa es Argentina con el 55% del mercado. Según la Cámara Argentina del Maní, el consumo local de maní es de aproximadamente 1 kilo per cápita por año, muy por debajo del registrado en los países de consumo tradicional como, por ejemplo, los integrantes de la Unión Europea, donde ronda los 5 kilos per cápita al año.

En cuanto a la superficie donde se registra la siembra, Córdoba es la provincia con la mayor superficie sembrada para maní 19/20, representando el 81,53%. En el segundo y tercer lugar están las provincias de Buenos Aires y La Pampa con 7,58% y 4,58%, respectivamente. Entre las tres provincias representan el 93,69% de la superficie sembrada total (SISA, 2020).

Según datos de INDEC (2020), las exportaciones totales de Córdoba fueron de 8.163 millones de dólares, 9,7% inferiores a las registradas durante 2019, pero las exportaciones del rubro semillas y frutos oleaginosos tuvieron un crecimiento de 2,3% (fuertemente impulsadas por el maní, con 101,1% de incremento en el período), siendo los principales destinos la Unión Europea y Reino Unido.

Estudiados los números, podemos observar entonces que la provincia de Córdoba muestra favorables puntos en cuanto a la actividad manisera se trate:

- Favorables condiciones agroecológicas para la producción primaria.
- Actividad asociada a una economía regional. Coordinación entre la producción primaria, la industria y el sector exportador.
- Cuenta con la Cámara Argentina del Maní, que nuclea distintos actores de la cadena, no solo en la producción y comercialización, sino también en la investigación (en conjunto con la Fundación Maní Argentino).
- Integración de la cadena con organismos públicos y autoridades de aplicación (INTA, SENASA, Pro Córdoba, entre otros).
- Implementación de sistemas de certificación que incluyen BPA, BPM, HCCP, ISO, control de laboratorios y procedimientos para el etiquetado y exportación.

- Consolidación como proveedor en un mercado como la UE, con elevados estándares de calidad y salubridad, lo que posibilita el acceso a otros mercados.

Además, la buena infraestructura, con inversiones en el desarrollo y mejoramiento de las semillas y la implementación de técnicas que promueven la sustentabilidad hicieron que a lo largo de los años los rendimientos en el complejo del maní se incrementaran considerablemente, lo que permite contar con un producto alto oleico de calidad *premium* con el que hoy en día muchos países productores de maní no cuentan. Esto nos lleva a un fuerte posicionamiento del maní argentino y subproductos en el mundo.

Para finalizar, un caso de éxito que servirá como inspiración para poder llevar adelante la internacionalización de la firma Campo Agrícola, y así poder concretar el objetivo, es la empresa Manisur S.A. Dicha empresa se encuentra ubicada en la localidad de Santa Eufemia, provincia de Córdoba. Con más de 20 años de experiencia en el mercado, produce, industrializa y exporta maní de alta calidad al mundo. Cuenta con una organización vertical hacia atrás, es decir, ellos son los que producen su materia prima. Necesitan de 7.000 a 9.000 hectáreas para abastecerse, por lo cual no tiene campos propios, sino son todos alquilados debido a que reducen costos y se aprovechan mejor los suelos.

Estar comprometidos en elaborar productos lícitos e ino cuos y cuya calidad cumpla o exceda las expectativas y necesidades de los clientes hace que Manisur S.A pueda llegar hoy en día a calificados compradores de Latinoamérica, Europa, Asia y Estados Unidos.

Objetivo general

Identificar una oportunidad comercial en Europa para la exportación de maní blanchado por parte de la empresa Campo Agrícola en el período 2022.

Objetivos específicos

- Seleccionar el país más propicio para realizar la primera exportación.
- Describir el proceso de inserción en el mercado seleccionado.

Análisis de Situación

En el siguiente apartado se abarcarán de manera precisa ciertos factores que nos ayudan a observar la situación en la que se encuentra la empresa y su entorno, conociendo su manera de operar y también cómo las fuerzas externas pueden afectar la toma de decisiones en cuanto al cumplimiento del objetivo propuesto. Estas fuerzas serán reflejadas mediante un análisis PEST. Para finalizar se destacarán los principales exportadores e importadores de la posición arancelaria mencionada, de esta forma se conocerán los principales competidores y los potenciales compradores del producto.

Análisis interno de la empresa

Como se mencionó al inicio, Campo Agrícola está conformada por cuatro socios encargados de la administración, mantenimiento y cuidado de los campos. Uno de los socios cumple, además, la función de contador. Cuentan con un ingeniero agrónomo, el cual cumple la función de asesor externo y la firma no posee área de comercio exterior, ya que no ha realizado exportaciones anteriormente.

Siendo soja, maíz y maní los cultivos principales, la empresa tiene una explotación de 552 hectáreas las cuales son propiedad de los socios y, además, alquilan campos a terceros. Año tras año va variando la cantidad de hectáreas explotadas de acuerdo con la cantidad de hectáreas conseguidas en arrendamiento.

Los cultivos son sembrados entre los meses de octubre y diciembre, siempre dependiendo del tipo de cultivo, régimen de lluvias, disponibilidad de los lotes, entre otros factores. La fecha de cosecha será entonces entre los meses de marzo y junio del año siguiente. El ciclo de cultivo o campañas consta de la elección y alquiler del lote, siembra, aplicación de funguicidas y herbicidas, cosecha y almacenamiento. Cabe aclarar que, en el caso particular del maní, normalmente no se realiza la aplicación de fertilizante.

La estrategia de comercialización consiste en espaciar sus ventas de acuerdo a sus necesidades de fondos ya que los precios agrícolas están cotizados en dólares y dependen de los mercados internacionales, a su vez, el maní y la soja resultan ser los procesos más rentables debido a que la empresa podrá vender a mejor precio este tipo de productos.

Análisis PEST

Tal como se mencionó anteriormente, del siguiente análisis obtendremos una mirada del contexto actual involucrando los siguientes entornos: político, económico, social y tecnológico. Este análisis nos permitirá contar con un panorama general del macro entorno en donde se encuentra inmersa la empresa (Fahey y Narayanan. s.f.).

Factor Político:

Actualmente, el presidente de la República Argentina es Alberto Fernández, triunfando en las elecciones de octubre de 2019 sobre Mauricio Macri. Fernández asume al cargo presidencial en diciembre del mismo año.

Fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. En 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda exterior del país, lo que fue visto como el primer paso en la reconstrucción de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, la negociación representó un riesgo político para Fernández. No obstante, el acuerdo les dará a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica, lo que representa un gran paso para volver a un crecimiento con sentido, y es una parte fundamental de la estrategia del presidente para atraer nuevas inversiones, gestionando al mismo tiempo el problema de la deuda de Argentina y ocupándose de otros problemas como la inflación, la pobreza y el desempleo.

La popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de COVID-19 debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica, por ejemplo, el aumento de los índices de pobreza. (Santander Trade, 2021)

En lo referido a acuerdos comerciales, en 2019 se llevó a cabo uno de los más importantes entre el MERCOSUR y la Unión Europea con el objetivo de crear una asociación estratégica. Recordando que para Argentina la Unión Europea es el segundo destino de exportación y además es uno de los principales inversores en nuestro país, este acuerdo es sin duda entonces un gran paso en cuanto a la inserción internacional de la Argentina ya que permitirá aumentar las exportaciones de las economías regionales, consolidar la participación de las empresas en cadenas globales de valor, promover la llegada de inversiones, acelerar el

proceso de transferencia tecnológica y aumentar la competitividad de la economía, todo lo cual generará un incremento del Producto Bruto Nacional y el aumento del empleo de calidad (Cancillería Argentina, s.f).

Con respecto al sector manisero, en 2012 a través de la Ley Provincial 10.094, tanto el maní como sus derivados se encuentran protegidos por la denominación “Maní de Córdoba” que esencialmente brinda garantías de un producto cultivado bajo normas de aseguramiento de la calidad y la sustentabilidad social, ambiental y económica como las Buenas Prácticas Agrícolas y procesado bajo normas de BPM, HACCP, BRC y ETI; libre de contaminantes químicos y biológicos, y que posee una composición química y nutricional específica e inherente a su procedencia geográfica (Cámara Argentina del Maní, 2021).

Por otro lado, en Argentina contamos con varios organismos que tienen el objetivo de promover las exportaciones de nuestro país, éstos son de carácter privado, público o mixto, algunos de ellos son:

- Consejerías Comerciales

Dependen de las Embajadas Argentinas en el exterior y constituyen las agencias comerciales del Estado Nacional. Su misión es promover el comercio y colaborar con los operadores argentinos en el exterior (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2019).

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

Es el ente oficial de promoción de exportaciones del gobierno argentino. Brinda servicios de promoción comercial (participación en ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios, misiones inversas), capacitaciones virtuales, informes de mercado, posee además una base de oferta exportable de Argentina que permite acercar los bienes y servicios de origen argentino al mundo. Su objetivo final es lograr un incremento de las exportaciones de Argentina facilitando el acceso a los mercados internacionales a las PyMEs.

- Ministerio de Desarrollo Productivo.

Dentro del Ministerio de Desarrollo Productivo se encuentra Exportar que tiene el objetivo de brindar herramientas y financiamiento para que las empresas de Argentina puedan exportar sus productos de manera más simple y con menores costos para incrementar su nivel de competitividad internacional. Dentro de Exportar podemos encontrar herramientas como

Exporta Simple, Exportación temporal de bienes, Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), Régimen de Draw Back, Reintegros por exportar y la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE).

A nivel provincial podemos destacar la Agencia ProCórdoba que se caracteriza por ser una sociedad de economía mixta donde interactúa el sector público y el privado en pos de promover las exportaciones de la provincia de Córdoba y la inserción internacional de las empresas con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un crecimiento sostenido de las firmas y los productos en los mercados internacionales (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2019).

Factor económico:

Como se menciona en Santander Trade (2021), Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas del mundo por lo que la situación económica, ya frágil, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19.

Sin embargo, según datos de INDEC (2021), en agosto del corriente año, las exportaciones alcanzaron 8.093 millones de dólares, mayor nivel registrado desde mayo de 2013, y las importaciones, 5.754 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) aumentó 63,6%, en relación con igual mes del año anterior, y alcanzó un monto de 13.847 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit de 2.339 millones de dólares, el valor más alto desde noviembre de 2019.

El valor de las exportaciones de PP (productos primarios) reflejó una suba de 69,2% por un aumento de los precios y de las cantidades de 37,7% y de 22,8% respectivamente. Los mayores ascensos se dieron en cereales por 564 millones de dólares, y en semillas y frutos oleaginosos por 426 millones de dólares. En este rubro no se registró ninguna caída.

En cuanto al sector manisero, ha sido manifestado el decreto 410/2021 del Poder Ejecutivo Nacional referido a los Derechos de Exportación, modificando lo dispuesto en el Decreto N° 1060/20 para “reducir la alícuota del derecho a fines de ayudar a la potencialidad de las economías regionales en términos de crecimiento de las inversiones, la producción y

las exportaciones”. Sin embargo, reduce las retenciones de maní únicamente en el caso de envases inferiores a 2 kg de productos de maní elaborados (tostados, fritos y pasta) afectando el 0,63% de las exportaciones de maní, es decir, este decreto no beneficia al sector manisero (Cámara Argentina del Maní, 2021).

Otro punto importante es la relación entre el valor del maní a nivel mundial y el tipo de cambio, ya que influyen en las decisiones y negocios de las compañías, por ejemplo, en Campo Agrícola que basa su estrategia de comercialización según estas variables.

A continuación, se mencionarán aquellos indicadores que brindan a la empresa información para la toma de decisiones:

<p>Tipo de cambio 30/09/2021 (Banco Mundial, 2021).</p>	<p>u\$d → Oficial: Compra \$98 / Venta: \$104 Euro → Oficial: Compra: \$113,75 / Venta: \$119,75 Dólar divisa → Compra: \$98,54 / Venta: \$98,74 Dólar informal → Compra: \$182 / Venta: \$186</p>
<p>Inflación → IPC agosto 2021 (INDEC, 2021).</p>	<p>Variación mensual: 2,5% Variación interanual: 51,4% Variación acumulada: 32,3%</p>
<p>PBI (2° trimestre 2021) (INDEC, 2021).</p>	<p>Variación interanual: 17,9% (igual trimestre del año anterior) Variación desestacionalizada: -1,4% (respecto al trimestre anterior)</p>
<p>Riesgo país 30/09/2021 (Rava Bursátil, 2021).</p>	<p>1.612 (JP Morgan mediante el índice EMBI)</p>
<p>Valor del maní en el mercado mundial 30/09/2021 (Cotagro, 2021).</p>	<p>Maní confitería grano x tonelada → u\$d 750 = \$74.055 (se toma el dólar divisa \$98,74)</p>

Tabla 1: Variables económicas - Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tipo de cambio informal, o popularmente conocido como “*Blue*”, encadenó su tercera jornada consecutiva sin subas y cerró el pasado viernes primero de octubre del corriente año con el mismo valor que la semana pasada pese a un contexto de mayor necesidad de pesos por inicio de mes. A su vez, permaneció en los \$186, de este modo, la brecha con el oficial se ubicó en el 88,3%, contra un récord anual de 94,8% anotado el 4 de enero. Durante septiembre, el blue registró una suba de \$4,50 (+2,5%), tras acumular en agosto su menor alza desde marzo, al trepar apenas \$1 (+0,6%). El récord histórico nominal del dólar blue se registró el 23 de octubre de 2020, cuando la cotización se disparó hasta los \$195 (Ámbito, 2021).

Estos aumentos que se observan en el tipo de cambio informal generan incrementos en los precios de los insumos que utilizan los productores agropecuarios, por lo que, a los derechos de exportaciones, las restricciones cambiarias impuestas por el Banco Central y la presión fiscal, ahora se suma el aumento del dólar *blue*. Esto sin duda tiene un impacto en las importaciones, ya que cuando los dólares paralelos empiezan a despegarse de la moneda por la cual se intermedia y se comercializan las importaciones y las exportaciones, automáticamente se complican las importaciones, porque hay importadores que por el cepo a veces no consiguen las divisas oficiales para importar y lo deben hacer a valor *blue* y eso indefectiblemente se traslada a la inflación y tiene gran impacto en el sector agropecuario (Perfil, 2021).

Entorno social:

La pandemia cambió por completo nuestros hábitos diarios, ya sea en lo referido a consumo, trabajo, reuniones sociales, y también el pensamiento de muchas personas que por nuestra cultura y tradiciones se puede decir que siguen determinada ideología. La autoestima se ve muy afectada debido a la incertidumbre de la situación y también por los cambios antes mencionados, es por eso que la flexibilidad y adaptación son indispensables en estos tiempos.

Los consumidores ponen el foco en la accesibilidad: que no aumenten los precios y ofrezcan promociones. Desde la comunicación, las marcas deben mostrarse activas y pragmáticas. Un 84% de los consumidores pide que las marcas le hablen acerca de cómo pueden ayudar en el día a día y solucionar necesidades cotidianas de la gente. Se valora la información confiable, en un tono realista, aunque tranquilizador y optimista (Infobae, 2020).

Respecto al maní argentino y su demanda en general, se caracteriza por un alto contenido de proteínas (23.2% a 24.5%) y alto contenido de materia grasa (47.5% a 49.5%). Esto indica que la composición nutricional de nuestro maní contribuye en forma significativa a las necesidades de ingesta diaria recomendadas por la Resolución 46/03 del MERCOSUR. Sin embargo, el consumo local de maní es de 1kg per cápita al año (Cámara Argentina del Maní, 2021).

Entorno tecnológico:

En el mundo actual, las capacidades en ciencia y tecnología son determinantes para el funcionamiento y desarrollo de nuestras sociedades, con implicancias que abarcan la educación, la salud, la formación cívica, la resolución de problemáticas sociales, la toma de decisiones políticas fundamentadas en evidencias y la gestión pública.

Las empresas productoras y elaboradoras de maní que conforman el Sector Agroindustrial Manisero, nucleadas en la Cámara, invierten en investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica a través de sus aportes a la Fundación Maní Argentino (FMA). La misma persigue los siguientes objetivos, los cuales son alcanzados mediante convenios de investigación con instituciones públicas y privadas:

- Promover el desarrollo y mejoramiento del cultivo de maní a través de la difusión de tecnologías.
- Mejorar la actividad productiva y comercial a través de la promoción y fomento de la investigación y desarrollo.
- Promover el dictado de cursos y publicaciones orientada a la superación del actual nivel tecnológico.
- Realizar estudios sobre la industrialización, posibles usos alternativos y comercialización del maní (Cámara Argentina del Maní, 2021).

Tal como se pudo observar, el contexto actual en el que se encuentran inmersas las empresas maniseras se ve afectado por variables que no se pueden evitar, ya que de algún modo terminan interviniendo en la forma de concretar negocios o tomar decisiones, es por eso, que es de suma importancia que las empresas se encuentren siempre informadas acerca de los diferentes cambios que se dan a nivel nacional para poder lograr con éxito los negocios que se presenten y también saber cómo hacer frente a circunstancias problemáticas.

Principales importadores y exportadores

Conocer a los principales importadores del producto nos permite realizar un análisis acerca de qué países son nuestros potenciales compradores, al igual que conocer a los principales exportadores nos ayudará a identificar a los competidores.

Importadores de la posición arancelaria 1202.42:

Importadores	Valor importado en 2020 (miles de u\$d)
China	835.617
Países Bajos	534.921
Indonesia	336.928
Alemania	211.875
Rusia	189.599
Reino Unido	183.456

Tabla 2- Importadores de maní. Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map (2021).

Exportadores de la posición arancelaria 1202.42:

Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de u\$d)
Argentina	860.294
India	750.371
Estados Unidos	575.352
Brasil	318.904
Sudán	305.468
Países Bajos	236.546

Tabla 3- Exportadores de maní. Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map (2021).

Como se puede observar, el principal importador de maní blandeado es China con una diferencia notable de miles de dólares sobre los demás países, en segundo lugar, se encuentra Países Bajos y luego Indonesia siendo los tres primeros importadores del producto en el mundo. En cuanto a las exportaciones, Argentina se ubica en el puesto número uno, seguida por India con una diferencia de 109.923 miles de dólares y en tercer lugar Estados Unidos con una diferencia de 284.942 miles de dólares respecto nuestro país.

Diagnóstico y Discusión

Contemplando lo anteriormente mencionado, se afirma que la industria manisera cordobesa es la mayor en cuanto a elaboración de maní, con más del 80% del total de la producción argentina y que a su vez mantiene altos estándares de calidad, lo que permite generar un producto competitivo y atractivo marcando un diferencial en los mercados mundiales que apuestan por un producto *premium*.

En cuanto a la empresa Campo Agrícola, corre con la ventaja de que está ubicada en la zona de mayor producción manisera a nivel nacional y tiene la posibilidad de expandir su producción en el futuro. Sin embargo, hoy en día su producción es de pequeño volumen y, además, no cuenta con experiencia propia en el mercado internacional. Es por esta razón que la empresa debe enfocarse en producir un mayor volumen de maní para exportar independientemente y poder hacer frente a la demanda de nuevos posibles compradores internacionales. Cabe destacar que la firma no cuenta con un con un área de comercio exterior, por lo que buscar asociaciones o herramientas y financiamiento en organismos de promoción de exportaciones resulta un aspecto clave para concretar a la perfección la primera exportación de maní blanchado a Europa.

Por otro lado, la situación actual por la que atraviesa el país está marcada por una inestabilidad política y económica, que a su vez la llegada del Covid-19 ha empeorado aún más y esto hace que se generen incertidumbres en el mercado agrícola.

Un punto importante es la presión que ejerce el tipo de cambio en los negocios agropecuarios ya que el tipo de cambio formal sufre una constante devaluación, sin embargo, hoy en día se encuentra atrasado respecto al tipo de cambio informal, y esto genera que se incrementen los precios de los insumos utilizados en la producción, impactando así a las importaciones, ya que por el cepo muchos importadores no consiguen divisas oficiales y recurren al valor informal y eso se traduce básicamente como inflación, teniendo un gran impacto en el sector.

Si bien las condiciones nacionales no son de las más favorables, Argentina se ubica dentro de los cinco principales exportadores de maní y, a su vez, es el principal proveedor

del producto en la Unión Europea, debido a que se cuenta con calidad y excelencia en materia prima, sumando además el poco consumo interno que permite casi su total exportación.

Ajustando aspectos de la capacidad productiva de la empresa y de su estructura organizacional se mejorará su capacidad competitiva, aumentando y potenciando sus fortalezas para lograr enfrentarse al mercado internacional con un producto diferenciado que lleve a la firma a una posición destacada.

Marco Teórico

A continuación, se detallan las principales herramientas a utilizar para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos específicos, incluyendo conceptos, teorías y los autores más relevantes en el tema para luego lograr la correcta identificación del mercado que presenta la oportunidad de exportación.

Seleccionar el país más propicio para realizar la primera exportación.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo se utiliza como herramienta la matriz multicriterio que evalúa distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema o, en este caso, un país, de manera que se intenta objetivar la elección.

El método de decisión multicriterio más utilizado es el de ponderación lineal o también llamado *scoring*. Como mencionan Berumen y Llamazares (2007), con este método se obtiene una puntuación global por la simple suma de las contribuciones obtenidas de cada atributo. En este caso se evalúan distintos factores y variables ponderadas de los países seleccionados mediante un análisis preliminar. El país con mayor puntuación resulta ser el mercado meta.

A modo de ejemplo se presenta la matriz multicriterio:

Criterios		Criterio N°1	Criterio N° 2	Criterio N°3	Criterio N°4	Criterio N°5	Criterio N°6	...
Peso								
País 1	Valor							
	Ponderación							
País 2	Valor							
	Ponderación							
País 3	Valor							
	Ponderación							
...								

Tabla 4 - Matriz Multicriterio- Fuente: Elaboración propia

Describir el proceso de inserción en el mercado seleccionado.

Tal como menciona la CaCEC (2020), exportar es ampliar la penetración comercial de la empresa a otros países del mundo mediante una mejora continua de la eficiencia, la competitividad y la inversión de la firma, es insertarse en el mercado mundial de manera continua y sostenida aumentando el número de clientes y diversificando los riesgos.

Seguidamente se mencionan los puntos a tener en cuenta para realizar la inserción de la empresa Campo Agrícola en el mercado seleccionado, los mismos son brindados por la Dirección de Industrias Creativas y Comercio Exterior del Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires con la finalidad de apoyar a las PyMES en su proceso de internacionalización.

1. En el caso de Campo Agrícola, es necesario inscribirse como exportador ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos. La inscripción otorgará facultades al exportador para actuar como tal en todas las Aduanas del país y se realizará ante la División Registro de la Subdirección General de Legal y Técnica Aduanera.
2. Análisis de mercado e identificación de la demanda.

Elección e identificación del mercado objetivo. Es necesario realizar un previo análisis del mercado que permita poder identificar cuál es la necesidad del sector, la

competitividad del producto, los competidores y la demanda. Se deben tener en cuenta aspectos claves como las adaptaciones que se le pueden o deben realizar al producto, las normas técnicas de calidad, las formas de comercialización (directa o indirecta) y realizar un seguimiento post-venta para generar mayor seguridad y confianza.

3. Registro de Marcas y Patentes.

En muchas ocasiones las empresas no suelen registrar sus marcas o productos antes de salir al mercado externo. Dicho error conlleva situaciones a futuro que no permitirán un desempeño exportador acorde a una política comercial externa de la compañía.

4. Términos de venta. *Incoterms*

Es esencial determinar con nuestro cliente cual será el término de venta. La Cámara de Comercio Internacional (CCI) elaboró una serie de reglas que definen las obligaciones y responsabilidades recíprocas entre vendedor y comprador en relación al desplazamiento de la mercadería, la transferencia de costos, riesgos y gestión de documentos.

5. Precio de Exportación.

Para realizar una adecuada cotización debemos considerar diferentes variables tales como cantidades vendidas, periodicidad, rentabilidad esperada e incremento de los costos internos, entre otros. Es muy frecuente que los exportadores utilicen al término de venta FOB como base para la cotización ya que delimita cuáles serán las responsabilidades que tienen ambas partes respecto a la relación comercial. Para determinar el precio FOB se deben considerar: costo de producción, costos de administración y comercialización, costos financieros, costos de exportación, utilidad, derechos de exportación y reintegros.

6. Documentación.

Entre los instrumentos y documentos que acompañan a la comercialización de un producto se pueden encontrar: factura pro-forma / factura de exportación, *packing list*, documento de transporte, certificados, instrumentos de pago, contrato de compraventa, entre otros.

7. Transporte Internacional.

Al momento de elegir el medio de transporte, es conveniente considerar las características del producto a exportar, su peso, su volumen, las distancias al punto de carga o la aduana de despacho, la distancia al país destino, el costo del flete, y los servicios e instalaciones en destino. La elección del medio de transporte responde a criterios de rapidez (plazo de entrega), seguridad (exigencias del producto), costo y oportunidad. Es importante conocer para la contratación del medio de transporte las condiciones establecidas en los puertos de embarque para la contratación de la carga (si la modalidad de contratación es FOB, CIF, etc.).

8. Medios de Pago.

Los factores que inciden en su elección son: la confianza, el tamaño de las partes, el monto de la transacción y los costos financieros. La seguridad de un medio de pago está en estrecha relación con su costo.

9. Ingreso de divisas.

Mediante el Art. 5to. Del Decreto Nro. 1606/2001 el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) restableció la obligación de ingresar y liquidar las divisas provenientes del cobro de la exportación de bienes y servicios, obligación que se cumple actualmente con la liquidación de las mismas en el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) dentro de los plazos establecidos por la normativa.

Es importante saber que existen incentivos a la exportación (reintegros, *draw back*, devolución del impuesto al valor agregado, entre otros), incentivos financieros a las exportaciones (prefinanciación, financiación, *forfaiting* y *factoring*) y además también existen restricciones en el comercio internacional, las cuales las podemos identificar como barreras arancelarias (aranceles) y barreras no arancelarias (regulaciones, leyes o políticas que restringen el acceso de determinados productos).

Plan de Implementación

En el siguiente apartado se aplican las herramientas anteriormente mencionadas para cada objetivo específico para, de esta forma, poder cumplir los mismos.

En primera instancia, y haciendo referencia al objetivo específico número uno, se analizan los principales seis países importadores del producto (mencionados en el análisis de situación), sometiéndolos a una ponderación con seis criterios/indicadores esenciales, los cuales son: valor importado en 2020 (miles de u\$d), tasa de crecimiento anual en valor entre 2016 – 2020, participación en las importaciones mundiales, distancia con Argentina (medida en kilómetros), facilidad de hacer negocios y, por último, el índice de desempeño logístico. De esta manera, se le asigna a cada país un valor según dicho criterio/indicador.

A continuación, se procede a confeccionar la matriz multicriterio, la cual permitirá conocer el país más propicio para realizar la primera exportación de la empresa.

Criterios		Valor importado en 2020 (miles de u\$d)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020	Participación en las importaciones mundiales	Distancia con Argentina (medida en kilómetros)	Facilidad de hacer negocios	Índice de Desempeño Logístico	
Peso		0,17	0,16	0,17	0,12	0,18	0,20	1
China	Valor	3	3	3	1	2	2	2,38
	Ponderación	0,51	0,48	0,51	0,12	0,36	0,4	
Países Bajos	Valor	3	1	2	3	3	3	2,51
	Ponderación	0,51	0,16	0,34	0,36	0,54	0,6	
Indonesia	Valor	2	2	2	2	3	2	2,18
	Ponderación	0,34	0,32	0,34	0,24	0,54	0,4	
Alemania	Valor	1	1	1	3	2	3	1,82
	Ponderación	0,17	0,16	0,17	0,36	0,36	0,6	
Rusia	Valor	1	2	1	1	2	1	1,34
	Ponderación	0,17	0,32	0,17	0,12	0,36	0,20	
Reino Unido	Valor	1	1	1	3	1	2	1,44
	Ponderación	0,17	0,16	0,17	0,36	0,18	0,4	

Tabla 5 - Matriz multicriterio - Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el país más propicio para que Campo Agrícola pueda exportar su producto es Países Bajos. Ubicado en el noroeste europeo y siendo miembro de la Unión Europea, dicho país es el segundo mayor importador del producto, luego de China.

En 2020 importó un total de 534.921 miles de dólares y a su vez es el segundo en cuando a participación de las importaciones mundiales. En términos de distancia es uno de

los que más cerca se ubica con respecto a nuestro país, además, cuenta con favorables estadísticas en lo relacionado a su facilidad de hacer negocios, encontrándose en segundo lugar luego de Indonesia y también el índice de desempeño logístico nos muestra sus óptimas condiciones en cuanto a competitividad y calidad de los servicios logísticos con los que cuenta Países Bajos.

Cabe recalcar que, además del acuerdo entre MERCOSUR – Unión Europea para entablar una asociación estratégica, en 2017 se establecieron entre Argentina y Países Bajos importantes acuerdos de carácter económico, político y cultural, también planes de trabajo conjunto para fortalecer la relación bilateral.

Seleccionado el país de destino, se procederá a detallar los pasos a seguir, los cuales son brindados por el Gobierno de Buenos Aires para lograr una exitosa inserción internacional de la empresa.

1. Inscripción como exportador.

Al ser la primera operación comercial propia que realiza Campo Agrícola, es de carácter necesario que esté inscrita como exportadora ante la Dirección General de Aduanas de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Siguiendo una serie de pasos y requisitos brindados por dicho ente, estar inscripto le otorgará facultades al exportador para actuar como tal.

2. Análisis de mercado e identificación de la demanda.

Tal como se mencionó, el mercado objetivo es Países Bajos. Como Estado miembro de la Unión Europea, la regulación comercial sigue las directrices marcadas por la normativa comunitaria. La introducción de mercancías procedentes de los restantes Estados Miembros o de terceros países que se encuentren en ‘libre práctica’ no está sujeta a ningún tipo de restricciones cuantitativas, ni a licencias de importación.

En cuanto a aranceles, Países Bajos usa el sistema del Arancel Externo Común de la Unión Europea. El organismo ejecutivo del control de las importaciones es la aduana neerlandesa que depende del Servicio de Impuestos. A su vez, en lo que respecta a aranceles para arancelarios, como producción, el envasado y la comercialización, Países Bajos aplica la normativa europea. Los objetivos fundamentales de esta normativa son la protección de la

salud, la garantía de la seguridad del producto, provisión de la información correcta al consumidor y la promoción del comercio justo, así como la protección del medio ambiente.

En este caso, la transacción será B2B (*Business to Business*), es decir, entre empresas y no dirigida a un consumidor final.

A continuación, se enumerarán los principales 5 importadores, potenciales clientes en dicho país.

Empresa	Dirección	Contacto
Coöperatie Koninklijke Cebeco Groep U.A.	Postbus 182 3000 AD Rotterdam Holanda	Tel: 0031 10 40 55 51 Fax: 0031 404 92 59 http://www.cebeco.nl/
Imko BV	Havenstraat 62 7005 AG Doetinchem Holanda	Tel: +31 314 370200 Fax: +31 314 370299 www.thenutcompany.com
Delinuts B.V	Neonstraat 15 6718 WX Ede (GLD) Holanda	Tel: +31 318 555000 Fax: +31 318 55581 sales@delinuts.nl www.delinuts.nl
Rosenberg Import B.V.	Randstad 22147 1316 BM Almere Holanda	Tel: +31 36 5304142 Fax: +31 36 5344521 www.sligro.nl
Menken Orlando BV	Kerketuinenweg 35 2544 CV 's Gravenhage Holanda	Tel: +31 70 3082222 Fax: +31 70 3669070 www.menkenorlando.nl

Tabla 6 - Importadores de maní - Fuente: Elaboración propia con datos de ExportaPymes (s.f).

3. Registro de marcas y patentes.

Es de suma importancia que la firma Campo Agrícola registre su nombre ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial para asegurarse de garantizar la propiedad y el uso exclusivo, pudiendo ejercer todas las defensas por el uso no autorizado por parte de terceros. Además, contar con reconocimientos, sellos o certificaciones de normas de calidad genera confianza por parte del cliente y garantiza la calidad del producto, algunas de ellas son: Buenas Prácticas Agrícolas del Cultivo de Maní (Fundación Maní Argentino, 2011), las Buenas Prácticas de Manufactura (Cámara Argentina del Maní, 2008), HACCP, ISO, BRC, ETI y GFS entre otras.

4. Término de ventas. *Incoterms*

En esta primera exportación, el *Incoterm* adecuado es FOB (*Free On Board / Franco a bordo*), siendo, además, uno de los más utilizados para el comercio internacional vía marítimo o por vías navegables interiores. Este término de venta permite que el vendedor cumpla con su obligación de entrega cuando la mercadería, despachada para exportación, ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido. A partir de este momento el comprador asume todos los costos y riesgos de la mercadería.

5. Precio de exportación.

Teniendo en cuenta que es la primera exportación de la empresa y observando sus capacidades productivas, en esta oportunidad se exportarán 20 toneladas de maní, es decir 20.000 kilogramos, los cuales serán presentados en 20 *big bags* de 1.000 kilogramos cada una. Al tratarse de maní, dichas *big bags* cuentan con una medida especial de 90 cm de ancho x 90 cm de largo x 170 cm de alto, es por eso que el contenedor adecuado es el de 40 pies, el cual tiene una capacidad de carga útil máxima de 27,600 kilogramos.

Seguidamente se calculará el precio de exportación, partiendo del *Incoterm* EXW (*Ex Works / En fábrica*) que sólo incluye los costos de la mercadería en la planta del exportador, luego FOB que incluye los gastos hasta que la mercadería es puesta a bordo del buque, posteriormente CIF (*Cost, Insurance and Freight / Costo, seguro y flete*) que incluye el *Incoterm* FOB más el flete y seguro internacional y, por último, se llegará al *Incoterm* DDP (*Delivery Duty Paid / Entregado, derechos pagados*) el cual incluye todos los gastos hasta que la mercadería se encuentra en la planta del importador, asumiendo el exportador todos los riesgos.

Cálculo EXW

Variable	Costo
Costo de producción	U\$d 15.000
Mano de obra	U\$d 5.000
Envase y embalaje	U\$d 2.000
Costo administrativo / financiero	U\$d 2.000
Utilidad	U\$d 4.500

$$EXW = 15.000 + 5.000 + 2.000 + 2.000 + 4.500 = \text{u}\$d 2.100$$

EXW Total u\\$d 28.500 // EXW Unitario u\\$d 1.425

Cálculo FOB

$$FOB = \frac{CT + \%R + (IIT + IID + CAf) - \%DN * IIT}{1 + \%R - (\%CAG * \%R) - \%DN - \%CAG - \%HONda - \%O - \%UIG}$$

$$FOB = \frac{28.500}{1 + 0 - 0 * 0 - 0 - 0 - 0,01 - 0,02 - 0,3375} =$$

FOB Total u\\$d 45.059,29 // FOB Unitario u\\$d 2.252,96

Variable	Costo
Costo de la marcadería (Precio EXW)	U\\$d 28.500
Insumos importados temporalmente	No posee
Insumos importados de manera directa	No posee
Comisión del agente fija	No posee
Derecho de exportación	0%
Reintegro	0%
Comisión del agente	0%
Honorarios despachante	1% del FOB
Otros gastos (bancarios)	2%
Utilidad de impuesto a las ganancias (UIG)	%UIG = 0,3375 (25% + 25% * 35%)

Cálculo CIF

Variable	Costo
Precio FOB	u\\$d 45.059,29
Flete internacional	u\\$d 3.400
Seguro internacional	u\\$d 450,60 (1% del FOB)

$$CIF = \text{Precio FOB} + \text{Flete internacional} + \text{Seguro internacional}$$

$$CIF = 45.059,29 + 3.400 + 450,60 = 48.909,90$$

CIF Total u\\$d 48.909,90 // CIF Unitario u\\$d 2.445,50

Cálculo DDP

Variables	Costo	
Precio CIF	u\$d 48.909,90	
Derechos de importación	No posee	
Extraordinario Aduana	u\$d 150	
Tasa de servicio aduanero	0.2% del CIF	u\$d 96
Impuesto de valor agregado (IVA)	21% del CIF	u\$d 10.092,58
Anticipo Impuesto de Valor Agregado	10% del CIF	u\$d 4.806
Tasa consular	2% del CIF	u\$d 961,20
Honorarios despachante	1% del CIF	u\$d 481
Certificación SENASA	u\$d 100	

DDP = Precio CIF + Dcho de importación + Extraordinario aduana + Tasa de servicio aduanero + IVA + Anticipo IVA + Tasa consular + Honorarios despachante + Certificación SENASA

$$DDP = 48.909,90 + 150 + 96 + 10.092,58 + 4.806 + 961,20 + 481 + 100 = 65.596,68$$

DDP Total u\$d 65.596,68 // DDP Unitario u\$d 3.279,83

6. Documentación

Entre los documentos más importantes y de índole esencial para realizar una exportación se encuentran la factura comercial que es expedida por el exportador y funciona como documento legal para realizar dicha exportación, el *packing list*, con el objetivo de informar el contenido, peso bruto y neto de la mercadería y el certificado de origen en caso que el importador lo solicite.

En cuanto a documento de transporte, al realizarse la exportación por vía marítima se confeccionará el conocimiento de embarque o también conocido como B/L (*Bill of lading*) que, además de ser la prueba del contrato de transporte, es el que determina la propiedad de la mercadería y el cual probará el recibo de la misma por parte de la naviera.

Al estar hablando de un producto vegetal, para que la mercadería pueda ser introducida al país, la Unión Europea dictaminó que ésta debe ir acompañada de un certificado fitosanitario, el cual en nuestro país es emitido por SENASA.

7. Transporte internacional

En esta primera exportación se exportará vía marítima un contenedor de 40 pies con 20 bultos de 1.000 kilogramos cada uno que saldrá desde Córdoba con embarque en el puerto de Buenos Aires hasta el puerto de Róterdam, Países Bajos.

A continuación, se detallan los costos / tarifas para dicha exportación:

Cargo	Base	Tarifa
Handling destino	Importe fijo	u\$d 50
Manejo documentación – Ex	Importe fijo	u\$d 30
VGM (Verified Gross Mass)	Por BL	u\$d 30
Flete nacional terrestre	Importe fijo	u\$d 1.550
Flete internacional	Importe fijo	u\$d 3.400
TOTAL u\$d 5.060 + Impuestos		

Tabla 7 - Cotizaciones exportación - Fuente: Elaboración propia con datos brindados por Framex Group (2021).

8. Medio de pago

Entendiendo que la confianza, el tamaño de las partes, el monto de la transacción y los costos financieros son influyentes en la forma de pago, y teniendo en cuenta que es la primera transacción que realiza la empresa, lo conveniente es que la forma de pago sea 30% anticipado y 70% CAD, es decir, contra entrega de documentos. Es una de las condiciones de pago más populares en el comercio mundial que tiene un bajo riesgo para ambas partes.

9. Ingreso de divisas

Campo Agrícola tendrá la obligación de ingresar y liquidar las divisas provenientes del cobro de la exportación, obligación que se cumple actualmente con la liquidación de las mismas en el Mercado Único y Libre de Cambios (MULC) dentro de los plazos establecidos por la normativa.

Seguidamente se presentará un diagrama de Gantt, el cual refleja el tiempo estimado por semanas que presenta cada actividad para lograr dicha exportación.

Conclusión y Recomendaciones

Según el objetivo general planteado en una primera instancia, y atendiendo a las dificultades, problemáticas y/o limitaciones presentes tanto a nivel interno de la empresa como a nivel nacional, Campo Agrícola pudo hacer frente a esta realidad debido al gran potencial exportador con el que cuenta ya que trabaja con un producto destacado por su calidad *premium*, donde el maní argentino es considerado uno de los mejores en el mercado europeo. Esto permitirá desarrollar negocios internacionales perdurables en el tiempo.

En referencia la estructura interna de la empresa, se ha mencionado la necesidad de que cuente con personal capacitado en comercio exterior principalmente planteando la posibilidad de que en el mediano y largo plazo se cree un área específica, de este modo la eficiencia y eficacia de la firma aumentarían notablemente, ya que no sería necesario tercerizar todas las actividades que se involucran en una exportación. Además, al ingresar al mercado internacional se conocerán las diferentes demandas de cada país, por lo que se ha aconsejado que la empresa evalúe la opción de desarrollar un proyecto de industrialización para poder satisfacer otros segmentos de mercado, por ejemplo, maní blanchado partido, confitado, mantequilla de maní, entre otros, ante todo siempre asegurando la rentabilidad de Campo Agrícola.

En cuanto al producto, mantener la calidad es fundamental tanto para la empresa como para el consumidor ya que es eso lo que diferencia tanto a la firma como al país y lo coloca en uno de los mejores productores de maní del mundo, es por eso que se ha realizado la mención de la inscripción de patentes y también de sellos y normas que reconozcan dicha calidad, así se asegura tanto la empresa como el cliente.

De esta forma, dicho reporte de caso permite ser una contribución a los lineamientos de la empresa y cumplir con la función de herramienta profesional para la toma de decisiones que permitan el crecimiento rentable de la compañía mediante una completa y segura inserción internacional.

Referencias

- Ámbito*. (2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar-blue/hoy-cuanto-cerro-este-viernes-1-octubre-n5290156>
- Banco Mundial*. (2021). Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Berumen y Llamazares* . (2007). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20503404.pdf>
- CaCEC*. (2020). Obtenido de https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1594146177.pdf
- Cámara Argentina del Maní*. (2021). Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/la-disminucion-de-los-derechos-no-impacta-al-mani-comunicado/>
- Cámara Argentina del Maní*. (2021). Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/productos/>
- Cámara Argentina del Maní*. (2021). Obtenido de <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/investigacion/>
- Cancillería Argentina*. (s.f). Obtenido de <https://www.mercosur.int/mercosur-cierra-un-historico-acuerdo-de-asociacion-estrategica-con-la-union-europea/>
- CIVUCE*. (2021). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/posicion/tributaciones?posicion=1202.42.00.310J&operacion=exportacion>
- Cotagro*. (2021). Obtenido de <https://www.cotagroweb.com.ar/pizarra/>
- ExportaPymes*. (s.f). Obtenido de http://www.exportapymes.com/documentos/productos/RA4081_holanda_mani.pdf
- INDEC*. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_09_21EAA6ACAAEE.pdf
- INDEC*. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_21623FA598FC.pdf
- INDEC*. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_2189DBDF644B.pdf
- Infobae*. (2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2020/04/03/como-cambio-el-comportamiento-de-consumo-de-los-argentinos-a-raiz-de-la-pandemia/>
- Perfil*. (2021). Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/agro/como-impacta-el-aumento-del-dolar-blue-en-los-costos-del-campo.phtml>
- Rava Bursátil*. (2021). Obtenido de <https://www.rava.com/perfil/RIESGO%20PAIS>

Santander Trade. (2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

SISA. (2020). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inase_sisa_if_man19_20.pdf

Tarde Map. (2021). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c1202%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2021). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c1202%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Universidad Siglo 21. (s.f.). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/12809/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

UTDT. (2021). Obtenido de file:///C:/Users/Win10/Downloads/TFG/ICG_DiTella_Agosto2021.pdf

Anexo

Ponderación de variables para elaborar la matriz multicriterio:

País	Valor Importado en 2020 (miles de u4d)	Valor	Rango	Referencias	
China	835.617	3	500.000 → más	1	100.000 → 299.999
Países Bajos	534.921	3	500.000 → más	2	300.000 → 499.999
Indonesia	336.928	2	300.000 → 499.999	3	500.000 → más
Alemania	211.875	1	100.000 → 299.999		
Rusia	189.599	1	100.000 → 299.999		
Reino Unido	183.456	1	100.000 → 299.999		

Tabla 9 - Valor importado en 2020 - Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map (2021).

País	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020	Valor	Rango	Referencias	
China	29	3	22 → 31	1	0 → 10
Países Bajos	3	1	0 → 10	2	11 → 21
Indonesia	13	2	11 → 21	3	22 → 31
Alemania	1	1	0 → 10		
Rusia	6	2	11 → 21		
Reino Unido	10	1	0 → 10		

Tabla 10 - Tasa de crecimiento anual en valor - Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map (2021).

País	Participación en las importaciones mundiales	Valor	Rango	Referencias	
China	17,6	3	12 → 17,99	1	0 → 5,99

Países Bajos	11,3	2	6 → 11,99	2	6 → 11,99
Indonesia	7,1	2	6 → 11,99	3	12 → 17,99
Alemania	4,5	1	0 → 5,99		
Rusia	4	1	0 → 5,99		
Reino Unido	3,9	1	0 → 5,99		

Tabla 11 - Participación en importaciones mundiales - Fuente: Elaboración propia con datos de Trade Map (2021)

País	Distancia con Argentina (medida en km)	Valor	Rango	Referencias	
China	18.887 km	1	16.000 → más	3	10.000 → 12.999
Países Bajos	12.058 km	3	10.000 → 12.999	2	13.000→15.999
Indonesia	15.639 km	2	13.000→15.999	1	16.000 → más
Alemania	12.272 km	3	10.000 → 12.999		
Rusia	17.324 km	1	16.000 → más		
Reino Unido	11.874 km	3	10.000 → 12.999		

Tabla 12 - Distancia con Argentina - Fuente: Elaboración propia con datos de Google Maps (2021).

País	Facilidad de hacer negocios	Valor	Rango	Referencias	
China	31	2	21 → 41	1	0→20
Países Bajos	42	3	42 → más	2	21 → 41
Indonesia	73	3	42 → más	3	42 → más
Alemania	22	2	21 → 41		
Rusia	28	2	21 → 41		
Reino Unido	8	1	0→20		

Tabla 13 - Facilidad de hacer negocios - Fuente1. Elaboración propia con datos de Trade Map (2021).

País	Índice de Desempeño Logístico (2018)	Valor	Rango	Referencias	
China	3,61	2	3 → 3,99	1	0→ 2,99
Países Bajos	4,02	3	4 → 4,99	2	3 → 3,99
Indonesia	3,15	2	3 → 3,99	3	4 → 4,99
Alemania	4,20	3	4 → 4,99		
Rusia	2,76	1	0→ 2,99		
Reino Unido	3,99	2	3 → 3,99		

Tabla 14 - Índice de Desempeño Logístico - Fuente: Elaboración propia con datos de Banco Mundial (2018).