



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ANÁLISIS DEL SECTOR AGRÍCOLA DE UCRANIA.
CONSECUENCIAS DE LA INVASIÓN RUSA. EL CASO
DE NIBULON.**

Presentado por Yelyzaveta Kushnirenko

Tutelado por César Gámez Alcalde

Segovia, 30 de junio de 2023

ÍNDICE

RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
Análisis del entorno general antes de la invasión, PESTEL (2019- 24 feb. 2022)	7
Factores políticos	7
Factores económicos	8
Factores sociales.....	9
Factores tecnológicos	10
Factores ambientales	10
Análisis del entorno general durante la invasión, Pestel (24 feb. 2022- dic. 2022)	12
Factores políticos	12
Factores económicos	13
Factores sociales.....	14
Factores tecnológicos	16
Factores ambientales	16
Análisis del entorno competitivo de NIBULON antes de la invasión, las cinco fuerzas de Porter (2019- 24 feb. 2022)	17
Rivalidad de los competidores existentes.....	17
Entrada de competidores potenciales	18
Poder de negociación de los proveedores.....	19
Poder de negociación de los clientes.....	20
Amenaza de productos sustitutivos	20
Análisis del entorno competitivo de NIBULON durante la invasión, las cinco fuerzas de Porter (24 feb. 2022 – dic. 2022)	21
Rivalidad de los competidores existentes.....	21
Entrada de competidores potenciales	22
Poder de negociación de los proveedores.....	22
Poder de negociación de los clientes.....	23
Amenaza de productos sustitutivos	24
El caso de NIBULON	24
Análisis interno, DAFO.....	29
CONCLUSIONES	30
LIMITACIONES	32
REFERENCIAS	33

RESUMEN

Ucrania se caracteriza por disponer de valiosos recursos naturales que hacen que sea de gran importancia para su actividad económica, así como a nivel internacional. La relevancia que tienen las materias primas provenientes de Ucrania en los procesos productivos de sus clientes es crucial para la obtención de productos básicos.

Las dificultades por las que ha pasado a lo largo de los últimos años no han favorecido su desarrollo como país con un elevado potencial en cuanto a su sector agrícola. No obstante, es evidente su influencia en el mercado internacional y en la seguridad alimentaria mundial.

La invasión rusa a la que se enfrenta actualmente influye de manera significativa en su presente y podría cambiar por completo su futuro.

Palabras clave

NIBULON, invasión, fractura social, grano, transporte fluvial, ocupación rusa, seguridad alimentaria, Porter

ABSTRACT

Ukraine is characterized by valuable, abundant natural resources which are of great importance for its national economical activity as well as for the international economy. Raw materials coming from Ukraine have a crucial role in the production of commodities in the industries of various countries. The difficulties Ukraine has overcome during the last years have not favoured its development as a country with a high potential in the agricultural sector. Notwithstanding, Ukraine's influence in the international markets and for the global food security is obvious.

Russia's unjustified and unprovoked aggression against Ukraine conditions significantly the country's present and could utterly change its future.

Keywords

NIBULON, invasion, social fracture, grain, river transport, Russian occupation, food safety, Porter

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este documento es analizar los entornos general y específico del sector agrícola ucraniano para disponer de una visión global de los factores tanto externos como internos por los que se ve influido y a partir de los cuales se desarrolla.

Además, se pretende dar una prospectiva de cara al futuro partiendo de la situación actual a la que se enfrenta el país. De esta manera se pretende reflejar una comparativa de las dos dimensiones.

El motivo principal de la elección del tema es dar a conocer una de las características más destacables de mi país de origen, el sector agrícola, y mostrar la importancia que tiene de cara al resto del mundo. Esto último se refleja en el interés de las grandes potencias mundiales como Estados Unidos, la UE y Rusia ya que repercute de una manera positiva en sus economías y es de gran importancia para la seguridad alimentaria de un gran conjunto de países.

Ucrania se sitúa en el este europeo, con una extensión de 603.550 km² es considerado como el segundo país más grande de Europa después de la Federación Rusa. Su capital es Kiev y dispone de los mares Negro y de Azov en el sur y sus límites se componen de la frontera con Rusia por el norte y por el este, Bielorrusia por el norte, Polonia y Eslovaquia por el oeste, Rumanía, Hungría y Moldavia por el suroeste.

En cuanto a su estructura territorial, está formada por 24 provincias (oblast) y la República Autónoma de Crimea. Ésta fue proclamada independiente tras el referéndum ilegal del 17 de marzo de 2014 bajo la ocupación rusa, su adhesión fue negada por la Comunidad Internacional y condenada por la Asamblea General de las Naciones Unidas mediante la Resolución 68/262 del 27 de marzo de 2014. No obstante, cuenta con su propia Constitución y Consejo de Ministros, todo ello aprobado por el Parlamento Ucraniano o Verkhovna Rada, al igual que el caso de Sebastopol que fue arrebatado en el mismo momento.

La población se compone de 41.922.670 habitantes resultando su densidad de población de 69 hab/km². Sin embargo, padece un crecimiento negativo de la población por la baja natalidad, la reducida esperanza de vida sobre todo en los hombres y la fuerte emigración. Con relación a esta última, según los datos de la ONU, Ucrania cuenta con 6 millones de personas como emigrantes fuera de sus fronteras representando un 14% de la población.

Registrando un PIB per cápita de 3.291€ en el año 2020 se refleja el bajo nivel de vida de sus habitantes observándose un contraste entre las grandes ciudades y el campo, donde se extiende una significativa pobreza. También se incluye una minoría de la clase social oligarca representando un bajo porcentaje de la población, pero cuyo patrimonio ha llegado a representar un 24% del PIB del país.

El idioma es el ucraniano, aunque hay que destacar la presencia del ruso por sus lazos históricos y culturales. El habla de ambos idiomas es dependiente de la zona de

residencia de los habitantes, pues en el este existe una predominante población ruso parlante mientras que en el oeste se práctica en mayor medida el ucraniano.

La religión se encuentra muy presente siendo la cristiana ortodoxa la predominante con un elevado nivel de población practicante.

Ucrania se define como una República y como un Estado soberano, independiente, democrático, social, de Derecho y unitario. Regida por una Constitución que reparte el poder entre el legislativo y el ejecutivo reduciendo la intervención del presidente, aunque éste es el encargado de dirigir el Ministerio de Exteriores, el de Defensa y los Servicios de Seguridad, así como del nombramiento de los gobernantes regionales. Dispone de un Parlamento denominado Verkhovna Rada unilateral que se compone de 450 diputados.

El presidente del gobierno es Volodimir Zelensky y fue elegido en las elecciones del año 2019 con una mayoría en las votaciones. Los principales puntos de su programa electoral fueron la lucha contra la corrupción que lacra el país desde hace años y un acercamiento hacia Occidente y sus valores con el objetivo de conseguir formar parte de la Unión Europea y liberalizar la economía y la sociedad. Con ello se presentaba evidente el alejamiento de la Comunidad de Estados Independientes y, por tanto, de la Federación Rusa.

Durante el mandato del anterior presidente ya había comenzado un conflicto armado en el este del país dirigido por fuerzas separatistas prorrusas y apoyado por el Kremlin, en las regiones de Donetsk y Lugansk. Éste siguió activo cuando Zelensky llegó al poder y fue otro de los objetivos a tener en cuenta para favorecer la estabilidad del país.

Ese acercamiento al bloque Occidental es reflejado también en las relaciones que ha ido construyendo tanto con Estados Unidos como con la Unión Europea. Éstos han brindado al país asistencia tanto en el ámbito político y económico como en el militar.

La inestabilidad política del país y la corrupción no han dejado de intervenir en el correcto desarrollo de su economía, que se ha caracterizado por una balanza de pagos deficitaria y una deuda externa elevada. No obstante, el apoyo proporcionado por el Fondo Monetario Internacional y la intervención de la Unión Europea ha supuesto una mejora de los datos. Las reformas estructurales que se han intentado llevar a cabo en el país han dado resultados positivos y esperanzadores para el gobierno y la población.

Las condiciones y los ricos recursos naturales de los que dispone Ucrania han dado lugar a fortalezas económicas como es la agricultura. El complejo agroindustrial constituye un 10% del PIB del país y exporta el 40% del volumen total de mercancías. La industria tiene un gran potencial de desarrollo y, actualmente según la Guía Infográfica de Agronegocios de Ucrania el maíz, el trigo, la colza, la soja y la cebada se encuentran entre los cinco principales cultivos de exportación de la producción.

Durante los últimos años ha aumentado la oferta externa de colza en un 16% y de soja en un 18%. De los productos procesados sigue liderando el aceite de girasol, cuya exportación ha crecido un 16% en los últimos años.

De acuerdo con el director de programas económicos del Instituto Ucraniano para el Futuro (UIF) Anatoly Amelin (2020) Ucrania es capaz de proporcionar alimentos a una cantidad de personas que oscila entre los 600 millones y 1 mil millones. Además, las previsiones para los próximos años fueron de triplicar la producción agrícola dependiente de un clima favorable de inversión y la apertura del mercado de tierras, entre otros factores.

La agricultura es un sector prioritario para el gobierno de Ucrania ya que se ha convertido en un importante exportador de materias primas para la Unión. Desde la firma del Acuerdo de Asociación entre Ucrania y la Unión Europea y la implementación del Acuerdo del Área de Libre Comercio Integral y Profundo (DCFTA) las exportaciones han aumentado en más de un tercio, en un 37%. Además, por los datos tomados por el seguimiento mensual del comercio agrícola realizado por la Comisión Europea, durante el período de noviembre de 2018 a octubre de 2019, el país se posicionó en el tercer lugar de la lista de los mayores proveedores de productos agrícolas a los países de la UE con un total de 7.300 millones de euros.

Destacando su potencial, la agricultura sigue siendo una industria clave para las finanzas, pues el volumen de inversión en el sector agroindustrial durante nueve meses ascendió a más de 60 mil millones de UAH, de los cuales 45 mil millones de UAH se destinaron directamente a la agricultura. En el sector de la producción de cultivos la inversión se dirigió a la construcción de elevadores y capacidades para el almacenamiento de cultivos. Gran parte del apoyo es brindado por el Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD) que contribuye de manera considerable al sector siendo el mayor inversor en Ucrania.

El sector secundario aporta un 22,19% al PIB y, aunque ha perdido peso desde la independencia del país, sigue teniendo importancia en la actividad económica destacando la producción manufacturera.

Heredó una economía basada en la industria pesada de la antigua Unión Soviética. Éstas fueron punteras en el momento, pero actualmente su innovación y su tecnología ha quedado obsoleta y su producción, concentrada en los químicos, los astilleros, el acero, componentes de maquinaria y armamento. Por este motivo el principal objetivo del país es apostar por la diversificación de la producción.

La industria manufacturera ha sido uno de los motores de crecimiento en los últimos años, suponiendo casi la mitad de la producción industrial. La recuperación económica que se dio a partir del año 2000 se centró en la producción de manufacturas de bajo valor agregado, en particular la metalurgia.

Casi el 80% de la producción está destinada a la exportación y supone alrededor de un 40% del total de las exportaciones del país. No obstante, el sector se presenta vulnerable de cara al exterior por su importante dependencia energética en cuanto a la producción, su principal proveedor de productos energéticos siempre ha sido Rusia, pero las tensiones políticas han provocado una limitación en la importación. Además, es importante destacar la pérdida de control de las regiones de Donetsk y Lugansk, donde se concentra una zona industrial valorada en el país.

Ucrania también dispone de abundantes recursos minerales y es uno de los principales productores de carbón, acero, hierro y manganeso entre otros. En su territorio cuenta con yacimientos de oro que han sido objetivo de inversión y explotación extranjera.

El sector servicios ha ido creciendo progresivamente contribuyendo con un 65,7% al PIB con actividades como el transporte, las comunicaciones y el comercio empleando un 59% de la población. Las innovaciones en el aspecto tecnológico del país han contribuido a una mayor eficiencia en los empleos dedicados al sector de los servicios.

Sin embargo, la guerra que se desarrolla actualmente en Ucrania provocada por la invasión de la Federación Rusa está dando lugar a grandes complicaciones en todos los ámbitos y sectores del país.

Para llevar a cabo el Trabajo de Fin de Grado, se ha seguido la siguiente metodología: un análisis del entorno general en el que operan las empresas agrícolas ucranianas utilizando la herramienta PESTEL, a continuación, se ha procedido a analizar el entorno competitivo de la empresa NIBULON incluyendo posteriormente una descripción de las características de esta y de su cadena de valor. Usando la matriz DAFO se ha profundizado en sus cualidades y desventajas internas y externas y con la herramienta CAME se ha concluido con una posible estrategia usada por la empresa.

Se ha recurrido a diversos recursos electrónicos, concretamente noticias, por ser un tema trascendente en la actualidad y tener una notoria repercusión en el ámbito social, económico y político.

Análisis del entorno general antes de la invasión, PESTEL (2019- 24 feb. 2022)

Con esta herramienta económica se pretende analizar la situación del entorno general a la que se enfrentaba el sector agrícola en el momento de antes de la invasión.

Se pretende identificar y valorar los acontecimientos más destacables organizados por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

Factores políticos

La situación política de Ucrania ya con anterioridad se caracterizaba por la inestabilidad creada por el Conflicto del Donbás que se venía desarrollando desde el año 2014 en el este del país entre las fuerzas ucranianas y los separatistas de ideología prorrusa. Este fue motivado por la Revolución del Euromaidán que tuvo lugar en el año 2013 en respuesta de los ciudadanos a la negativa del acercamiento a Europa del entonces presidente Víktor Yanukovich en la Cumbre de Vilnius. La anexión de Crimea tuvo lugar en ese mismo momento y fue otro factor a tener en cuenta.

Figura 1: Celebración de la Cumbre de Vilna en 2013

La UE lucha por reconquistar a Ucrania en la cumbre de Vilna

La cita se convierte en un campo de batalla diplomático para rebajar la influencia de Rusia sobre las antiguas repúblicas soviéticas

Fuente: El País.

Desde su independencia, Ucrania ha mantenido fuertes lazos con la Federación Rusa pero su acercamiento a la Unión Europea ha sido cada vez más claro. El actual presidente, Volodimir Zelensky, ascendió al poder en el año 2019 con un discurso

reformista y defensor del pueblo ucraniano. Entre sus principales objetivos estaba el de poner fin al conflicto armado que se seguía desarrollando a pesar del alto el fuego recogido en los Acuerdos de Minsk pactados e incumplidos en varias ocasiones.

La aproximación del país a la Unión Europea ha estado marcada por la firma del Acuerdo de Asociación en el año 2017 que recoge una zona de libre comercio de alcance amplio y profundo (ZLCAP). Por otro lado, Ucrania ya comenzó a llevar a cabo reformas estructurales respaldadas económicamente por la Unión Europea para apostar por los valores que aproximen al país hacia Europa. (*“La ayuda macrofinanciera de la Unión debe apoyar el compromiso de Ucrania con los valores compartidos con la Unión, tales como la democracia, el Estado de Derecho, la buena gobernanza, el respeto de los derechos humanos, el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza, así como su compromiso con los principios de un comercio abierto, basado en normas y equitativo”* Punto 16. De la Decisión (UE) 2022/313 del Parlamento Europeo y del Consejo del 24 de febrero de 2022.)

Una de las reformas más destacadas exigidas y apoyadas por el bloque Occidental fue la liberalización de las tierras. Volodimir Zelensky puso fin a la moratoria de la venta de terreno agrícola en 2020 a través de un Proyecto de Ley que permite la compra venta de tierras entre ciudadanos y empresas ucranianas dejando entre ver que la adquisición por parte de extranjeros se aprobaría en el año 2024.

La corrupción es otro de los problemas con los que convive el país y en contra el que lucha para conseguir una gestión transparente. Cuenta con un sistema anticorrupción formado por la Oficina Nacional contra la Corrupción (NABU), la oficina del fiscal anticorrupción, la Agencia Nacional para la Prevención de la Corrupción y el Tribunal Anticorrupción. Todo ello apoyado y financiado por la Unión Europea ya que es otro punto clave en su programa de ayuda al país. (*“Con objeto de garantizar una protección eficaz de los intereses financieros de la Unión asociados a su ayuda macrofinanciera, es necesario que Ucrania adopte medidas que permitan prevenir y combatir el fraude, la corrupción y cualesquiera otras irregularidades en el marco de dicha ayuda. Además, conviene adoptar disposiciones para que la Comisión realice verificaciones, el Tribunal de Cuentas, auditorías, y la Fiscalía Europea ejerza sus competencias.”* Punto 18. De la Decisión (UE) 2022/313 del Parlamento Europeo y del Consejo del 24 de febrero de 2022).

Por otro lado, su alejamiento de la Comunidad de Estados Independientes y, en consecuencia, de Rusia, ha sido cada vez más notorio a lo largo de los últimos años por las tensiones políticas que se han venido desarrollando por el conflicto del Donbás citado anteriormente.

Factores económicos

La situación económica de Ucrania ha pasado por varios estados desfavorables a lo largo de los últimos años. El conflicto del Donbás, la anexión de Crimea, la crisis del mar de Azov y la reciente pandemia Covid-19 han dificultado la total recuperación del país.

La inflación global tuvo un impacto negativo sobre la economía ucraniana. La subida generalizada de los precios provocó la reducción del consumo y del empleo por la falta de demanda interna. Además, se redujo la actividad empresarial por el aumento de la incertidumbre y la falta de confianza. La situación se vio prolongada hasta que en enero de 2022 Ucrania perdió el acceso a los mercados internacionales de capitales

debilitando las condiciones de financiación que han llevado al país a un déficit de financiación exterior residual. Todo ello se ha reflejado en la falta de inversión que impide al país afrontar de una manera favorable las inestabilidades económicas.

La crisis energética que se desencadenó en el año 2021 tras la pandemia Covid-19 también afectó de notable manera a la economía del país. Ucrania es dependiente en gran medida del suministro exterior para el desarrollo de las actividades económicas. Las subidas en el precio del gas, que ascendieron a un 6% en el mercado global provocaron cortes de suministros y, como consecuencia interrupciones en las actividades económicas creando escasez de ciertos productos y una subida generalizada de los precios.

No obstante, el Banco Nacional de Ucrania ha intentado en todo momento controlar la situación manteniendo los tipos de interés en un 10% para reprimir la devaluación de la moneda nacional, la grivna. Además, procedió a la imposición de una política monetaria de cambio flexible para amortiguar los efectos de la inflación que se llegó a situar en un 11% en 2021.

Por su parte, la intervención de la Unión Europea y el Fondo Monetario Internacional fue clave para poder afrontar el declive a través de la macro financiación proporcionada por la firma de un programa de préstamos por valor de 5 millones de euros con el objetivo de controlar la inflación y contribuir a la mejora de financiación externa. Por su parte, el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) apoyó a Ucrania con inversiones por valor de 812 millones de euros en 2020 siendo el mayor inversor en el país.

Figura 2. Evolución del PIB de Ucrania 1991-2022

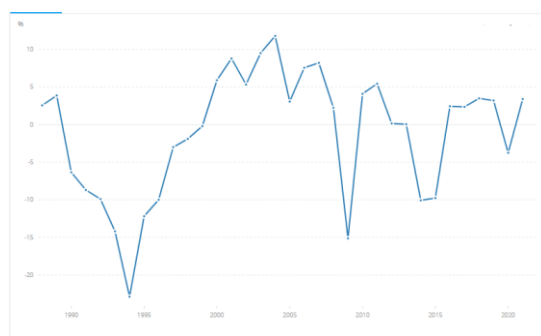


Gráfico 1. Evolución del PIB de Ucrania. Fuente: Banco Mundial

Factores sociales

La modernización de la sociedad ha llevado a adquirir nuevas formas de vida y nuevos hábitos. El acercamiento y la integración cada vez más avanzada de la población a la comunidad europea se refleja tanto en el turismo como en la fuerte emigración que se lleva observando a lo largo de los años.

No obstante, la tradición rural sigue estando muy presente en el país debido a la influencia que tiene en la vida cotidiana de los ciudadanos. Es costumbre la tenencia o

la adquisición de una propiedad en los pueblos de alrededor de las ciudades como una forma de seguridad en cuanto a la alimentación familiar. Aún sin ser un empleo, las tareas de siembra y de cosecha son obligatorias para los ciudadanos habitantes en las zonas rurales y también en las urbes ya que son muy comunes las urbanizaciones de parcelas con pequeñas huertas aptas para el cultivo.

Por los lazos culturales y por la cercanía aparte del ucraniano, el ruso es un idioma hablado por gran parte de la población y predominante en las ciudades. No obstante, es dependiente de la zona ya que en el oeste del país los ciudadanos practican más el ucraniano que el ruso. Es interesante mencionar la existencia de un dialecto o un idioma influido por los países que hacen frontera con la zona. El “surzhik” es hablado por un elevado número de personas por todo el país y se caracteriza por ser una mezcla del ruso con el ucraniano y tener influencias bielorrusas.

Desde el comienzo del conflicto del Donbás se ha abierto una fractura social que se ha ido extendiendo y condicionando a la población a la hora de seguir manteniendo los mismos lazos con Rusia. Muchas personas residentes en las regiones de Donetsk y Lugansk vieron peligrar sus vidas al comienzo del conflicto y han tenido que abandonar sus hogares. Hago especial referencia a personas que hoy en día se encuentran en España porque llevan escapando de la guerra desde 2015.

Factores tecnológicos

Ucrania cuenta con una amplia red de transporte por carretera, ferroviario, transporte marítimo y fluvial y aéreo. Por su situación geográfica es un país considerado como territorio de tránsito entre las potencias internacionales como Europa, Asia y Oriente Medio. Forma parte de los corredores internacionales III, V y IX y los corredores transnacionales que conectan el Mar Báltico y el Mar Negro, Europa y Asia.

Destaca principalmente por su transporte marítimo y fluvial ya que cuenta con importantes puertos como los de Mykolaiv, Odessa y Yuzhny que dan salida al Mar Negro. Son utilizados para la exportación de productos agrícolas e industriales. Los puertos marítimos reúnen hasta un cuarto de tráfico de transporte marítimo de todo el conjunto de la Comunidad de Estados Independientes.

El transporte ferroviario conecta las ciudades más importantes y es controlado por la empresa estatal Ukrzaliznytsia en su mayoría. Al ser un país extenso este tipo de transporte es utilizado por una gran parte de la población y también por las empresas para el transporte de mercancías.

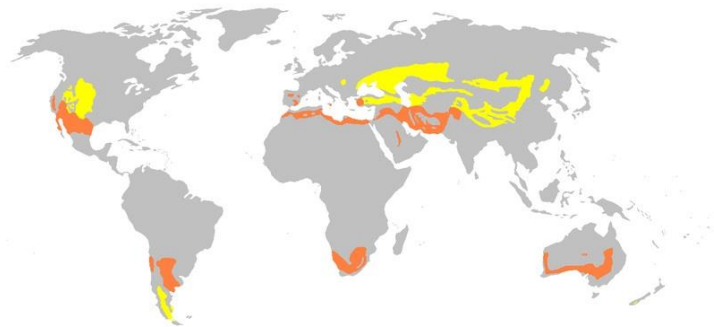
Sin embargo, la falta de inversión ha dificultado la modernización de la infraestructura que quedó anticuada tras la disolución de la Unión Soviética. Este hecho implica la necesidad de búsqueda de inversiones o el aumento del apoyo estatal para conseguir la eficiencia y la calidad requerida por los estándares internacionales.

Factores ambientales

Ucrania siempre se ha caracterizado por disponer de ricos recursos naturales. Ejemplo de ello son las grandes extensiones de tierra fértil o “chernozem” cuyo reconocimiento surgió en el año 1883 cuando el geógrafo Vasily V. Dokuchaev comenzó un estudio sobre la productividad agrícola y sus factores determinantes, entre ellos estaba la importancia del suelo y sus propiedades.

El “chernozem” se caracteriza por una gruesa capa de tierra superior formada por materia vegetal descompuesta rica en humus y en carbono. El alto contenido de humus hace que la tierra pueda retener variados nutrientes y superar condiciones climatológicas adversas con gran facilidad. El 68% de la extensión terrestre ucraniana está compuesta por esta tierra fértil siendo a su vez, el país que dispone de ¼ de este tipo de suelos del mundo. Sin embargo, el uso de prácticas insostenibles lleva a la erosión del suelo, el monocultivo o la fertilización artificial son algunos ejemplos de ello. Ucrania puede llegar a perder 500 millones de toneladas de suelo al año por la erosión, por cada tonelada de grano producido se pierden 10 toneladas de suelo.

Figura 3. Disposición de “chernozem” en el mundo



Fuente: Internet

Su clima también influye en proporcionar un entorno favorable para el cultivo ya que los inviernos fríos, las primaveras lluviosas y los veranos calurosos contribuyen a un equilibrio favorable.

El cambio climático es otro de los factores que tienen una importancia determinante para la agricultura y las actividades que se realizan condicionadas por el medio ambiente. Hace años predominaba un clima de bosque y estepa y en la actualidad es considerado especialmente de estepa. Para mediar con esta dificultad los agrónomos apuestan por nuevas técnicas especiales para mantener la humedad del suelo.

En 2012 el gobierno ya intentó mediar con este tipo de problemas y recurrió a una orientación a la protección medioambiental. Posteriormente, con el programa TACIS de la Unión Europea se impuso la optimización de la protección al medioambiente y la gestión de los recursos naturales. Es requisito de la Unión Europea el cumplimiento de unos estándares y normas en los territorios donde opera.

Aunque hayan pasado algo más de treinta años, el desastre provocado por el accidente de Chernobyl a día de hoy sigue afectando al país. Más de 4 millones de hectáreas de bosque fueron destruidas en Europa por la radiación. La desintegración de material radiactivo puede tardar cientos de años en desaparecer y eso ha provocado un aumento considerable de incendios forestales en la zona de exclusión. El gobierno ucraniano destina una parte del presupuesto para seguir afrontando las consecuencias.

Análisis del entorno general durante la invasión, Pestel (24 feb. 2022-dic. 2022)

La situación actual de Ucrania dista de ser un escenario favorable para el entorno de las empresas. El conflicto ha provocado alteraciones en todos los ámbitos del país.

A continuación, se procederá al análisis de los factores que, una vez más no pueden ser controlados por las empresas.

Factores políticos

El factor más evidente en este sentido es el conflicto armado a gran escala que comenzó el pasado 24 de febrero de 2022 causado por la invasión injustificada de la Federación Rusa. Este hecho ha afectado directamente al sistema del país y los objetivos del gobierno se han centrado principalmente en el control de la situación y en aspectos militares para la defensa y protección de la ciudadanía. Por otro lado, la necesidad de ingresar en la Unión Europea se ha visto intensificada y el cumplimiento de los requisitos se ha convertido en otro de los objetivos primordiales para el gobierno ucraniano a pesar de la inestabilidad política que la guerra ha supuesto. El presidente Volodimir Zelensky, tras la presentación de la solicitud para la adhesión a la Unión Europea consiguió que el país tenga actualmente el estatus de candidato.

Figura 4. Invasión 24 de febrero de 2022



Fuente: 20 Minutos

En el momento en que la Federación Rusa comenzó con su “operación militar especial” se vieron infringidas numerosas leyes como por ejemplo el artículo 2.4 de la Carta de Naciones Unidas (*Los Miembros de la Organización, en sus relaciones internacionales, se abstendrán de recurrir a la amenaza o al uso de la fuerza contra la integridad territorial o la independencia política de cualquier Estado, o en cualquier otra forma incompatible con los Propósitos de las Naciones Unidas*). El acto que ha llevado a cabo

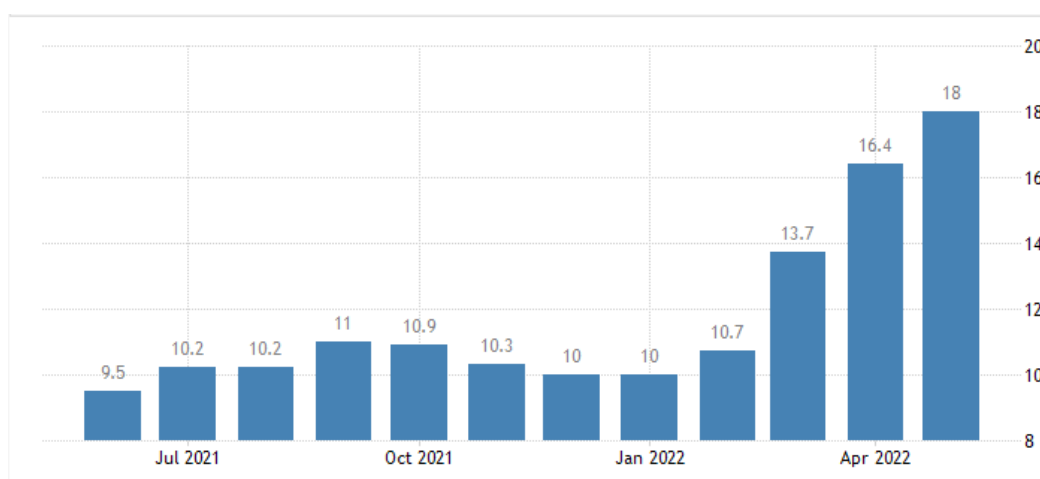
el Kremlin es un claro crimen de derecho internacional que ha supuesto la violación de los derechos humanos. Condenado por la comunidad internacional a través de sanciones que repercuten en ámbitos económicos y políticos reagrupa a los países del mundo en dos claros bloques.

Factores económicos

El inicio de la invasión ha supuesto la interrupción de diversas actividades económicas del país. La escasez de recursos energéticos provocada por los cortes de suministro y el aumento de la demanda han contribuido al incremento de la inflación y a la devaluación de la moneda. La incertidumbre extendida por la situación de guerra ha provocado una reducción del consumo y de la inversión.

Ucrania se ha visto inmersa en una recesión sufriendo una caída del 29% de su PIB y una disminución considerable del empleo por la falta de mano de obra. El bloqueo de los puertos por parte de Rusia ha impedido la salida de las exportaciones presionando en un principio al alza los precios de los bienes. Este hecho ha ido cambiando a lo largo del tiempo y ha terminado presionando a la baja los precios por la acumulación de los productos dentro del país.

Figura 5. Gráfico de la evolución de la inflación en Ucrania 2021-2022



Fuente: State Statistics of Ukraine

No obstante, el gobierno ucraniano ha sabido adaptar dentro de lo posible la economía a la guerra. Han surgido nuevos sectores que se han centrado en proporcionar apoyo a las fuerzas armadas y el sistema bancario se ha mantenido firme y ha seguido funcionando durante la invasión. El Banco Central de Ucrania ha pretendido mantener un tipo de cambio fijo y detener las salidas de capital. Por su parte, la asistencia internacional ha representado un importante apoyo económico para afrontar los altos costes de la guerra.

El gobierno de Ucrania ha actuado a través de la emisión de bonos de guerra para poder afrontar los costes de defensa y militares fomentando la inversión nacional y el sistema bancario ha promovido un proyecto de creación de una red de sucursales para permitir el acceso a dinero en efectivo a los ciudadanos.

Siendo Ucrania uno de los proveedores más importantes de granos, a nivel global se ha producido una escasez de materias primas que ha afectado de forma directa al sector primario. Por su parte, la falta de recursos energéticos provenientes de Rusia ha sido otro factor que ha influido en la subida de los costes de producción de las empresas contribuyendo a la fuerte inflación mantenida en el tiempo que sufre Europa.

Figura 6. PIB y PIB per cápita de Ucrania años 2021 y 2022

	PIB (millones de €)	PIB per cápita (mil €)
2021	169 117	4 125
2022	49 213	1 756

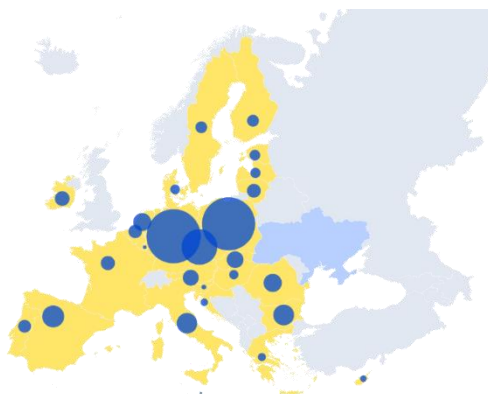
Tabla 1. PIB y PIB per cápita de Ucrania. Fuente: Elaboración propia

Factores sociales

Desde el inicio de la invasión más de 6,5 millones de personas salieron del país en condición de refugiados hacia los principales países fronterizos representando un 15% de la población total. Polonia, Hungría y Eslovaquia han sido los destinos y lugares de paso de más de 1 millón de personas que han escapado en busca de protección. Los refugiados ucranianos se han concentrado en países como Alemania, España e Italia principalmente emigrando otra gran parte de personas hacia otros países europeos y los Estados Unidos. La Unión Europea ha concedido diversas facilidades a la hora de permanecer y tener permiso para trabajar en sus 27 países miembros durante un máximo de 3 años además de disponer del derecho a las ayudas económicas de bienestar social y el acceso a la vivienda, tratamiento médico y escuela.

No obstante, pasados los primeros meses de la invasión cerca de 1,8 millones de personas volvieron al país por la reducción del peligro aunque no todos han regresado a sus hogares.

Figura 7. Distribución por países de refugiados ucraniano



Fuente: Eurostat

Por su parte, los desplazamientos internos también han sido significativos alcanzando un valor de más de 14 millones de personas. Los movimientos se han dirigido sobre todo a la zona oeste de Ucrania, donde los ataques son reducidos. Los fuertes movimientos migratorios han repercutido en la pirámide de población del país dejando un importante vacío.

Figura 8. Cruces fronterizos de población

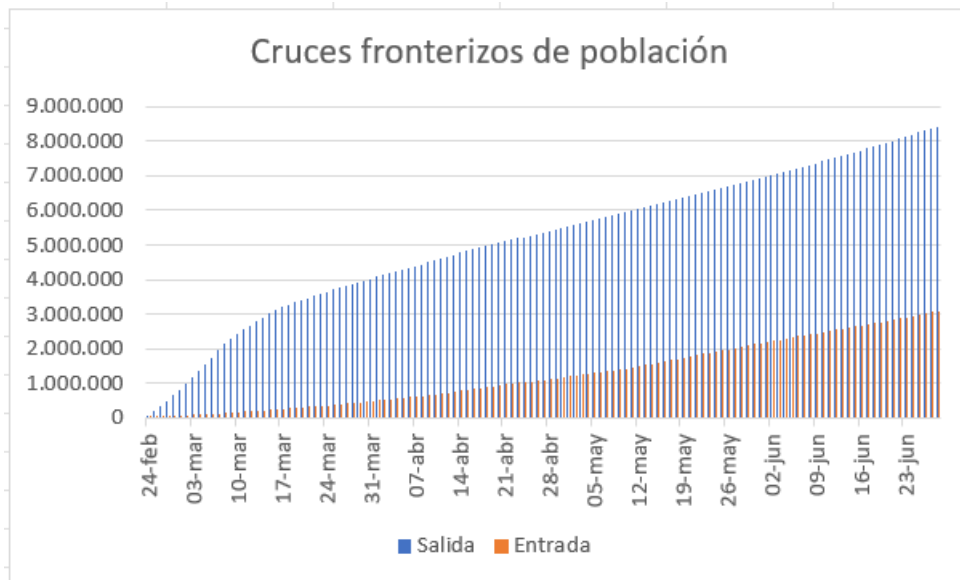


Gráfico 2. Cruces fronterizos de población. Fuente: Elaboración propia

La propagación del miedo entre la población se ha considerado como otra arma que usan las fuerzas rusas para ahuyentar a la población y hacer que el conflicto alcance otros ámbitos. Los secuestros masivos de menores de edad para su “reeducación”, las torturas y violaciones extendidas, las ejecuciones realizadas de injusta manera son algunos de los crímenes de guerra que aterran a la población ucraniana y que, son estudiados por organizaciones internacionales para ser condenadas de justa manera.

El odio extendido por Rusia hacia los ucranianos ha creado una fractura social que difícilmente pueda ser revertida a largo plazo. A pesar de los lazos que han unido a los dos países a lo largo de la historia, la distorsión de la realidad que viven los rusos dentro de sus fronteras dista de ser una situación favorable en muchos casos para un entendimiento lógico de la situación.

Sin embargo, es importante matizar que sí existe población que se concienza y que ha sido capaz de llegar a una información verídica de los sucesos producidos desde el inicio de la guerra pero que están impedidos para pronunciarse en contra de su gobierno por considerarse un delito. Es por ello que la población que se muestra en desacuerdo con el régimen de Putin ha optado por abandonar el país.

Factores tecnológicos

Desde el comienzo de la invasión la destrucción de la infraestructura ha sido masiva por las fuerzas rusas. Ucrania ha perdido más de la mitad de infraestructura de suministro energético que ha dejado a 12 millones de personas sin luz, agua y electricidad.

Más de 25000 kilómetros de carreteras han sido destruidas o dañadas a causa de los combates o ataques aéreos al igual que los puentes. Estos últimos son de gran importancia estratégica para las fuerzas ucranianas usando su destrucción como impedimento de acceso para los invasores.

Las pérdidas del complejo agroindustrial han ascendido a casi nueve mil millones de dólares incluyendo infraestructura agrícola, terrenos y maquinaria.

Esta invasión también se ha centrado en el ámbito de la información. Numerosos ciberataques han afectado a los sitios web de entidades financieras como el Oschadbank y Privatbank y a los Ministerios de Defensa y de Asuntos Exteriores entre otros. Este hecho supone un grave peligro para la información confidencial del Estado y también de la población.

Factores ambientales

Las consecuencias de una guerra en este sentido es otra evidencia que no pasa por alto. El impacto de artillería militar en los suelos ucranianos ha dañado en gran medida los recursos naturales disponibles. Se han visto afectadas más de 300 mil hectáreas de suelo a consecuencia de exponerse al campo de batalla en el que se han producido violentos combates. Las bombas han dejado miles de agujeros en las tierras y los vehículos militares han destruido grandes extensiones de cultivo. Además, el uso de armas químicas en los ataques conlleva a la destrucción de la materia orgánica en las tierras y provoca un riesgo de intoxicación de la población y de la biodiversidad.

No obstante, los agrónomos ucranianos han podido identificar una oportunidad para poder establecer en las profundidades de los agujeros espacios naturales para el desarrollo de técnicas sostenibles.

Los cortes de suministro energético que se han mencionado anteriormente contribuyen de forma negativa en la vida de la población. Las condiciones insalubres en las que se encuentran las personas que residen en las zonas más afectadas pueden llevar al desarrollo de enfermedades.

Las muertes provocadas por la guerra suponen la acumulación de cadáveres que, en muchos casos han quedado sin asistencia por la ocupación de los territorios por las fuerzas rusas. Este hecho provoca un riesgo de la aparición de epidemias y es otro factor que afecta tanto a la población como al medioambiente del país.

Por su parte, en el ámbito global la utilización del carbón como sustituto para cubrir las necesidades de suministro energético está provocando un incremento en las emisiones de CO2. Como consecuencia, se ha visto estancado el proyecto hacia el camino de las energías renovables por parte de la Unión Europea.

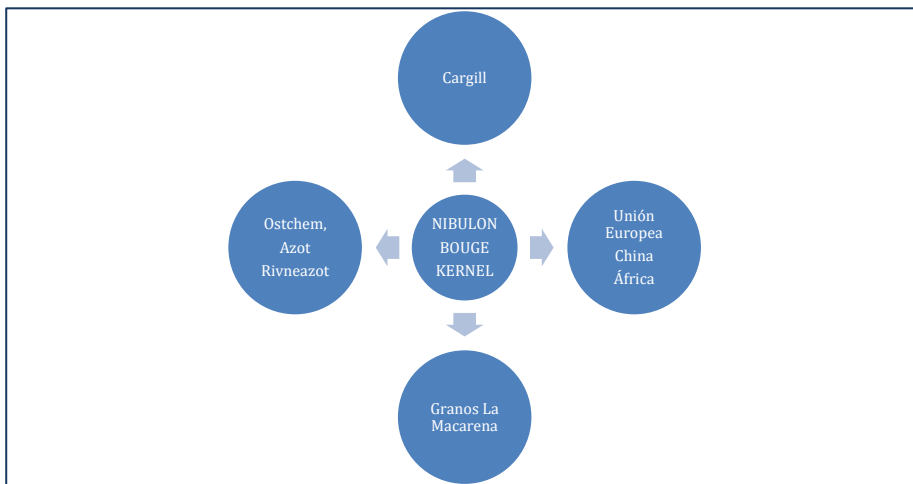
Análisis del entorno competitivo de NIBULON antes de la invasión, las cinco fuerzas de Porter (2019- 24 feb. 2022)

Antes de comenzar con el análisis del entorno competitivo es importante definirlo. Este hace referencia a la parte del entorno más próximo a la actividad de la empresa. En él se encuentran los principales agentes con los que se relaciona la entidad tales como los competidores, los clientes y los proveedores.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Porter, 2009).

Las cinco fuerzas a las que se hace referencia son: la rivalidad de los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores o competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores.

Figura 9. Entorno competitivo de NIBULON



Fuente: Elaboración propia

Rivalidad de los competidores existentes

Actualmente, la agroindustria en Ucrania se divide en tres tipos de negocios: las pequeñas y medianas empresas de las que forman parte los agricultores locales, las grandes explotaciones agrícolas pertenecientes a grandes empresas ucranianas y los holdings financiados con capital extranjero. Estos últimos se han vuelto muy comunes por la legislación vigente en el país ya que no es posible la compra de terreno agrícola por empresas extranjeras, sino que solo es posible su arrendamiento.

El caso de la empresa elegida para el análisis es perteneciente a aquellas grandes empresas ucranianas que se han ido desarrollando y expandiéndose a lo largo de los años en el mercado nacional y consiguiendo traspasar las fronteras.

En Ucrania 43 millones de hectáreas de tierra son aptas para el desarrollo de la agroindustria y 32 millones de hectáreas son utilizadas para este fin. Alrededor de 24 millones de hectáreas están arrendadas por empresas extranjeras y las explotaciones agrícolas más grandes arriendan hasta 5 millones de hectáreas de tierras.

NIBULON es uno de los principales productores y exportadores de grano de Ucrania. Ofrece unos servicios diferenciados como es el almacenamiento y el transporte de la mercancía que no todas las empresas pueden poner al servicio de sus consumidores y además, cuenta con la ventaja competitiva del transporte fluvial.

Compite con otras grandes empresas ucranianas líderes en el mercado. Es el ejemplo de BUNGE, principal productor de aceite de girasol y exportador de cereales que cuenta con un 13% de cuota de mercado destacando por su propia planta de extracción de petróleo. En el año 2021 llegó a 1,8 millones de toneladas en cuanto a la exportación de granos, aunque registró su mínimo histórico en este ámbito. Se caracteriza por recibir grandes cantidades de inversión extranjera ya que su sede se encuentra en Nueva York y forma parte de un grupo de empresas procedentes de Estados Unidos.

La empresa KERNEL es otro de los gigantes en producción y exportación de cereales, con un porcentaje del 14% de cuota de mercado se caracteriza por disponer del banco de tierras más grande, contando con 500 mil hectáreas en todo el país. Dispone de su propia flota de vagones de granos y gran capacidad de almacenamiento.

Se puede concluir que la agroindustria en Ucrania se encuentra fragmentada y las empresas que operan en el mercado tienen por objetivo la diferenciación de sus productos para la consecución de mayores rentabilidades.

Entrada de competidores potenciales

El sector agroindustrial ucraniano aumentó su atractivo desde la liberalización de las tierras agrícolas para facilitar así su explotación. No obstante, las barreras de entrada que se presentan en ocasiones son complicadas de afrontar y otras se vuelven imposibles.

Para entrar a competir en este sector se necesita de una cuantiosa inversión para la adquisición de terrenos para el cultivo y maquinaria para realizar las labores del campo. A su vez, los productos fitosanitarios son un factor clave para determinar la calidad de la producción.

La empresa NIBULON ha invertido más de 200 millones de dólares en la construcción de sus infraestructuras. Las empresas asentadas en el mercado cuentan con una buena integración vertical e invierten grandes cantidades de dinero en infraestructura y maquinaria agrícola.

Para poder competir en el sector es de suma importancia tener conocimientos y disponer de la experiencia suficiente para poder cumplir con los objetivos y alcanzar una rentabilidad significativa. NIBULON cuenta con más de 25 años de experiencia como otras empresas asentadas en el país, esto ha permitido la fidelización de sus clientes tanto nacionales como internacionales y crea una barrera relativa de entrada que puede dificultar la entrada de nuevos competidores. Una empresa no entrará fácilmente a competir en un mercado sin un previo estudio que determine a qué mercado se enfrenta.

El transporte y la logística necesitan de permisos específicos que en ocasiones son difíciles de conseguir por la burocracia existente. Se necesita de un período temporal de más de un año para poder disponer de los documentos necesarios para el desarrollo de la actividad. Esto se puede considerar como una barrera de entrada absoluta ya que habrá empresas que no puedan conseguir los requisitos requeridos por el gobierno.

En cuanto a los competidores extranjeros que se asientan en el mercado nacional ucraniano, poseen una ventaja en los tipos de interés con los que poder financiar el negocio. Ahora esto podría agruparse en una barrera de entrada para los competidores nacionales. En Ucrania, los tipos de interés que exigen los bancos se elevan a valores de entre el 10% y el 20% mientras que las empresas que se limitan a arrendar terreno y se financian con capital externo tienen que afrontar tan solo valores de entre el 1% y el 2%.

Un competidor potencial que podría ocupar el puesto de NIBULON en el mercado nacional es la empresa Cargill. Históricamente se ha caracterizado por ser intermediaria comprando las cosechas a los agricultores y vendiendo los productos en el mercado internacional. Con sede en Minnesota cuenta con sucursales en 70 países liderando el mercado con un 34% de cuota y operando a nivel global. Destaca en productos como la soja y el maíz y dispone de inversiones en transporte marítimo de carga. Lidera el mercado sudamericano en gran medida aunque China es uno de sus clientes en el mercado asiático.

Si entra a competir en el mercado ucraniano lo haría con la ventaja de la financiación del negocio. No obstante, la fuerte competencia existente en el país en cuanto a las empresas agrícolas dificultaría la búsqueda de clientes y también aumentaría la inversión inicial para poder diferenciarse.

Poder de negociación de los proveedores

Un componente clave en la explotación de terreno agrícola son los fertilizantes para conseguir un cultivo de calidad. Para los productores ucranianos los fertilizantes nitrogenados son el tipo de mayor uso y su participación es del 70% en el consumo total.

A lo largo de los últimos años la producción nacional de fertilizantes se ha visto alterada principalmente por las subidas de los precios del gas, componente principal para la fabricación del producto. Los cortes de suministro energético han dado lugar al cierre temporal o absoluto de varias plantas químicas como “Ostchem”, “Azot”, “Rivneazot” y “Severodonetsk Azot Association” donde se producen fertilizantes de tipo carbamida, nitrato de amonio y uan, entre otros. Existen numerosas empresas nacionales competidoras en el mercado de fertilizantes por la importancia que tienen en el proceso productivo de las empresas agrícolas.

El grupo Ostchem, finalmente reabierto tras su cierre temporal, dispone de tres plantas químicas productoras de fertilizantes y es considerado como el principal proveedor de NIBULON. No obstante, NIBULON cuenta con una alta capacidad de integración vertical que le ha permitido lanzar su propia línea de fertilizantes orgánicos para reducir su dependencia de empresas externas. En este sentido se podría decir que el poder de negociación de su proveedor de fertilizantes se ha ido reduciendo, pero sigue siendo moderado. La adaptación requiere un período de tiempo relativamente largo y los costes de producir de una manera sostenible actualmente son elevados.

Otro factor clave en el proceso productivo de la empresa es la maquinaria agrícola utilizada. NIBULON cuenta con importantes proveedores de tractores, cosechadoras, remolques o sembradoras que determinan la calidad de la producción y la eficacia del proceso productivo. Empresas como Claas, Case IH o New Holland intervienen como proveedores de la empresa. En este caso el poder de negociación de los proveedores de maquinaria es moderado por la importancia que tienen en el proceso productivo de la empresa.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de NIBULON representan una parte significativa de su volumen de ventas. La empresa concluyó la campaña comercial 2020/2021 con 4500 contratos para el suministro de productos agrícolas tan solo en el mercado interno. Su funcionamiento se basa en proporcionar un servicio directo a sus clientes estableciendo sus infraestructuras en las cercanías de sus instalaciones. En cuanto al mercado internacional, ha extendido sus relaciones ampliando su cartera de clientes en países como Bulgaria y Arabia Saudí. Las cantidades que exporta son elevadas y han ido creciendo a lo largo de los años hasta llegar a los 5,64 millones de toneladas en el año 2021. China se posiciona en el primer lugar como importador de los productos de NIBULON, en concreto de maíz y cebada.

Para NIBULON el cumplimiento con los plazos de entrega y el buen trato son factores importantes a la hora de establecer relaciones con los compradores. Es por ello que intenta afianzar sus negocios a largo plazo para así mantener a clientes leales y satisfechos que serán menos propensos a buscar otras alternativas.

El precio del cereal se vio elevado en el año 2021 llegando a valer el doble. Uno de los factores más influyentes en las variaciones de los precios al consumidor fue la crisis energética que dio lugar a la escasez de fertilizantes contribuyendo al aumento de los costes de producción y, en consecuencia, al incremento de los precios del grano. Sin embargo, la importancia que tiene la producción de la empresa en la actividad de sus clientes es crucial y la sensibilidad que muestran a los precios es baja.

Otro factor que tiene influencia en los precios de los cereales en Ucrania es la bajada de las exportaciones para destinar la inversión al procesamiento de los granos aumentando así, el riesgo de integración vertical hacia atrás para la obtención de mayores ingresos.

Se podría concluir que el poder de negociación que mantiene la clientela es moderado ya que la producción de NIBULON influye de una manera considerable en el proceso productivo de sus clientes.

Amenaza de productos sustitutivos

Por la diversidad de productos y servicios que ofrece NIBULON las posibles amenazas de productos sustitutivos podrían estar relacionadas tanto con productos agrícolas como con los servicios de transporte.

Para NIBULON supondría una amenaza cualquier producto que pueda sustituir por ejemplo al trigo que, en este caso podría ser el garbanzo. Al procesar esta legumbre se llega a la harina al igual que con el trigo.

Una empresa destacada en cuanto al cultivo de garbanzo es “Granos La Macarena”, una empresa mexicana exportadora a nivel mundial de hasta 70 mil toneladas de garbanzo. Su mercado abarca países de la Unión Europea como España y, por otro lado se

expande por Arabia Saudita, Nepal, Sri Lanka, Angola y Líbano. Además, sus exportaciones hacia Estados Unidos van en aumento.

La empresa se diferencia por la calidad de sus garbanzos y por el volumen de exportación en su país. Cuenta con cinco plantas propias además de dos embarcaderos para dar salida al producto por vía marítima. Su principal objetivo se basa en aumentar su competencia a través del incremento y la diversificación de sus ventas al exterior. Esta empresa también supone una amenaza en cuanto a su servicio de transporte ya que podría competir también en este aspecto.

Análisis del entorno competitivo de NIBULON durante la invasión, las cinco fuerzas de Porter (24 feb. 2022 – dic. 2022)

La invasión rusa ha influido inevitablemente en todos los ámbitos del país y, en consecuencia, al entorno más próximo de las empresas y a los agentes con los que se relacionan.

Rivalidad de los competidores existentes

Las empresas tanto nacionales como internacionales que operan en este mercado han sufrido inevitablemente las consecuencias de la invasión. Las organizaciones más grandes se han dividido en cuanto a la elección de sus estrategias. Algunas paralizaron su funcionamiento vendiendo la producción sobrante y otras han encontrado nuevas alternativas y han aumentado sus volúmenes de exportación.

La empresa NIBULON actualmente compite con el 20% de sus activos bajo ocupación rusa. La pérdida de más de 14 mil hectáreas de tierras de cultivo ha imposibilitado cosechas de invierno y de primavera. El bloqueo de los puertos del Mar Negro ha impedido la exportación de la producción y ha supuesto la búsqueda de soluciones inmediatas para salvar la actividad de la empresa al menos a corto plazo. De ahí que se haya procedido a la construcción de un puerto situado en la ciudad de Izmail para dar salida por otro lado a las exportaciones por el Mar Negro. Los acuerdos con las organizaciones internacionales y los países vecinos han permitido la creación y utilización de rutas alternativas por tierra para asegurar el cumplimiento de las entregas a los clientes y garantizar la seguridad alimentaria de diversos países.

La ocupación de territorios en las ciudades donde la presencia de NIBULON era significativa ha hecho que la participación de mercado haya disminuido y también haya caído la competitividad en cuanto a los ascensores fluviales de los que la empresa dispone y de los que no puede hacer uso. La construcción de la sucursal “Bessarabska” ha permitido la reanudación parcial de la actividad logística y se ha convertido en un importante centro de transporte.

BUNGE, el gigante agrícola norteamericano se ha visto también afectado por las consecuencias del conflicto. Varias terminales de granos pertenecientes a la entidad situadas en la ciudad de Mykolaiv han sido atacadas por el ejército ruso. Aunque ya desde el año 2021 la empresa comenzó su distanciamiento con la Federación Rusa, después de los recientes sucesos ha decidido profundizar aún más poniendo en venta su negocio de procesamiento de semillas oleaginosas en Rusia, la planta de procesamiento de girasol de Voronezh.

Como consecuencia de esta situación también ha tenido que buscar alternativas y la entidad ha decidido proceder con la compra del 49% de las acciones de la francesa BZ Group. Dispone de uno de los puertos más importantes de exportación de granos de Europa Occidental, el puerto de Ruán. Aunque ya con anterioridad BUNGE tenía estrechos lazos con la empresa francesa, ahora más que nunca busca oportunidades de inversión para dar seguridad a su actividad económica.

Por su parte, el funcionamiento de KERNEL se ha visto paralizado en muchas regiones por la interrupción de cadenas productivas y logísticas. Además, la empresa ha tenido recientes problemas judiciales internos que han dejado débil su estructura financiera. Por ello, se sospecha que la entidad se encuentra en situación de quiebra.

Entrada de competidores potenciales

Los impedimentos que han sufrido las empresas ucranianas y, en este caso NIBULON para exportar sus productos a través de los puertos del Mar Negro ha provocado un desabastecimiento temporal de cereales en variados países europeos, africanos y asiáticos. Este hecho da lugar a que otras empresas internacionales tengan la oportunidad de introducirse en el mercado agrícola y de aumentar sus exportaciones a raíz de la escasez provocada por la guerra en uno de los países más importantes para la seguridad alimentaria.

Es el caso de Australia que, desde el comienzo de la invasión ha alcanzado su capacidad máxima de envíos en términos de logística.

La empresa alemana “Rudolf Peters” ha observado un notorio incremento en sus pedidos por la falta de suministro del grano ucraniano, sobre todo de trigo. El aumento de los volúmenes de ventas de la empresa podría suponer su expansión y convertirse en un fuerte competidor de NIBULON también por su situación geográfica, el continente europeo.

No obstante, la preocupación de los países productores de grano mundiales por atender las necesidades internas está dificultando el aprovechamiento de las oportunidades de inversión. Argentina está reduciendo sus entregas por los esfuerzos de su gobierno para contener la inflación interna. Por otro lado, en el caso de Estados Unidos y Canadá, disponen de bajas existencias de trigo por la disminución de la cosecha en el período anterior.

Un agricultor local que reside en una localidad que no esté tan presionada por la invasión y que se sitúa en las cercanías de las fronteras con algún país europeo podría ser un proveedor de alguna pequeña empresa que antes compraba a NIBULON y que ahora se ha visto en la imposibilidad de hacerlo. Las tasas arancelarias fueron eliminadas hace años y, actualmente se han reducido muchas otras como consecuencia del estrechamiento de los lazos entre la Unión Europea y Ucrania.

Poder de negociación de los proveedores

Una gran parte de la capacidad de producción de fertilizantes en Ucrania se ha detenido a consecuencia de la falta de suministro energético y del peligro que supone para los trabajadores. La fabricación de los fertilizantes supone trabajar con materiales explosivos y tóxicos y la cercanía de los combates multiplica la exposición a graves consecuencias para los empleados y la población. La planta de “Sumykhimprom” fue

bombardeada recientemente y provocó una fuga de amoníaco que puso en peligro a toda la ciudad de Sumy.

Por su parte, la “Asociación Severodonetsk Azot”, que supone un 15,3% de la capacidad de producción de fertilizantes nitrogenados, está en primera línea de fuego y ha dejado de funcionar. Al igual que la planta portuaria de la ciudad de Odessa (14,4% de capacidad de producción) se vio obligada a cerrar al comenzar la invasión.

En cuanto a “OSTCHEM”, no hay información disponible sobre su actividad actual pero la empresa dispone de plantas químicas en Severodonetsk y Lugansk, ciudades muy perjudicadas por las fuerzas rusas.

Hay una excesiva escasez de fertilizantes en el país que provoca un efecto aún más extremo fuera de las fronteras. Ucrania y Rusia son los principales productores y exportadores de fertilizantes. La empresa “OSTCHEM” cubría el 3% de la producción mundial de los productos.

Estas materias primas tienen un alto valor para la empresa y ha estado dispuesta a asumir elevados costes para conseguirlas por la importancia que tienen en su actividad.

También hay que tener en cuenta las variaciones en los precios de las materias primas en el mercado. Estos han aumentado considerablemente por la inestabilidad económica propagada por toda Europa y ha podido repercutir en la disminución del poder de negociación de NIBULON con sus proveedores.

Por su parte, el mercado de la maquinaria agrícola siempre ha mantenido unas buenas cifras. Los costes de producción de las empresas internacionales de las que NIBULON depende se han elevado, pero no han interrumpido su funcionamiento ya que se encuentran en el extranjero.

Poder de negociación de los clientes

La guerra ha provocado una subida de un 80% en el precio de los granos respecto al año pasado y un 25% desde su comienzo. Esta situación podría continuar disparando al alza los precios del cereal ucraniano.

La empresa “NIBULON” ha padecido grandes pérdidas por la destrucción de silos de almacenamiento y elevadores de granos y se ha visto obligada a reducir sus ventas. Por este motivo sus clientes se han visto obligados en muchos casos a recurrir a la búsqueda de alternativas para cubrir sus necesidades. También se han registrado casos de países que han adquirido cereales de forma masiva por la incertidumbre en cuanto al futuro de la situación, dejando el mercado aún más debilitado.

NIBULON es una de las empresas que ha aprovechado los beneficios del “corredor del Mar Negro”, iniciativa promovida por Turquía y la ONU para dar salida a los granos ucranianos dirigidos a los países europeos. Sin embargo, el proceso ha sido más lento de lo que se esperaba y cientos de barcos se han quedado a la espera de poder salir hacia sus destinos. Este hecho ha tenido una repercusión negativa en la venta del cereal. En el caso de NIBULON se han producido atrasos de entrega que han tensado las relaciones con sus clientes hasta tal punto que hay embarcaciones que han sido rechazadas. Esta situación ha provocado que los agricultores tengan que vender sus productos a un precio más bajo y no poder afrontar los costes de producción.

La demanda interna ha bajado sus niveles como consecuencia de una reducción del consumo. Las empresas asumen elevados costes comerciales que reducen sus

posibilidades a la hora de adquirir materias primas. La destrucción masiva de las instalaciones supone un impedimento para el funcionamiento normal de la actividad económica.

Sin embargo, un exceso de materias primas a causa de los bloqueos de los puertos produce un efecto a la baja sobre los precios de productos como la harina y el pan. Esta situación contribuye a un cierto control sobre la inflación del país.

Amenaza de productos sustitutos

Durante la invasión, las rutas comerciales y la infraestructura logística de las empresas ucranianas y, en concreto de NIBULON se han visto afectadas. Este hecho da lugar a la paralización de las exportaciones y dificulta que la mercancía llegue a su destino. Los cambios en la demanda y las preferencias de los consumidores se ven alteradas por el cambio en las condiciones económicas y sociales y la incertidumbre y la inestabilidad llevan a buscar alternativas a la hora de adquirir productos agrícolas. Otras regiones o países pueden estar aprovechando la situación para expandir su presencia en el mercado y ofrecer productos sustitutos. Es el caso de Brasil, sus exportaciones de productos agrícolas han aumentado a lo largo de los últimos años. En concreto el maíz podría ser un producto sustitutivo al trigo, una opción más barata y que puede cumplir la misma función ya que al procesarlo se consigue la harina.

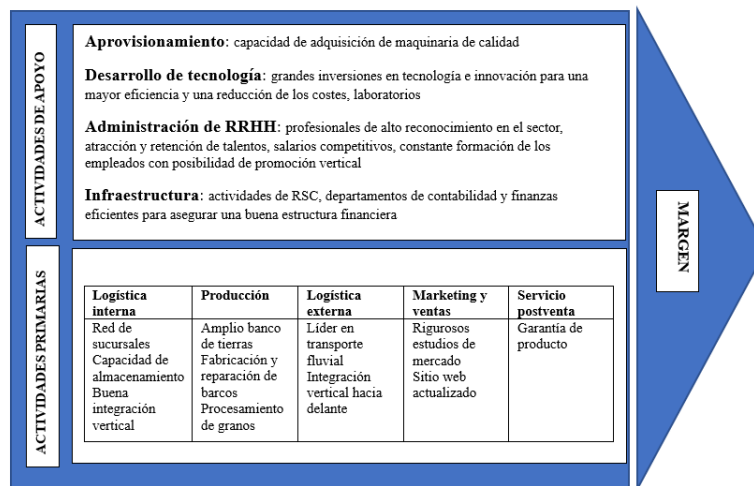
El caso de NIBULON

NIBULON es una empresa ucraniana creada por Alexey Vadatursky en el año 1991. Comenzó siendo una pequeña cooperativa agrícola en la región de Mykolaiv, su sede principal, con participaciones de las empresas húngara e inglesa K Combiseed y Meridian Commodities Ltd respectivamente. Con el paso de los años Vadatursky siguió al mando junto a su hijo dividiéndose el capital social entre ambos. Cuando tuvo los recursos financieros suficientes invirtió en la construcción de una flota de barcos para el transporte fluvial y centró su actividad en la producción y exportación de granos. Su papel fue fundamental en la reactivación del transporte fluvial del país por los ríos Dniéper y el Bug del Sur que quedó obsoleto tras la Unión Soviética.

La misión de NIBULON se ha basado en la proporción de productos de calidad a sus clientes cumpliendo con los estándares internacionales y contribuyendo a un desarrollo sostenible de la agricultura promoviendo su competitividad tanto en el mercado nacional como fuera de sus fronteras.

En cuanto a la visión, el desarrollo de las capacidades logísticas del país y el crecimiento económico y social de las regiones en las que opera ha sido primordial en su actividad. Así como convertirse en un líder mundial de la producción y exportación de granos a través del compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social a través de estrategias de crecimiento sostenibles.

Figura 10. Cadena de valor de NIBULON



Fuente: Elaboración propia

NIBULON ha conseguido construir un sistema integral en su negocio implementando efectivamente la cadena de suministro de granos desde el agricultor hasta el barco. Las actividades primarias que forman parte de su cadena de valor marcan la diferencia en los servicios que proporciona a sus clientes aportando cada una de ellas un importante valor adicional. Cuenta con sucursales repartidas por nueve regiones del país con silos de almacenamiento que permiten albergar tanto las materias primas como la producción hasta su distribución. La capacidad de almacenamiento es de 2 millones de toneladas repartidas en las cercanías de los ríos y en ciudades próximas a sus clientes nacionales más importantes.

Dispone de un banco de tierras de más de 80 mil hectáreas donde lleva a cabo las labores de cultivo. Además, la empresa colabora con agricultores de la zona con la compra de sus cosechas para el apoyo económico de la población local.

La compra de una pequeña planta naval llamada Liman en el año 2004 le ha permitido tener su propio servicio de construcción y reparación de barcos. Su apuesta por el transporte fluvial le llevó a construir una red de ascensores y alrededor de 80 embarcaciones por los ríos Dniéper y el Bug del Sur para dar salida a sus exportaciones por el Mar Negro en el mercado internacional. Esta red de instalaciones portuarias ha contribuido a la descongestión del transporte terrestre de mercancías del país. No obstante, su flota de camiones y vagones participan activamente en el transporte por tierra formando parte también de las cadenas de valor como proveedor de servicios de otras empresas y agricultores.

La empresa lleva a cabo rigurosos estudios de mercado para estar al día de la situación de sus competidores y clientes ya que uno de los objetivos principales en este sentido es la construcción de relaciones a largo plazo con sus compradores y potenciales clientes. Cuida minuciosamente su actividad en las redes para una buena promoción de sus servicios y cuenta con una página web actualizada que proporciona información de todo tipo de sus actividades. Se ha centrado constantemente en conseguir una alta satisfacción por parte del cliente a través de la proporción de una alta calidad del producto. Sus estrategias de marketing se basan en dar a conocer su marca a través de eventos, ferias comerciales y de forma online para asegurar su presencia en los canales adecuados para llegar al público objetivo y para la fidelización de la clientela.

Proporciona un servicio postventa óptimo incluyendo la garantía del producto así como rápidas soluciones ante las posibles reclamaciones. Dispone de maquinaria preparada para dar una rápida respuesta ante cualquier necesidad. No obstante, la alta preparación de sus laboratorios permite realizar controles de calidad eficientes para reducir la probabilidad de recibir reclamaciones o devoluciones del producto. Este factor influye en la reducción de los costes de los servicios postventa y da lugar a un importante eslabón horizontal por la optimización de un servicio para reducir los costes de otro.

Para dar apoyo a las actividades primarias que forman parte de su cadena de valor la empresa adquiere maquinaria agrícola como tractores, cosechadoras, remolques, sembradoras y sistemas de riego que son determinantes en su proceso productivo. A lo largo de su historia ha realizado grandes inversiones en tecnología avanzada y en innovación para proporcionar una alta calidad. Los sistemas de monitoreo de cultivos, los softwares de gestión de la cadena de suministro y los sistemas de automatización de almacenes son algunos de los recursos más avanzados de los que dispone para aumentar la eficiencia en sus procesos y poder así, una vez más reducir costes. Además, cuenta con profesionales de alto reconocimiento en el sector, talentos que atrae y retiene con salarios competitivos. La constante formación de sus empleados es otro factor importante dentro de la empresa ya que proporciona una mayor productividad y la posibilidad de promoción vertical de sus trabajadores.

El fundador de la empresa siempre ha mostrado su compromiso con el país y con el reconocimiento del sector agrícola ucraniano a nivel internacional. Aparte de contribuir con la reactivación del transporte fluvial y realizar grandes obras en el transporte marítimo de mercancías, ha empleado a más de 7000 personas. A través de becas, voluntariados y proyectos comunitarios ha pretendido extender una ética e ideología de trabajo moderna y prometedora para el mercado laboral ucraniano.

Su contribución al medio ambiente también es un aspecto relevante dentro de sus actividades de Responsabilidad Social Corporativa. La importancia que tienen los recursos naturales para la agroindustria y para el país en general le ha llevado a promover la reforestación de zonas deforestadas y afectadas.

Las donaciones realizadas a proyectos de obras civiles y la construcción de hospitales en casos de necesidad como la pandemia del Covid-19 han llevado a la empresa a un reconocimiento que va más allá del ámbito empresarial. Alexey Vadatursky ha recibido numerosos premios y reconocimientos por parte del gobierno ucraniano en condición de héroe del pueblo.

La empresa ha experimentado un fuerte crecimiento a lo largo de los años que se ha podido reflejar en la diversificación de sus productos y servicios. Proporciona servicios de transporte de mercancías a los agricultores nacionales, así como el almacenamiento de la producción. Estos servicios se agrupan en la diversificación relacionada de la empresa. Por su parte, también ha centrado sus objetivos en competir en nuevos mercados y a proporcionar servicios como el transporte de pasajeros o de ingeniería mediante la construcción de barcos. De esta manera NIBULON ha usado estrategias de diversificación no relacionada para llegar a nuevos mercados y poder así tener mayor reconocimiento y ser una empresa más competitiva.

Figura 11. Datos financieros de NIBULON

Cuenta de Resultados (mill de UAH)	mill de UAH	Balance	mill de UAH
Ingresos	25 840	Activos	33 841
B° Bruto	1 067	Activo Fijo	25 037
EBITDA	1 707	Activo circulante	8 803
Margen EBITDA	7%	Capital social	12 286
Utilidad neta	-1 876	Deuda	10 991

Fuente: Elaboración propia

Los principales indicadores financieros de la empresa pueden reflejar alguna de las características de su estructura.

Históricamente se ha caracterizado por mantener una deuda elevada y ser una empresa deficitaria. Sin embargo, la mayor parte de sus obligaciones se agrupan en las de largo plazo y siempre se ha distinguido por mantener un cronograma de los pagos de la deuda correspondiente con el retorno de la inversión planificada.

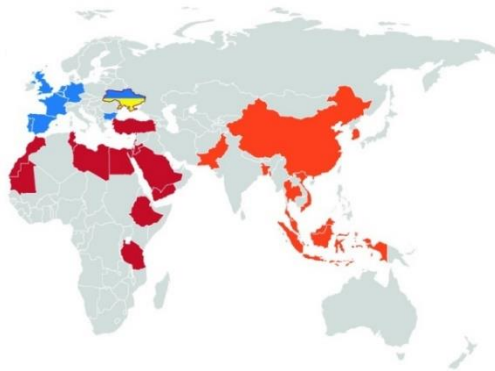
El indicador EBITDA refleja su cifra de beneficio antes de descontar los intereses, los impuestos, las depreciaciones y amortizaciones de la empresa. En este caso es de 1 707 millones y es el beneficio obtenido por la explotación directa del negocio.

También se refleja el margen EBITDA que muestra el porcentaje de rentabilidad que ha conseguido una entidad. En el caso de NIBULON, este margen asciende al 7%. Sin embargo, este indicador ha disminuido en los últimos años ya que hasta el año 2016 la empresa mantenía un EBITDA del 10%.

En cuanto a sus exportaciones, están distribuidas por 75 países del mundo destacando el continente europeo, el asiático y el africano. Con respecto a este último, participa activamente en proyectos para combatir el hambre en los países africanos que sufren una pobreza extrema.

En la campaña 2020/2021 estableció nuevas relaciones comerciales con países como Bulgaria y Arabia Saudita y retomó la cooperación con Vietnam, Mauritania, Tanzania, Pakistán y Burundi.

Figura 12. Países importadores de productos de NIBULON



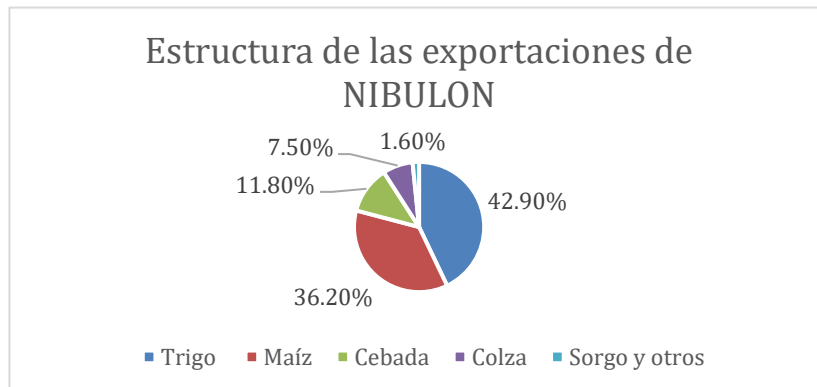
Fuente: Elaboración propia

Al ser una empresa destacable en la exportación de cereales y semillas oleaginosas ha conseguido atraer inversiones por parte de organizaciones internacionales como el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo. Este se ha convertido en un importante socio en diversos proyectos para promover la reconstrucción de la logística fluvial del país. Además, ha mantenido un papel clave en la reestructuración del balance de NIBULON para financiar el capital de trabajo, así como en las operaciones comerciales.

Organismos como la Corporación Financiera Internacional también ha dedicado una gran parte de sus recursos financieros para reducir la deuda de la empresa y para atraer a nuevos acreedores para brindar respaldo a los planes de aumento de los volúmenes comerciales.

El Fondo Monetario Internacional también tiene una considerable participación en el apoyo de la estructura de la empresa y, en general numerosos organismos han mostrado su compromiso con el fortalecimiento de la infraestructura del sector agrícola ucraniano y la reducción de pérdidas de cultivos por la importancia que tiene de cara al resto del mundo.

Figura 13. Estructura de las exportaciones de NIBULON



Fuente: Elaboración propia

Análisis interno, DAFO

Para proporcionar una visión global de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa se ha utilizado la matriz DAFO.

Esta herramienta muestra una perspectiva interna profundizando en los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la entidad. Aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún tipo de control. Así como también refleja las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno, circunstancias sobre las que el control es reducido o inexistente.

Figura 14. Matriz DAFO de NIBULON

Debilidades <ul style="list-style-type: none">▪ Dificultad para el cultivo de tierras por ocupación rusa▪ Pérdidas de producción e infraestructura, gran dependencia del puerto de Mykolaiv▪ Cambios en estructura corporativa por el fallecimiento del CEO	Amenazas <ul style="list-style-type: none">▪ Invasión rusa▪ Subida de los precios de la energía▪ Inestabilidad política y económica▪ Mercado de trabajo afectado
Fortalezas <ul style="list-style-type: none">▪ Amplia experiencia en el sector agrícola▪ Ventaja competitiva en transporte fluvial▪ Diversificación de ingresos▪ Fuerte capacidad tecnológica▪ Cooperación con organizaciones internacionales▪ Rápida respuesta ante adversidades	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">▪ Sector con potencial de desarrollo▪ Influyente en la seguridad alimentaria mundial▪ Apoyo estatal▪ Ucrania candidato a la adhesión a la UE▪ Tierras libres por el abandono de empresas

Fuente: Elaboración propia

El sector agrícola es muy dependiente de los recursos naturales de un territorio. Ello se refleja en la fuerte amenaza que supone el conflicto armado para la empresa y para la actividad de esta. Por otro lado, las consecuencias de una guerra afectan de lleno a las variables económicas del país y, por tanto, a la estructura financiera de la entidad. La fuerte inflación y la escasez de recursos energéticos supone un considerable aumento de los costes de producción.

Por su parte, el sector agrícola ucraniano sigue manteniendo su potencial y su importancia para la seguridad alimentaria mundial. El apoyo estatal es clave para el mantenimiento de uno de los motores económicos del país y la influencia de organismos internacionales en condición de inversiones son una oportunidad para que la empresa tenga un apoyo para una recuperación completa. Además, el hecho de que Ucrania haya conseguido el estatus de candidato a la adhesión a la Unión Europea podría suponer un futuro esperanzador al atenerse a una regulación.

La situación interna de la empresa ha experimentado notorias consecuencias. La ocupación de los territorios ha impedido el funcionamiento pleno de las sucursales y los procesos de cultivo de las tierras. Los ataques directos han dañado considerablemente las infraestructuras y los saqueos han supuesto grandes pérdidas de existencias.

Además, el fallecimiento del CEO de la empresa ha supuesto cambios en la estructura corporativa.

Sin embargo, su fuerte capacidad tecnológica ha permitido llevar a cabo la construcción de un puerto situado en la región de Izmail para poder seguir dando salida a sus exportaciones, en la medida de lo posible, por el Mar Negro. El corto período de tiempo en que se ha desarrollado el proyecto refleja la rapidez para dar respuesta a una situación de adversidad por parte de la empresa. Este hecho define una clara ventaja competitiva.

A partir de los datos obtenidos en la matriz DAFO, a través de la herramienta CAME se procederá a poner en relación los factores con los tipos de acción que se han llevado o se quieren llevar en la empresa. El análisis CAME tiene por objetivo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades para así poder sacar conclusiones estratégicas que podrían ayudar a la empresa a mejorar en la medida de lo posible el estado de su actividad a largo plazo.

Desde el inicio de la invasión NIBULON ha mostrado su rápida respuesta mediante el desarrollo de nuevos proyectos para defenderse de las amenazas que presentaba su entorno. Su amplia experiencia en el sector logístico y su fuerte capacidad tecnológica en la industria naval han permitido la construcción de un nuevo puerto como alternativa para dar salida a las exportaciones interrumpidas por el bloqueo de los puertos de Mykolaiv. Además, la empresa ha podido llevar a cabo una reorganización de las rutas terrestres y el aprovechamiento de canales de distribución disponibles fuera del Mar Negro. Por su parte, la cooperación con organismos internacionales ha contribuido a reforzar su estructura financiera por medio de inversiones y apoyo económico para afrontar los altos costes de producción elevados por las pérdidas sufridas durante los ataques. Estas acciones se agrupan en una estrategia defensiva cuyo objetivo es el uso de las fortalezas para afrontar las amenazas que presenta el entorno de la entidad.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado la importancia que tiene Ucrania de cara al resto del mundo.
2. El objetivo principal de Rusia es dañar la economía ucraniana usando este hecho como amenaza a la seguridad alimentaria mundial.
3. La búsqueda del abastecimiento de productos agrícolas está llevando a una reorganización de proveedores.
4. El final de la invasión no está definido y la resolución del conflicto se ha vuelto impredecible.
5. El sector agrícola europeo atraviesa su peor momento y su futuro es incierto.
6. El sector agrícola ucraniano necesitará de una larga recuperación.
7. NIBULON ha demostrado tener la capacidad de afrontar las dificultades.

1. Se ha demostrado la importancia que tiene Ucrania de cara al resto del mundo.

Desde el inicio de la invasión se ha podido comprobar la importancia que tiene Ucrania y, en concreto su sector agrícola para el resto del mundo. La escasez de cereales y de diversos productos provenientes del país ha impulsado una inflación que se ha extendido por toda Europa dificultado el acceso a productos básicos. El apoyo brindado por el bloque Occidental y por Estados Unidos al “granero de Europa” ha dejado ver el conflicto indirecto que se mantiene con la Federación Rusa también por parte de este conjunto de países.

2. El objetivo principal de Rusia es dañar la economía ucraniana usando este hecho como amenaza para el resto del mundo.

Rusia ha centrado sus esfuerzos en dañar la economía ucraniana y en amenazar la seguridad alimentaria mundial paralizando las exportaciones de cereales y restringiendo el suministro energético. La recuperación de los territorios ocupados y arrebatados por las fuerzas rusas es importante para volver a ser un país con potencial económico y seguir proporcionando sus productos al resto del mundo. El Donbás es una zona estratégica de gran importancia para Ucrania por sus recursos naturales y las ciudades portuarias ocupadas como Mykolaiv disponen de la salida al Mar Negro que tan necesaria es para las actividades de exportación de mercancías. En el caso de que no sea posible recuperar esas regiones podría suponer un problema a la hora de reanudar sus actividades económicas teniendo que invertir en el transporte por carretera y en la búsqueda de alternativas. Los referéndums ilegales del Kremlin para anexionarse regiones sin ningún tipo de reconocimiento por la comunidad internacional se han vuelto normales y esto supone un grave peligro para la soberanía de Ucrania.

3. La búsqueda del abastecimiento de productos agrícolas está llevando a una reorganización de proveedores.

El hecho de que los principales proveedores agrícolas estén manteniendo un conflicto armado provocado por Rusia ha dificultado el abastecimiento de cereales de diversos países. Por un lado, Ucrania se ve incapacitada para poder producir y exportar la totalidad de sus capacidades y, por otro Rusia ha sido condenada en ámbitos económicos que incluyen la prohibición de la importación de sus productos. Este hecho da lugar a que haya países con ricos recursos naturales que consigan aumentar su cuota de mercado extendiendo su presencia en Europa. Es el caso de América del Sur y, más concretamente de Brasil que desde el comienzo de la invasión rusa a Ucrania ha aumentado sus exportaciones de granos.

4. El final de la invasión no está definido y la resolución del conflicto se ha vuelto impredecible.

Desde el comienzo de la invasión no ha habido indicios de una resolución coherente del conflicto por parte de Rusia y su radicalidad ha demostrado no tener escrúpulos a la hora de perseguir sus objetivos. Este hecho ha propagado una incertidumbre tanto en el ámbito político como económico que impide la toma de decisiones y la planificación para intentar paliar los efectos de la invasión. Influye de forma directa en los niveles de actividad económica tanto nacional como internacional.

5. El sector agrícola europeo atraviesa su peor momento y su futuro es incierto.

La escasez de cereales y de recursos energéticos influye en las actividades del sector primario de Europa y la búsqueda de alternativas requiere de elevadas inversiones que

actualmente son difíciles de afrontar. La desorbitada subida de los costes de producción de las empresas agrícolas y ganaderas repercute de manera negativa en gran parte de la industria alimenticia ya que es altamente dependiente de los productos más básicos.

6. El sector agrícola ucraniano necesitará de una larga recuperación.

El sector agrícola es altamente dependiente de los recursos naturales y estos están siendo destruidos y afectados por bombas y armas químicas. Además, la falta de mano de obra por las muertes causadas por la guerra, la emigración y la ley marcial es otro factor por el que las actividades de cultivo se han vuelven complicadas en las zonas más afectadas. Trabajar el campo es un grave peligro para la población por las minas repartidas por el territorio y la eliminación de esas armas requiere de elevados costes y de un largo período de tiempo.

7. NIBULON ha demostrado tener la capacidad de afrontar las dificultades.

Desde que comenzó la invasión NIBULON ha sabido mantenerse firme y poner rápidas soluciones a las dificultades que se le han presentado. Dispone de una visión esperanzadora de cara al futuro de su actividad y se centra constantemente en la búsqueda de alternativas para mantener su actividad tanto a corto como a largo plazo.

8. El análisis se ha vuelto más amplio por la posibilidad de acceso un mayor número de recursos.

El hecho de poder desenvolverme en el ucraniano y en el ruso me ha brindado la posibilidad de acceder a recursos en estos idiomas y poder tener otra perspectiva más cercana al país y a los acontecimientos.

LIMITACIONES

1. Información en castellano limitada de la empresa elegida para el análisis que ha implicado la necesidad de realizar traducciones del ruso y el ucraniano.
2. Limitación de la información por la investigación sobre empresas privadas.
3. Situación cambiante e impredecible que obliga a analizar supuestos e hipótesis.
4. La utilización de otros idiomas puede suponer una desventaja para los revisores del documento por la limitación de acceso a los recursos.

REFERENCIAS

Bibliografía

Krugman P. y Wells R. (2014) *Macroeconomía*. Barcelona: Reverté

Navas López J. E. y Guerras Martín L. A. (2016) *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Navarra: Aranzadi

Recursos electrónicos

- “Documento Comisión Europea. Ayuda a Ucrania” 24 feb. 2022
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine_es Consulta 15 mar. 2022
- “Los campos de cereales, la otra batalla en la guerra de Ucrania.” 14 mar. 2022
<https://elpais.com/internacional/2022-03-15/los-campos-de-cereales-la-otra-batalla-en-la-guerra-de-ucrania.html> Consulta 23 mar. 2022
- “Ucrania prohíbe la exportación de trigo y fertilizantes.” 14 mar. 2022
<https://www.agrodigital.com/2022/03/14/ucrania-prohibe-la-exportacion-de-ciertos-cereales/> Consulta 4 abr. 2022
- “Агробизнес в цифрах: анализ и прогнозы” 26 sept. 2019
<https://latifundist.com/blog/read/2498-agrobiznes-v-tsifrah-analiz-i-prognozy>
Consulta 5 may. 2022
- “Что мешает активному инвестированию в украинский агросектор?” 12 enero 2022
<https://www.epravda.com.ua/rus/columns/2022/01/12/681316/>
Consulta 5 may. 2022
- “Как украинскому агробизнесу остаться конкурентоспособным. Несмотря ни на что” 10 agosto 2020
<https://delo.ua/business/kak-ukrainskomu-agrobiznesu-ostatsja-konkurentos-371508/>
Consulta 6 may. 2022
- “Благоприятная ситуация в области фитосанитарии – залог успешного развития украинского сельского хозяйства – ФАУ (АПК-Информ: ИТОГИ №1 (91) январь 2022) 13 enero 2022
<https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/opinion/1524789>
Consulta 10 may. 2022
- “Ucrania, granero del mundo: los datos que explican por qué tantos países dependen del campo ucraniano.” 11 may. 2022
<https://www.20minutos.es/noticia/4998045/0/ucrania-granero-del-mundo-los-datos-que-explican-por-que-tantos-paises-dependen-del-campo-ucraniano/>
Consulta 17 may. 2022
- “Le Drian pide al mundo apoyar el sector agrícola de Ucrania”. 12 may. 2022

- <https://www.ukrinform.es/rubric-economy/3481450-le-drian-pide-al-mundo-apoyar-el-sector-agricola-de-ucrania.html> Consulta 5 jun. 2022
- “Ucrania, los agricultores vuelven al campo en medio de minas y amenazas de bombardeos.” 29 may. 2022
<https://es.euronews.com/2022/05/29/ucrania-agricultores-vuelven-campo-medio-de-minas-y-amenazas-de-bombardeos> Consulta 9 jun. 2022
 - “Guerra económica en Ucrania: el Banco Central se convierte en una caja de resistencia.” 23 mar. 2022
https://www.elconfidencial.com/economia/2022-03-23/ucrania-guerra-banco-central-zelenski-fmi-grivna-rusia-gasoducto-moneda-refugiados_3396268/ Consulta 15 jun. 2022
 - “Paisaje de guerra: nuevas “cosechas” en los campos ucranianos” 10 jun. 2022
<https://www.ukrinform.es/rubric-ato/3504007-paisaje-de-guerra-nuevas-cosechas-en-los-campos-ucranianos.html> Consulta 15 jun. 2022
 - “La agricultura, la primera afectada por la guerra en Ucrania en la industria alimentaria”
<https://es.euronews.com/2022/05/13/la-agricultura-la-primera-afectada-por-la-guerra-en-ucrania-en-la-industria-alimentaria>
 - “Украинская пшеница НИБУЛОН и Inerco выиграла тендер Египта” 28 jul. 2021
<https://elevatorist.com/novosti/13033-ukrainskaya-pshenitsa-nibulon-i-inerco-vyiigrali-tender-egipta> Consulta 16 jun. 2022
 - “Trigo, maíz y girasol suben hasta un 50% y encarecen la cesta de la compra” 3 mar. 2022
<https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11646170/03/22/Trigo-maiz-y-girasol-suben-hasta-un-50-y-encarecen-la-cesta-de-la-compra-.html> Consulta 16 jun. 2022
 - “¿Qué consecuencias económicas tiene la guerra y qué se puede hacer para minimizarlas?” 10 mar. 2022
https://www.ondacero.es/emisoras/aragon/noticias/que-consecuencias-economicas-tiene-guerra-que-puede-hacer-minimizarlas_202203106229e47af5e39e0001f2a48a.html Consulta 17 jun. 2022
 - “En qué beneficia a Ucrania el pacto con la UE que disparó la crisis” 27 jun. 2014
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/06/140627_pacto_ucrania_union_eu_ropca_mz Consulta: 27 jun. 2022
 - Decisión (UE) 2022/313 del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de febrero de 2022 por la que se concede una ayuda macro financiera a Ucrania.
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2022-80313>
 - “Военная операция на Украине: хроника событий 24 февраля”
<https://74.ru/text/politics/2022/02/24/70465478/>
 - “Imperio de Vadatursky. Barcazas de granos y sandías: cómo se desarrolló el negocio de un hombre de negocios asesinado en Nikolaev”
<https://focus-ua.translate.google.com/economics/524137-imperiya-vadaturskogo-zerno-i-arbuznye-barzhi-kak-razvivalsya-biznes-ubitogo-v-nikolaeve-biznesmena? x tr sl=ru& x tr tl=es& x tr hl=es& x tr pto=sc> Consulta: 20 nov. 2022

- “Реализация урожая в условиях войны: испытание на прочность для украинских аграриев”
https://www-apk--inform-com.translate.google.ru/exclusive/topic/1530854?_x_tr_sl=ru&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sc Consulta: 15 dic. 2022