



Universidad Empresarial Siglo 21

“OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL MERCADO INTERNACIONAL”

CURSO: Seminario Final de Comercio Internacional

ALUMNA: Ayelén Denisse Machado

DNI: 39044704

LEGAJO: VCIN03356

Año: 2020

## **Resumen**

El presente trabajo orientó sus esfuerzos al estudio y selección de un mercado internacional para la exportación de maíz de la sociedad Don Luis S.H, una empresa agrícola que busca nuevas oportunidades de negocios en el comercio exterior.

Para lograr tal objetivo, primeramente se llevó a cabo un análisis de la situación a nivel nacional e internacional para conocer la competitividad del producto y los factores que impactan a la empresa como exportador.

Posteriormente se presentó un diagnóstico de la empresa sobre las oportunidades y deficiencias a abordar para insertar el producto en el mercado internacional.

Finalmente se propuso un modelo de selección de mercados que ayudó a determinar el país más conveniente para la exportación de maíz, donde se definió el paso a paso para la penetración del mismo y los detalles de la operación.

Palabras claves: mercado internacional, selección de mercado, exportación de maíz, competitividad de producto.

## **Abstract**

This work guides its effort to the study and selection of an international market for the export of corn from the Don Luis S.H company, an agricultural company that seeks new business opportunities in foreign trade.

To achieve this objective, an analysis of the situation at the national and international level was first carried out to determine the competitiveness of the product and factors that impact the company as an exporter.

Subsequently, a diagnosis of the company on the opportunities and deficiencies to approach the product in the international market selection model is proposed that helps determine the most convenient country for corn exports, where the step by step for penetration of corn and details of the operation are defined.

Key words: international market, market selection, corn export, product competitiveness.

## Introducción

El propósito del presente reporte es detectar un mercado latinoamericano en el cual la empresa seleccionada logre la comercialización de maíz. Don Luis S.H es una sociedad creada en el año 2004 por 4 socios, de los cuales 3 son hermanos herederos de campos de aptitud agrícola y un cuarto socio contador.

Los campos se encuentran ubicados en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba.

. Se trata de una explotación conjunta asegurándoles a los herederos el mismo tratamiento como arrendadores de sus inmuebles, pero participando de la explotación agrícola como parte de esta sociedad, la cual se crea a estos fines, cuya administración estaría a cargo del cuarto socio y de los hermanos precursores del proyecto.

La explotación agrícola se realiza sobre campos de terceros, cada año varía la cantidad de hectáreas explotadas de acuerdo al número de hectáreas conseguidas en arrendamiento, siempre buscando la mayor rentabilidad económica posible bajo un escenario de sustentabilidad y crecimiento permanente (UES 21, 2020).

Para ello la empresa cuenta con una planificación del proceso a llevar a cabo, comenzando con la elección de lotes y el destino de los distintos cultivos manteniendo la debida política de rotación entre cada uno, dando lugar al siguiente paso que será la coordinación de las fechas ideales de implantación, aplicación de herbicidas y fungicidas para cada semilla utilizada en los diferentes ciclos.

Este proceso lleva finalmente a la obtención de los denominados commodities agrícolas cuyo final es el mercado interno y externo.

Si bien la empresa trabaja con ambos mercados, busca la expansión de su negocio agropecuario, enfocándose en la consolidación a largo plazo lo que se refleja en la posibilidad de ampliar su horizonte comercial. Para ello se desarrollará la búsqueda de información pertinente que guiará la concreción de objetivos volcados en el presente documento; siendo el principal objetivo encontrar el mercado más acorde para comercializar el cultivo de maíz dentro de Latinoamérica.

La elección del producto seleccionado, el maíz, es de gran relevancia ya que de acuerdo con los volúmenes de producción obtenidos mundialmente puede afirmarse que el maíz es hoy por hoy el principal cultivo más producido a nivel mundial, ha sido el único

cereal que ha tenido un ritmo positivo de crecimiento promedio anual (0.83 por ciento), lo cual significa la sustitución de tierras cultivadas con otros cereales por el cultivo del maíz.

Además de ser muy flexible con respecto a la diversidad de ambientes en los que se puede realizar su cultivo, la producción primaria, la transformación industrial y los diversos servicios relacionados con este grano son fuente de generación de empleo, inversión y desarrollo económico de los diferentes países (FAO,2020).

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Detectar un mercado latinoamericano para concretar la exportación de maíz del campo agrícola “Hernando” a mediados del año 2021.

### *Objetivos específicos*

\_ Seleccionar un potencial mercado de inserción para la comercialización de maíz dentro de Latinoamérica.

\_ Proponer posibles mecanismos de penetración del mercado seleccionado para realizar el proceso de exportación del producto.

## **Análisis de la Situación**

En este apartado se realiza una descripción general de los principales productores exportadores y consumidores de maíz para conocer qué lugar ocupa Argentina como comerciante del producto y quiénes son sus principales competidores a nivel mundial.

A su vez se analiza el entorno nacional de la empresa mediante el análisis PEST, una herramienta que sirve para examinar cada elemento del macro entorno y su posible impacto en el negocio.

PEST es la abreviatura de Política, Economía, Sociedad y Tecnología; el cual ayudará a entender la realidad en la que opera la empresa en sus esfuerzos por exportar (Hamilton y Webster, 2018).

A continuación se iniciará con el análisis internacional preliminar.

### *Análisis Internacional preliminar*

Con respecto al sector internacional, la producción total de cereales en América Latina y el Caribe en 2019 se pronostica en 276,5 millones de toneladas, un 14 por ciento por encima del promedio de los últimos cinco años, según el último informe de la FAO.

En el marco de apertura comercial, existen países que lideran las negociaciones internacionales como ser México, el cual ha firmado 11 tratados comerciales entre los que se incluye: el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) formado por Estados Unidos de América y Canadá; el G3 integrado por Colombia y Venezuela; y uno de los más relevantes que es la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) con Argentina, Brasil, Cuba, Ecuador, Perú, Paraguay y Uruguay. Acuerdos que hacen frente a la intensa competencia del entorno fortaleciendo los bienes productivos e insumos con los países vinculados; teniendo en cuenta que México es considerado el centro de origen y diversificación del maíz (Banco Nacional de Comercio Exterior, 2005).

Por su alta demanda y valor tradicional, el maíz sigue siendo uno de los más fuertes y apreciados cultivos americanos; mantiene su vigencia en casi todos los pueblos, donde ancestralmente fue domesticado y consumido. La fuerza de esta tradición ha contribuido al impulso de las siembras de maíz en América Latina a gran escala, las cuales coexisten con pequeñas parcelas de producción artesanal.

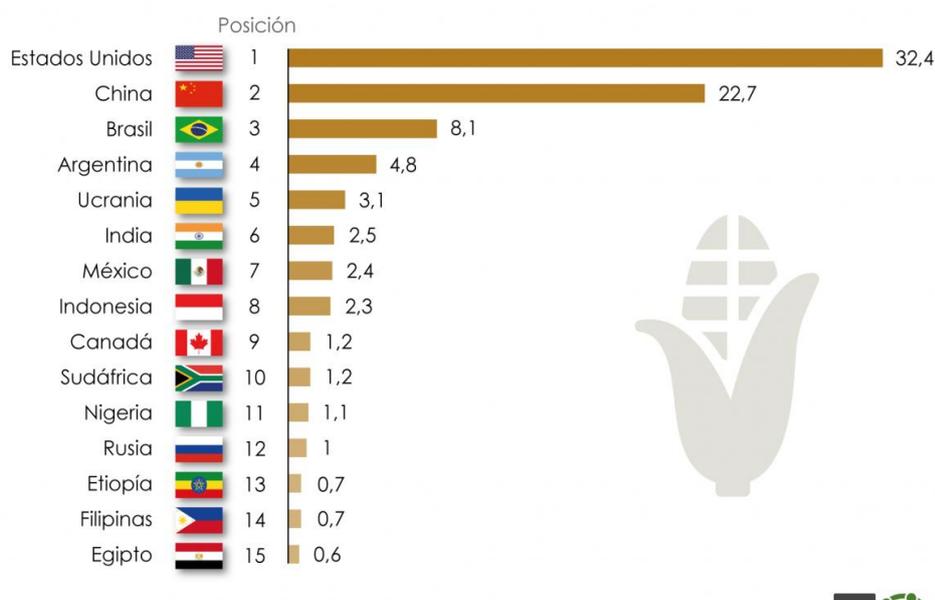
Los altos valores nutricionales de este alimento impulsan su demanda en varios grupos poblacionales, tanto de la clase baja y media, como de la clase económica alta (Torres, 2019).

En América del Sur, la producción de cereales se pronostica muy por encima del promedio, lo que refleja grandes cosechas de maíz en Argentina y Brasil; sin embargo, en América Central y el Caribe, FAO (2020), estima que la producción total de cereales estará por debajo del promedio de cinco años, principalmente como resultado de los déficits de lluvia que afectaron negativamente a los cultivos de maíz en la mayoría de los países; siendo así la producción de trigo se prevé en 28,2 millones de toneladas, similar al nivel récord del año pasado.

Por otra parte, no sólo se habla de nivel récord en la producción, sino también en las exportaciones de maíz en Argentina y Brasil que impulsan las previsiones de comercio en 2019.

Las exportaciones totales de cereales en el periodo 2018/19 se pronostican en un máximo histórico de 95,8 millones de toneladas, más del 40 por ciento por encima del promedio, con el maíz representando casi 80 por ciento de esta cantidad. Las exportaciones subregionales de trigo se pronostican en 14,3 millones de toneladas, un 15 por ciento más que el promedio, lo que refleja principalmente una mayor disponibilidad de suministros exportables en Argentina (FAO, 2019, <https://n9.cl/8vsr>)

Figura 1: Principales exportadores de maíz



Fuente: Indec, 2018.

Argentina se ubica como cuarto exportador mundial de este cereal después de Estados Unidos, China y Brasil; así como también una de cada tres toneladas comercializadas de maíz viene de la provincia de Córdoba (Río Cuarto) la zona de mayor producción a nivel nacional.

Se entiende que los principales países que abastecen a la Argentina son los países de Asia Oriental, los cuales abarcan 32 millones de toneladas anuales y desde 2015

Vietnam es su principal mercado lo que genera un ingreso de 634 millones de dólares anuales pero esto implica mayores costos en los fletes representando un tercio del valor lo que impacta directamente en la competitividad (Miazzo, 2019).

Para ampliar la información, en la figura 1 se detalla los principales destinos de exportación mundial de maíz en el 2018, donde muestra que Estados Unidos encabeza el ranking con un del total de 32,4 %. En tanto China se encuentra en segundo lugar con un 22,7% de las ventas de maíz, lo que representa 677 mil toneladas, dejando a Brasil, Argentina y Ucrania en tercer, cuarto y quinto lugar.

### *Entorno Nacional*

Siguiendo el análisis de la situación global, se utiliza la herramienta PESTEL como lo menciona Bell (2017), para describir, mediante factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales el entorno externo en el que se desenvolverá la empresa.

#### Política

Alberto Fernández asume el cargo de presidente desde el 10 de diciembre del 2019, quien nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, ex presidenta de Argentina en el año 2007-2015; quienes deben afrontar el país con problemas de deudas, inflación, pobreza y corrupción esperando atraer nuevas inversiones para la mejora de la situación.

Argentina como tercer exportador mundial de Latinoamérica estuvo en recesión gran parte del año pasado como consecuencia de las malas decisiones políticas (Santander Trade, 2020).

Con respecto al comercio internacional existen beneficios de exportación como ser: el reintegro de tributos interiores, recupero del saldo a favor del IVA (devolución del impuesto a las ganancias), Drawback y admisión temporaria (reembolso para economías regionales), reembolso adicional para plantas llave en mano (proyectos de inversión con fin de exportación) y seguro de crédito a la exportación (fondo de promoción de exportación).

También existen organismos públicos que fomentan las exportaciones en Argentina, como la Agencia de Inversiones y Comercio Internacional creada desde el año

2016 con el fin de promover la inversión y el comercio internacional; atrayendo y facilitando la inversión extranjera directa de calidad en sectores estratégicos, ayudando a las compañías argentinas a expandir sus negocios y elaborando información de mercado precisa que agregue valor a sus inversores.

(Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2018).

Por Córdoba es otra agencia que respalda a empresas en proyectos de exportación, la cual está ubicada en la ciudad de Córdoba, se trata de una sociedad de economía mixta donde ambos sectores públicos y privados promueven la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas, consolidando una base exportadora y el crecimiento sostenido de todas las pequeñas y medianas empresas PyMEs. (ProCordoba, s.f.)

## Economía

La situación económica de Argentina presenta equilibrios precarios siendo uno de sus índices el peso argentino, el cual ha perdido 68% de su valor desde abril del 2018 en ascenso hasta la actualidad, sin dejar de mencionar la inflación que aumentó un 54,4% en el 2019.

Según Gasalla (2020) el riesgo país de Argentina aumenta un 5% quedando cerca de los 2200 puntos; la deuda argentina y la solvencia fiscal dejan mucho que desear y causan temores financieros como la amplificación de la brecha con los bonos emergentes de Argentina. La desaceleración económica impacta directamente sobre el consumo y la producción afectando a las exportaciones del país.

Cabe destacar también la situación poco convencional por la que está atravesando Argentina y el mundo (COVID-19), la cual tiene efectos inmediatos sobre la actividad económica, el comercio exterior y el turismo; lo que se ve reflejado en la caída del PBI en un -5,7 % y en la tasa de desempleo del 9,8 %.

Por su parte el gobierno toma varias medidas, como las retenciones a las semillas que representan un 12% para el maíz y el trigo; así como también crea la iniciativa de otorgar líneas de crédito para adquisición de maquinaria agrícola y otros insumos (Fernández, 2020).

### *Tipo de cambio*

El tipo de cambio es un factor fundamental en las transacciones internacionales ya que permite la conversión de moneda entre países facilitando el comercio de bienes y servicios y la transferencia de fondos entre ellos.

Por su parte el Banco Central de la República Argentina emitió la comunicación A 6788 mediante el cual se reglamentó el acceso al mercado de cambios para los pagos de importaciones y otras compras de bienes en el exterior conocido como “SECOEXPO” (Seguimiento de Cobro de Exportaciones). El mismo dispone la fijación de plazos en que los exportadores deben ingresar las divisas generadas por sus exportaciones y una vez notificados del arribo de la orden de pago, liquidarlas contra pesos en el mercado cambiario (BCRA, 2020).

El Banco Central también tomó medidas para la estabilidad cambiaria del Cepo al dólar buscando moderar las entradas y salidas de las divisas, obligando a aquellas empresas que tengan que realizar pagos al exterior y que tengan dólares atesorados como producto de la fuga, a utilizar esas divisas para pagar sus obligaciones.

En segundo lugar extiende 90 días previos y 90 días posteriores la restricción a aquellas empresas que requieran dólares oficiales para realizar operaciones en los mercados de dólares paralelos.

Por último exige a las empresas que hayan reducido sus deudas con sus proveedores externos, pidan permiso para acceder al mercado oficial.

Estas medida impactan negativamente al comercio exterior obstaculizando las operaciones de importación y exportación ya que como el banco tarda en aprobar las divisas, el pago a los proveedores se retrasa; así como también afecta a la exportación debido al aumento de costos al cobrar el dinero pesificado y pagar los costos en dólares (BCRA, 2020).

### Social

Argentina es un país que se instaure como consecuencia de los cambios en las características del mercado de trabajo argentino, producto de nuevos desequilibrios como el desempleo abierto y la duración del período de tiempo bajo la situación de desempleo,

la sobreocupación y subocupación; presentando una emergencia estructural, cultural y educativa.

Actualmente el mundo enfrenta las consecuencias de la pandemia COVID-19, en Argentina el pico se centra principalmente en la provincia de Buenos Aires. Las medidas estrictas de las autoridades acarrearán consecuencias como el cierre de las fronteras desde el mes de marzo del 2020 y un impacto económico negativo.

Casi un tercio de la población vive bajo la línea de la pobreza y el desempleo. La tasa del desempleo es del 9,8% y se estima un aumento al 10,9%, lo que atrae altos niveles de pobreza además la red de infraestructura requiere una mayor inversión ya que no todos tienen acceso a la electricidad y el agua potable en zonas rurales.

Actualmente la situación social se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas con respecto a la cuarentena y el distanciamiento social (Santander Trade, 2020).

### Tecnología

Aplicar la innovación, robotización o tecnificación es de gran avance, existen diferentes tecnologías a aplicar en el ámbito agropecuario que ayudan a procesar la información sobre qué aspectos hay que cambiar para mejorar la producción.

Se habla de Drones para verificar cómo está el cultivo y en algunos casos controlar el ganado, sistemas cloud remotos donde se consulta información que se registra en la nave y collares para localizar terneros. Esto permite que la labor diaria sea mucho más sencilla (Rodríguez, 2018).

Con respecto a la producción en el área de semillas la tecnología aplicada consiste en el sistema de siembra directa, la utilización de herbicidas, la incorporación de nuevas variedades, la sistematización de los suelos, y la fertilización.

Una herramienta innovadora en este sector es la aplicación llamada FielView donde puede recrearse la parcela dando acceso a un historial de hasta tres años en imágenes satelitales que da lugar a conocer el índice de la vegetación del cultivo. Tal información ayuda a distinguir las mejores y peores zonas del campo.

Por otra parte para ajustar y optimizar la siembra se creó la máquina de sembrar maíz 1725 NT que dobla la velocidad de una sembradora convencional lo que permite a la empresa ahorrar costes de personal o comprar una segunda máquina (Galego, 2019).

El uso de estas herramientas tecnológicas optimiza el tiempo de producción, simplifican la planificación diaria y reducen los costos a la empresa, es imprescindible contar con prácticas avanzadas para mejorar la competitividad en el mercado.

### Ecológico

La Argentina cuenta con leyes nacionales que regulan diversos aspectos relacionados con el cuidado del medio ambiente; uno de los más importantes es la <sup>1</sup>Ley General del Ambiente que “establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable”.

Los alimentos ecológicos tienen cada vez más relevancia en los últimos tiempos a nivel mundial ya que hace referencia al desarrollo sustentable de las empresas. Es por eso que las semillas deben cumplir con buenas prácticas agrícolas como el cuidado del suelo, la biodiversidad y la prohibición del uso de agroquímicos transgénicos.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria indica que se presenta un aumento en las exportaciones de las semillas certificadas que cumplen con los requisitos ecológicos de sustentabilidad mencionados, con destinos principales hacia Estados Unidos, Europa, Suiza y Japón siendo un instrumento estratégico para comercializar en el mercado externo (Foro Ambiental, 2018).

### Legal

La Nación Argentina adopta para su gobierno la forma representativa republicana federal, según la establece la Constitución. Todos los habitantes de la Nación gozan de los siguientes derechos conforme a las leyes que reglamenten su ejercicio; a saber: de trabajar y ejercer toda industria lícita; de navegar y comerciar; de peticionar a las autoridades; de entrar, permanecer, transitar y salir del territorio argentino; de publicar sus ideas por la prensa sin censura previa; de usar y disponer de su propiedad; de asociarse con fines útiles; de profesar libremente su culto; de enseñar y aprender.

Con respecto a las exportaciones, rigen decretos en cada país como por ejemplo el derecho a la exportación, presentando una variante para cada tipo de producto.

---

<sup>1</sup>Art. 1 y 4 Ley N° 25.675 –Ley General del Ambiente- Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina.

El Decreto 37/2019 modificó un Decreto anterior, el 793/18 que señala que el principal cambio para el agro deja sin efecto el límite de \$4 por dólar de exportación (Balán y Ciancaglini, 2020).

La norma establece la aplicación del siguiente esquema de retenciones para los productos primarios y derivados: el poroto de soja queda en 30% (18% más 12%) y para el resto de los granos el 12% (trigo, maíz, girasol, cebada y otros cereales).

Por otro lado, la Ley 27.541 “Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública dispone modificaciones a varios gravámenes y la creación de otros.

La alícuota máxima de cualquier tipo de derecho de exportación en ningún caso pueda superar el 33% del valor imponible o del precio oficial FOB. Para las mercaderías no sujetas a derechos al 02/09/2018 o con alícuota 0% a dicha fecha, se prohíbe superar el 15%. Entre estos productos se encuentran el trigo, maíz, cebada y girasol. (Balán, 2020, <https://n9.cl/emjr>)

Es importante señalar que esta Ley también dispone que el Poder Ejecutivo debe (obligatoriamente), establecer mecanismos de “segmentación y estímulo” tendientes a mejorar la rentabilidad y la competitividad de pequeños productores y cooperativas, ante el eventual aumento de alícuotas.

Una vez finalizado el análisis Pest, se procede a realizar un análisis FODA para conocer la situación interna de la empresa, la cual consiste en detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas dentro de la organización.

#### *Análisis FODA del campo agrícola Hernando*

##### Fortalezas

- ✓ La sociedad Don Luis S.H, trabaja con calidad y sustentabilidad lo cual favorece su competitividad en el mercado
- ✓ La empresa trabaja con campos propios para la plantación de maíz.

- ✓ Se encuentra en crecimiento y desarrollo permanente, lo que le permite adaptarse al cambio constante del mercado.
- ✓ Al presentar una estructura organizacional pequeña, cada unidad de la empresa tiene alto nivel de especialización por ende se logra más eficiencia y productividad así como también un mayor control de las actividades.

#### Oportunidades

- ✓ El maíz es el único producto del campo agrícola que se comercializa en el mercado interno y externo.
- ✓ Los granos están cotizados en dólares, el hecho de no vender, no representa pérdidas para la empresa, sino un método de ahorro.
- ✓ Demanda a nivel mundial de maíz para el consumo de alimentación de animales.

#### Debilidades

- ✓ La empresa no realiza gestión de los envases plásticos ni efluentes líquidos que puedan generarse durante el desarrollo de las actividades, no cuenta con una planta de tratamiento de efluentes.
- ✓ No cuenta con servicio de higiene y seguridad ni de medicina del trabajo.
- ✓ No cuenta con departamento de comercio exterior para la venta en el ámbito internacional; presenta poca inversión en comercialización y publicidad lo que dificulta el posicionamiento ante el potencial cliente.
- ✓ El campo agrícola no posee maquinarias propias.

#### Amenazas

- ✓ El uso de agroquímicos hace que la tierra se debilite y sea cada vez menos fértil además de causar daño ambiental.
- ✓ Existen monopolios establecidos en el ámbito agroalimentario nacional e internacional, resulta difícil competir en este sector.
- ✓ Falta de competitividad debido al bajo valor del tipo de cambio.
- ✓ Alta inflación para la adquisición de materia prima
- ✓ Inestabilidad económica y política argentina

Luego de haber expuesto el contenido nacional e internacional en cuanto al entorno donde opera la empresa, se proseguirá a realizar un diagnóstico general sobre la decisión de internacionalizar el producto, el cual se encuentra argumentado en las bases teóricas presentadas en el reporte.

## **Diagnóstico y Discusión**

En base al análisis realizado de la empresa Don Hernando y del entorno nacional e internacional en el que desempeña su actividad agrícola, se encuentra la principal deficiencia que es no contar con experiencia en exportaciones así como tampoco contar con área de comercio exterior que ayude a la empresa a abordar el mercado internacional.

Como se menciona en el FODA; sería de gran utilidad que se invierta en ello para aportar conocimientos profesionales en el área.

Por otra parte es fundamental que la sociedad realice inversiones en capital ya que no cuenta con máquinas propias lo que genera gastos adicionales. Si bien es un desembolso alto de dinero, implica una inversión a largo plazo el cual se amortiza en los reiterados usos de las mismas.

Con respecto a las oportunidades de la empresa, se menciona la buena aceptación que tiene el maíz en el mercado nacional y la calidad del producto con el que trabaja la firma debido a las amplias tecnologías de las maquinarias y el cuidadoso proceso que se practica en la cosecha y siembra del mismo, lo que fideliza a sus clientes actuales.

En el ámbito internacional es un producto con demanda alta en el mercado externo, como lo es en Estados Unidos, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Por su parte Argentina mantiene el tercer puesto como exportador mundial de maíz, lo que incide en la oportunidad de la empresa a comercializar en el mercado internacional un producto que mantiene buena receptividad y viabilidad de exportación.

Así mismo se debe tener en cuenta que la crisis económica argentina afecta indiscutiblemente a las finanzas. La elevada tasa de inflación y el bajo tipo de cambio repercute de manera negativa en la competitividad de la empresa aumentando los riesgos de exportación; por lo que es crucial realizar una planificación adecuada teniendo en cuenta los factores que afectan a la operación.

La empresa puede decidir focalizar sus esfuerzos de ventas al exterior para obtener ventajas en sus utilidades.

Internacionalizar el producto generará un aumento significativo en las ganancias y desarrollará la competitividad del producto, lo que representa un crecimiento para la firma.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado se presentan las herramientas utilizadas para llevar a cabo los objetivos específicos del reporte, los cuales guían el cumplimiento del Objetivo General del presente.

Con respecto a la selección del potencial mercado de inserción, la herramienta que se utiliza es la propuesta por los autores Andersen y Buvik. Se trata de la metodología de Selección de Mercados Externos (SME); la cual concentra tres pasos: filtración (revisión preliminar), identificación (en profundidad) y selección (final).

En la evaluación se analizan las oportunidades de los mercados internacionales para la selección de un mercado objetivo.

Se realiza un planteamiento de manera gradual y secuencial haciendo foco en la información a nivel macro para luego pasar a la selección limitada de países y estudiarlos con mayor profundidad.

- La etapa de **filtración** identifica mercados potenciales candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad, se emplean indicadores a nivel macro para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa como ser: tamaño de mercado, tasa de crecimiento e inflación, PBI per cápita y su crecimiento, lo que brinda el grado de ajuste para definir principales países a analizar.
- Luego continúa la etapa de **identificación** donde se evalúa que tan atractiva es la industria estimando costes e ingresos de los países que pasaron la evaluación anterior.
- Por último, se encuentra la **selección final** que consiste en seleccionar el mercado que mejor se adapte a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles (Montero Santos, 2013).

Una vez seleccionado el país más adecuado para la exportación de maíz se procede a proponer posibles mecanismos de penetración de la empresa Don Luis S.H al mercado internacional. Se utiliza la herramienta propuesta por Cateora, Graham y Gilly (2010), donde mencionan las formas de ingreso a dicho mercado.

Si bien presenta varios métodos de ingreso como ser las licencias, la inversión extranjera directa, franquicias, joint ventures y alianzas estratégicas; se utiliza la exportación directa.

**Exportación como estrategia de ingreso:** presenta ventajas como vender el producto a precios más altos que en el mercado local y diversificar el riesgo que implica vender sólo en el ámbito nacional. La exportación puede ser directa o indirecta.

La exportación directa vende productos directamente a un cliente en un mercado internacional, puede tratarse con un intermediario y aún así la exportación sigue siendo directa. Es el más utilizado por las empresas que se inician el comercio internacional ya que los riesgos de pérdidas financieras son mínimos.

En la exportación indirecta la firma vende a un cliente local importador o distribuidor en el país de origen y este exporta el producto.

#### *Secuencia de una exportación*

Según el Manual del exportador (2017) los pasos para una exportación son los siguientes:

1. Evaluar la capacidad productiva de la empresa.
2. Identificar el mercado a exportar.
3. Contactar al posible proveedor.
4. Inscripción de la empresa como exportador.
5. Determinación del precio de exportación.
6. Envío de cotización al cliente y elección del medio de pago.
7. Envío de la factura proforma.
8. Definir Freight forwarder, despachante y realizar reserva del depósito fiscal.
9. Oficializar permiso de embarque.
10. Carga de la mercadería en transporte interno.
11. Emisión de conocimiento de embarque o Carta de Porte.

12. Ingreso de divisas.

13. Cobro de reintegro.

## Plan de implementación

Para cumplir con el objetivo general del reporte se desarrollan las herramientas planteadas para llevar a cabo cada objetivo específico propuesto.

A continuación se presentan cada una ellas.

### *Selección del mercado internacional*

#### **Etapa de filtración**

En la primera etapa de filtración se consideran 5 países Latinoamericanos los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta su participación en el mercado internacional de maíz.

Tabla 1: Importadores de maíz de América Latina

<b>País</b>	<b>Valor exportado (miles de dólares)</b>
México	2003414
Colombia	1021525
Chile	45800
Brasil	188740
Paraguay	39103
Bolivia	1466
Granada	1045
Cuba	943
Honduras	722
Venezuela	570

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2019).

Se analiza y asigna una ponderación a cada una de las variables macro seleccionadas.

- PBI per cápita
- Población
- Tasa de inflación anual
- Crecimiento del PBI

Según los resultados obtenidos en el primer filtro, los mercados menos convenientes para analizar en el segundo filtro son Paraguay y Brasil debido a la elevada inflación que presentan, lo que afecta a la competitividad, modifica los precios y restringe el financiamiento; por lo que no son mercados viables para la exportación.

Se tiene en cuenta también que Brasil es uno de los principales competidores de Argentina ya que cuenta con sus propios cultivos de maíz.

Pasan a la siguiente etapa Chile, México y Colombia ya que el PBI per cápita de los tres países es elevado, lo que significa que cuentan con una actividad económica desarrollada, bajo desempleo y por ende renta alta.

Tabla 2

PAÍS		Brasil	Chile	Colombia	Paraguay	México
<b>PBI per cápita (USD)</b>		9.001,2	15.923,4	6.667,8	5.821,8	9.673,4
Peso	Valor	3	5	2	1	4
0,4	Pond.	1,2	2	0,8	0,4	1,6
<b>Población (Miles)</b>		209.469,33	18.729,16	49.648,68	6.956,07	126.190,79
Peso	Valor	5	2	3	1	4
0,2	Pond.	1	0,4	0,6	0,2	0,8
<b>Tasa de inflación anual %</b>		3,7	2,6	3,5	2,8	3,6
Peso	Valor	3	1	4	2	5
0,3	Pond.	0,9	0,3	1,2	0,6	1,5
<b>Crecimiento del PBI %</b>		1,3	4,0	2,6	3,7	2,1
Peso	Valor	1	5	3	4	2
0,4	Pond.	0,4	2	1,2	1,6	0,8

<b>Total</b>	<b>3,5</b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>2,8</b>	<b>4,7</b>
--------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: elaboración propia en base a datos del Banco Mundial (2018/2019)

### Etapa de identificación

Luego de la filtración de países en la primera etapa, se evalúa el atractivo de la industria junto con los costes e ingresos de los países que pasan a la segunda etapa.

Se tiene en cuenta las siguientes variables: balanza comercial del maíz la cual informa el volumen de importaciones y exportaciones de cada país y por ende el resultado de un potencial mercado; impuestos internos de importación al maíz y barreras arancelarias y no arancelarias, las cuales permiten reconocer las posibles dificultades de ingreso al mercado.

Tabla 3

Balanza Comercial: Importaciones y exportaciones de maíz argentino 2020

Países		Chile	México	Colombia
<b>Exportación</b>		+200	+254	+130
Peso	Valor	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>0,15</b>	Pond	0,3	0,45	0,15
<b>Importación</b>		136	15	33
Peso	Valor	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>0,25</b>	Pond	0,75	0,25	0,5
<b>% Participación</b>		50,5	40,6	40
Peso	Valor	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>0,2</b>	Pond	0,6	0,4	0,2
<b>Total</b>		<b>1,65</b>	<b>1,1</b>	<b>0,85</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Indec / FAO (2019)

En la tabla 1 se describe la siguiente información:

**Chile:** Con respecto a balanza comercial según Indec (2019), Chile arroja un superávit de 200 millones de dólares. Las exportaciones ascienden a 230 millones de dólares; caen el 11,5% con respecto al mismo mes del año anterior.

El 50,5% del total se compone de maíz en grano.

En cuanto a las importaciones de Chile sumaron 130 millones de dólares de granos argentinos.

**México:** arroja un superávit de 254 millones de dólares. Respecto del año 2018, las exportaciones se duplican con respecto al año 2018 (103%), en cambio las importaciones se vieron disminuidas presentando 15 millones de dólares en la balanza comercial.

**Colombia:** Las importaciones de maíz presentan 33 millones de dólares; obtiene una disminución del 7,4 % respecto al año 2018.

En cuanto a las exportaciones representa un superávit de 130 millones de dólares, el más bajo en comparación a Chile y México.

Luego de seleccionar los países que pasan a la tercer etapa según los datos arrojados en los filtros, se procede a presentar los aranceles y cuotas de importación para luego pasar a la siguiente y última etapa de selección final.

\*Arancel de importación para posición 1005.90

Los tres países candidatos a destinos de exportación de maíz forman parte del tratado Mercosur y de la Asociación Latinoamericana de integración (ALADI), por lo que se encuentran exentos del pago de arancel de exportación, 0%. Siempre se debe presentar el certificado de origen que avale de donde proviene la mercadería a exportar.

\*Cuota de importación

Como se menciona con anterioridad al ser países parte de Aladi no cuentan con barreras no arancelarias.

En los datos investigados se puede visualizar que Paraguay y Brasil están exentos del Derecho de Exportación.

Según la balanza comercial México tiene un número menor de importaciones con respecto a Colombia y Chile.

Chile por su parte, según Indec (2019) incrementó las importaciones de maíz representando un 95 % del total de sus importaciones, ya que es uno de los principales insumos para producir cerdos (exportador de carne porcina) y al no autoabastecerse, debe importar gran parte del cereal.

### **Selección final**

Finalmente, después de desarrollar las tres etapas de filtración se define que Brasil cuenta con sus propios cultivos, por ende representa una de los principales competidores de Argentina en la exportación de maíz. Asimismo se concluye que el mercado más confiable y acorde para realizar la exportación de maíz es Chile, eliminando al resto de los países con menos condiciones favorables para comercializar.

Chile mantiene dependencia con Argentina para autoabastecerse y llevar adelante sus exportaciones de carne porcina por lo cual la empresa Don Luis S.H se ve beneficiado al cubrir tal demanda.

Sumado a esto, es un país que cuenta con una inflación baja y alta participación en el mercado a comparación de los otros países analizados.

Siendo la primera exportación de la empresa la estrategia más favorable que puede desarrollar es guiar sus esfuerzos por cubrir una demanda relevante como la de Chile que abarca el 95% de sus importaciones en maíz, lo cual es una gran oportunidad para afianzar clientes e insertar el producto en el mercado chileno.

### *Penetración del mercado seleccionado*

Finalizada la selección de mercado de comercialización se procede a desarrollar los pasos de penetración planteados como herramienta en el marco teórico.

Si bien se exponen 6 alternativas de penetración, se implementa la más conveniente que es la exportación directa ya que al ser la primera exportación de la empresa, le permitirá tener contacto directo con sus clientes y mantener mayor control sobre las operaciones.

A continuación se desarrolla el paso a paso.

Primeramente se tiene en cuenta la capacidad de producción de la empresa, la cual posee capacidad de producir 1700 toneladas anuales aproximadamente y cuenta con 552 hectáreas para la siembra. Por lo que cuenta con capacidad favorable para abastecer la demanda externa.

La empresa propone exportar 4 contenedores de 40 pies con capacidad de 29 toneladas c/u, por lo que suma un total de 116 toneladas totales.

El destino de la mercadería es Santiago de Chile ya que según la herramienta desarrollada de Selección de Mercados Externos, es el país más favorable para la exportación, por ende se procede a contactar posibles importadores.

Para ello se muestra una tabla con los potenciales importadores que se estudian para vender los productos de Don Luis S.H, de las cuales se selecciona Syngenta (con mayor valor CIF importado); una empresa mayorista que produce alimentos a base de maíz, ubicada Avenida Vitacura 2939, Santiago de Chile. Se procede a contactar a dicho importador.

Tabla 4: Empresas importadoras de Chile de posición 1005.90

Importador	CIF U\$S 2019
Evercrisp Snack Prod. Chile S.A	720.543
Corn Products Chile S.A	137.632
Dow Agrosiences Chile S.A	226.658
Syngenta S.A	150.510
Saprodi S.A	130.345
Monsanto Chile S.A	110.870
Green Field S.A	109.810

Fuente: Elaboración propia en base a NosisTrade (2019)

Se debe tener en cuenta que antes de proceder a la exportación, la empresa debe estar inscrita en el Registro de Exportadores de la Dirección General de Aduanas y en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial (RUCA).

Además al exportar productos agrícolas la empresa debe estar inscripto en el registro de importadores del SENASA, tales trámites los facilita el despachante de aduana.

Teniendo en cuenta el ítem mencionado se prosigue con el cálculo de exportación, el cual parte de los costos de producción/estructura y gastos de comercialización descriptos a continuación.

- Costos de producción: los costos que conlleva la producción la siembra como agroquímicos, fertilizantes, arrendamiento y semillas.

- Costos de estructura: empleados, impuestos y mantenimiento, necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Costos de comercialización: costos asociados a la venta y a la administración como fletes, seguros por transporte, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad.

FCA x 116 toneladas (4 contenedores).	<b>USD</b>
<b>Gastos de exportación</b>	
Costo de producción + Costo estructura	11.000
Gastos de Comercialización	4.000
Transporte (Córdoba – Paso de los libres)	180
Certificado de origen	80
Certificado Senasa	100
Preparación de documentación	50
Gastos de despacho (documentación para el libramiento de la mercadería)	40
Gastos bancarios	40
<b>Total de costos y gastos</b>	<b>15.490</b>
<b>Gastos operativos F.O.B</b>	
Comisiones bancarias	0,25%
Comision Agente	1,00%
Comision Despachante	1,00%
<b>Total gastos FOB</b>	<b>2,25%</b>
Retenciones - Derechos de exportación	No tiene derechos de expo
Reintegro	El producto no tiene reintegro
Utilidad	<b>40,50%</b>

## <sup>2</sup>Cálculo FOB/ FCA

<sup>2</sup> Para el cálculo FOB/FCA se tomó de referencia la siguiente fórmula y referencia <http://calculadora.vuce.gov.ar/docs/Calculadora%20FOB%20-%20INSTRUCTIVO.pdf>

$$\frac{CM + EMB + FI + SI + CERT + GA + GFB + OG}{1 - \left( COM + \left( \frac{DE}{1 + DE} \right) \right) + \left( \frac{Un}{1 - IG} \right) + RE \times (1 - IG)}$$

$$\frac{11.000 + 0 + 180 + 180 + 90 + 40 + 4000}{1 - (0,0225 + (0/1 + 0)) + (0,405/(1 - 0)) + 0 \times (1 - 0)}$$

**FCA:** 15.490 / 0.5725 = 27.056,76

**F.O.B unitario = 350**

Una vez que se determina el precio de exportación se envía y se confirma la oferta de cotización al cliente por 116 toneladas de maíz con vencimiento de 30 días corridos desde la fecha de emisión.

Luego se envía la factura proforma, un documento informativo con el detalle de la mercadería y el medio de pago pactado. La misma contiene los detalles que se incluyen en la factura comercial definitiva posteriormente.

Se determina como medio de pago la carta de crédito irrevocable y confirmada que se considera la más segura para la primer negociación con el cliente.

Se cobra el 50% por adelantado, antes de la entrega de la mercadería y 50% restantes cuando llegue a destino.

Tabla 6

<b><i>DON LUIS S.H</i></b>	<b><i>Pro-forma Invoice</i></b>
Don Hernando S.A Cuit 23-36648759-8 Hernando y Pampayasta Sud, Córdoba Argentina	Proforma n° 0001 07/11/2020 Validez de la oferta: 30 días

<b>Destinatario</b>	<b>Medio de Pago</b>		
Syngenta Cuit 22-39078704-9 Av. Vitacura 2939, Santiago de Chile, Argentina Teléfono: +56229410100	Carta de Crédito irrevocable por medio del banco Santander Rio		
Incoterm 2010: FCA 2010 Origen de la mercadería: Hernando, Córdoba Argentina País de destino: Santiago de Chile	Lead time: 2 días Seguro: MAPFRE Embalaje:- carga a granel		
<b>Descripción de la mercadería</b>	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
1005.90 -- 116 toneladas de maíz distribuidos en 4 contenedores de 40 pies	116 tn	350	27.056, 76
<b>Condiciones de la carta de Crédito</b> Se cobra el 50% por adelantado y 50% restante al recibir la mercadería en destino.			

Fuente: Elaboración propia en base a redcame comercio exterior

### **Operación de exportación**

Luego de concretar los detalles de la venta se lleva a cabo la acción operativa de exportación. Se determina junto al forwarder que el medio de transporte más adecuado para realizar el envío es por medio terrestre, camión.

Se contrata el servicio brindado por la empresa Mondel debido a su amplia trayectoria en el rubro y el presupuesto acorde al de la empresa; el cual cotizó su servicio por un monto de 1.000 USD round trip y se incluye el seguro de la carga que representa el 0,40% del valor de la misma. Tal cotización tiene una vigencia de 30 días a partir del envío de la factura con fecha 30/07/2020.

La mercadería viajará desde la ciudad de Córdoba hacia Santiago de Chile, recorrerá una distancia de 1012 km por lo cual se analiza las mejores rutas para el transporte.

Se contacta al despachante para revisar los documentos obligatorios para la operación de exportación:

\*Factura Pro-Forma

\*Factura Comercial E: factura electrónica que se realiza por Sistema Malvina (SIM)

\*Documento de transporte (Carta de Porte)

\*MIC/DTA: Manifiesto internación al de carga, formulario aprobado por el MERCUSUR a fin de simplificar la documentación utilizada en el tránsito de los países y reducir el costo de los pasajes por la frontera y la demora.

\*Certificado de Origen (beneficios Aladi-Mercosur/Chile)

\*Packing List (Contenido del paquete que completa la información de la factura)

\* Carta de Crédito

El despachante ingresa los datos de la mercadería a través del Sistema Informático Malvina, de tal forma se genera el formulario OM-1993-A SIM (Declaración de exportación), se le asignará un número de registro: clave única identificatoria de esa operación. La declaración de exportación contiene la información precisa sobre la mercadería que se envía al exterior (estado, peso, calidad, precio, etc.); permite que pueda salir rumbo al país de destino.

Luego de obtener el despacho de exportación y verificar que toda la documentación mencionada con anterioridad esté correcta, se procede a la carga de la mercadería.

Se elige el paso fronterizo sistema Cristo Redentor para llegar a Santiago de Chile.

La mercadería se acondiciona en 4 contenedores de 40 pies enlonados y precintados; sobre el camión destino a Santiago de Chile, lugar donde se encuentra el comprador.

El recorrido que se realiza es: Córdoba Argentina- paso fronterizo Cristo Redentor - Santiago de Chile.

Una vez obtenido el despacho se emite la Carta de Porte, el documento de carácter declarativo que prueba la existencia de un contrato de transporte. Informa sobre los términos de la mercadería transportada y atribuye derechos sobre la mercadería que se transporta. Se emite con los siguientes datos.

- Remitente: Don Luis S.H / Hernanado y Pampayasta Sud, Córdoba Argentina
- Destinatario: Syngenta/ Av. Vitacura 2939, Santiago de Chile
- Fecha de emisión: 30/07/2020
- Empresa de transporte: Mondel/ Benjamin J Lavaise 1326, Córdoba Argentina

- Lugar y país emisor: Córdoba Argentina
- Lugar, país y plazo de entrega: Av. Vitacura 2939 Santiago de Chile. Entrega 3 días desde la fecha de emisión.
- Descripción de la mercadería: mercadería según Proforma n° 0001/2020  
P.A 1005.90.00.000 Maíz- Los demás.
- Flete: Córdoba Argentina - Santiago de Chile 500 USD
- Declaración de valor de la mercadería: FCA 2010

Finalmente se realiza el ingreso de divisas donde el Banco Central indica que el contravalor en divisas de la exportación hasta alcanzar el valor facturado debe ingresarse al país y liquidarse en el mercado de cambios en los plazos a computar desde la fecha de cumplido el embarque. En el caso de la posición arancelaria 1005.90 el plazo es de 15 días corridos. No cuenta con reintegros.

## Conclusión

Para la elaboración de este trabajo se plantea una serie de objetivos que representan el punto de partida del mismo, habiendo llegado así a la parte final de su desarrollo se hacen recomendaciones a la empresa para que las tome en cuenta tanto en su comienzo de actividades de exportación como en el futuro.

El análisis interno de la empresa y del entorno internacional arroja que la sociedad Don Luis S.H se encuentra en condiciones de realizar su primera exportación ya que cuenta con el equipamiento y las instalaciones adecuadas en los campos para producir y cubrir la demanda requerida en el mercado externo.

Se recomienda añadir valor agregado a la producción de maíz para mantener la estabilidad y competitividad en la economía de la empresa y estar sujeta a los cambios permanentes de los precios mundiales de las commodities.

Por otra parte se aconseja que al no tener experiencia en exportaciones consideren la oportunidad de contar con un departamento de comercio exterior que ayude a desarrollar estrategias y ejecutar el paso a paso del plan de negocios ya que contar con profesionales en el área es la clave para conocer el ámbito internacional de inserción del producto y concretar las ventas futuras para que el negocio se desarrolle de manera productiva.

Además según el análisis FODA cuenta con fortalezas como ser: trabajar con sustentabilidad y calidad, lo que la hace competente en el mercado externo; mantener el crecimiento y desarrollo continuo, lo cual permite que se adapte al constante cambio comercial, contar con campos propios y desarrollarse en una estructura organizativa pequeña lo que ayuda a mantener el control de las actividades y una mayor especialización de cada sector.

Tales fortalezas ayudan a trabajar sobre las debilidades y tomar las oportunidades que se presentan en el nuevo horizonte comercial, para ello es importante contar con las agencias gubernamentales como ProCórdoba que ayudan a insertar a las pequeñas y medianas empresas al comercio internacional, una herramienta importante para aquellas Pymes que se inician en el ámbito del comercio exterior.

Finalmente se recomienda incentivar la capacitación constante de los empleados tanto en la parte productiva, operativa y de comercialización para mantener el crecimiento y desarrollo óptimo de la empresa en el comercio internacional.

## REFERENCIAS

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (2018). Recuperado de <https://www.inversionycomercio.org.ar/es/home>

Agencia para la promoción de exportaciones (2019). Recuperado de <https://www.procordoba.org/index.html>

Banco Central de la República Argentina (2020). Exterior y Cambios. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-excbio.pdf>

Banco Nacional de Comercio Exterior (2005) Guía básica del exportador. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/63793/GuiaBasicaDelExportador.pdf>

Bañuls, I. y Ricard, B. (2019) Nuevas tecnologías para optimizar y agilizar la siembra del maíz forrajero. Recuperado de <https://www.campogalego.com/es/nuevas-tecnologias-para-optimizar-y-agilizar-la-siembra-del-maiz-forrajero/>

Casa Rosada Presidencia (s.f) Recuperado de <https://www.casarosada.gob.ar/nuestro-pais/organizacion/estados-provinciales>

Canvas, Ues 21. (2020) Campo Agrícola Hernando- Ciudad de Córdoba. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Campo%20Agr%C3%ADcola%20-%20Hernando,%20Ciudad%20de%20C%C3%B3rdoba.pdf>

Cateora, P., Gilly, M., y Graham, J. (2010). Marketing Internacional.

Delgado, D. (2020) Distribución del ingreso y pobreza en la Argentina postdefault. Recuperado de <https://journals.openedition.org/polis/5655>

Food and Agriculture Organization (2019). Recuperado de <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1254369/>

Foro Ambiental (2018) Agricultura orgánica: Argentina ya produce sus propias semillas certificadas. Recuperado de <https://www.foroambiental.net/agricultura-organica-argentina-ya-produce-sus-propias-semillas-certificadas/>

Gibello Rael, J.A (2015) La estrategia de Marketing Mix en el ámbito internacional. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/6610/retrieve>

Hamilton, L y Webster P (2018). Entorno Comercial Internacional. Oxford University Press.

La Nación (2020) En 2019 fue récord la Exportación de Maíz y la más alta en 7 años para el Trigo. Recuperado de <https://millingandgrain.co/entrada/en-2019-fue-record-la-exportacion-de-maiz-y-la-mas-alta-en-7-anos-para-el-trigo-21603>

Miazzo, D. (2019) La Argentina, el tercer exportador mundial del maíz. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/La-Argentina-tercer-exportador-mundial-de-maiz-20190115-0008.html>

Montero Santos, G. R (2013) Metodologías de Selección de Mercados Externos y Mercados Emergentes. Recuperado de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/60-Article%20Text-61-1-10-20170429.pdf>

Rodriguez, S. (2020) Las nuevas tecnologías en el sector agropecuario Recuperado de <https://blog.consentidovacuno.es/posts/nuevas-tecnologias-en-el-sector-agropecuario.aspx>

Santander Trade, M (2020) Argentina: Política y Economía. Recuperado de [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser)

Vásquez Bell, W. (2017) ¿Conoce el método pestel para análisis del entorno? Recuperado de <http://www.upi.ac.cr/blog/2018/04/23/conoce-el-metodo-pestel-para-analisis-del-entorno/>

Zocco, G. A. (2015) Proyecto de Exportación de maíz pisingallo desde Argentina a Egipto.  
Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC127222.pdf>