

# LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL



UNIVERSIDAD  
**SIGLO 21**

## TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Identificación de oportunidades de negocios en Latinoamérica para la  
empresa Campo Agrícola

Por  
Dino Bruno

DNI  
40299981

Carrera universitaria  
Comercio internacional

Legajo  
CIN02093

Año  
2019

## ***Resumen***

El siguiente TFG describe los pasos a seguir para que la empresa Campo Agrícola logre la exportación de uno de sus productos, en este caso commodities. Esta inserción internacional estuvo dirigida hacia un país de Latinoamérica. La serie de pasos mencionados fueron importantes para lograr penetrar nuevos mercados ya que fueron las claves para que el proceso se realice con éxito, sin tropezar con imprevistos desconocidos para una empresa que no cuente con experiencia internacional.

Se determinó la nueva estructura que tuvo que desarrollar la empresa, tanto en costos como en tiempos para ofrecer su producto a mercados internacionales teniendo en cuenta que va a trabajar con terceros que contratará para realizar parte del proceso.

Este trabajo será de utilidad para empresas que deseen expandirse a nuevos mercados ya que, en un aspecto general, los pasos a seguir suelen ser los mismos independientemente del producto y mercado meta que se trate.

## ***Abstract***

The following FGW describes the steps to follow so that the Agricultural Field company can export one of its products, in this case commodities. This international insertion was directed towards one of the Latin American countries. The series of mentioned steps, were important to penetrate new markets, were already the keys for the process to be carried out successfully, without tripping over unforeseen events for a company that does not have international experience.

The new structure that the company had to develop was determined, both in costs and times to offer its product to international markets, it had to tell that it will work with third parties, which contract to perform part of the process.

This work will be useful for companies that wish to expand into new markets, since, in a general aspect, the steps to follow are usually the same regardless of the product and target market in question.

## ***Introducción***

El siguiente reporte de caso se llevará a cabo sobre la empresa cordobesa Campo Agrícola, ubicada en la ciudad de Hernando que fue creada en el año 2004 con el fin de realizar la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros.

Los cultivos principales que se trabajan son maíz, soja y maní, y en ocasiones se realiza la siembra de trigo, actualmente los cultivos se venden en el mercado interno para que luego sean procesados y comercializados tanto en el mercado interno como externo. La misión de la empresa es desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, principalmente concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierta a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector.

En cuanto a la visión, es buscar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida, ampliar la superficie explotada y desarrollar asociaciones con terceros.

Su política es desarrollar el negocio bajo principios éticos y profesionales, buscando que el desarrollo de la propia empresa vaya acompañado del desarrollo de sus empleados, de sus proveedores y de sus mismos socios (Universidad Siglo 21, 2019).

En un mundo con población en aumento y crecimiento de la urbanización, que asiste a la vez a un cambio en el poder económico global, la demanda de alimentos, y de recursos básicos en general, será creciente, además una creciente depreciación del peso argentino aumentará la competitividad para los exportadores. Estas mega tendencias que determinarán las relaciones económicas de las próximas décadas impactan directamente en los precios internacionales de los commodities alimentarios que, en el largo plazo, en tanto no cambien factores estructurales de la oferta, como nuevas áreas de siembra o tecnologías de producción tenderán a permanecer relativamente altos, a pesar de que puede haber shocks de corto plazo que determinen ciclos (mercado.com.ar, 2016).

La decisión de internacionalizar la empresa responde al deseo de crecer y es una de las decisiones más importantes que puede tomar el empresario. Para cualquier compañía, instalarse en otro país es más complicado que hacerlo en el propio por factores como el idioma, las normas legales o la cultura (Jerez y García, 2010).

Argentina requiere más empresas que exporten y sobre todo que las Pymes, que son el motor del país, se animen a crecer de la mano de todo lo que le pueden ofrecer al mundo.

El producto que se analizará es el maíz, tiene su razón debido a las señales de precio y el buen resultado productivo que deja el ciclo 2018/19. Además, en la próxima siembra se plantea un incremento en la superficie con maíz en la Argentina.

### *Antecedentes*

Un antecedente de internacionalización se puede ver en el caso de la empresa agrícola de Rubén Digon y sus hijos, ubicada en Montecristo, Córdoba, que se dedica al trabajo de tierras, tanto propias como de terceros en la zona de Río Primero y Villa Concepción del Tío. Hasta agosto de 2019 se vendía todo el producto a acopiadores o exportadores de Rosario, pero en busca de ventajas económicas decidieron exportar maíz por primera vez a Chile, con el apoyo de la agencia ProCórdoba. Las ventajas que llevaron a tomar esta decisión de exportar fueron el precio internacional del cereal, las ventajas impositivas y el obtener mejor financiación de los bancos (La Voz del interior, 2019).

### *Objetivo general*

Confeccionar un plan de exportación para la empresa Campo Agrícola en Latinoamérica para comenzar a comercializar maíz a mediados del año 2020.

### *Objetivos específicos*

Determinar la situación en la cual se encuentra la empresa y los aspectos que deberá tener en cuenta para lograr la penetración al mercado internacional.

Identificar cuál mercado de Latinoamérica es el más conveniente para la comercialización de maíz de la empresa.

Confeccionar la estrategia de penetración al mercado seleccionado.

## *Análisis de situación*

Se analizan los indicadores macroeconómicos de Argentina mediante un análisis PESTEL utilizando las variables: Político, Legal, Social, Económico y Tecnológico (americaeconomia.com, 2012). El siguiente paso es determinar la oferta y demanda mundial del producto seleccionado y los acuerdos de Argentina con el resto de los países. Por último, se analizará internamente la empresa utilizando la herramienta FODA (Humphrey, 2005). Todos los análisis se encuentran dentro del marco temporal 2014-2019.

### *Factor Económico*

#### *Balanza comercial*

La balanza comercial es un registro de importaciones y exportaciones de un país en determinado período. El saldo de la balanza comercial es la diferencia del total de las exportaciones y el total de las importaciones que se manejan en el país. Cuando se exporta mayor cantidad de bienes y servicios de los que se importan se obtiene un superávit comercial y cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones un déficit comercial. En julio de 2019 las exportaciones alcanzaron 5.856 millones de dólares y las importaciones, 4.905 millones de dólares. El intercambio comercial (exportaciones más importaciones) disminuyó 7,1% en relación a igual período del año anterior y alcanzó un valor de 10.761 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit comercial de 951 millones de dólares. Las exportaciones en julio aumentaron 8,3% (449 millones de dólares) respecto a igual mes de 2018, debido principalmente a la suba en cantidades de 20,2%, ya que los precios cayeron 9,9%. Las importaciones en julio descendieron 20,6% respecto a igual mes del año anterior (-1.274 millones de dólares). Los precios bajaron 6,9% y las cantidades se contrajeron 14,8% (INDEC, 2019).

*Tabla 1 Balanza Comercial Argentina*

Balanza comercial argentina. Año 2018 y siete meses de 2019

Periodo	Exportación			Importación			Saldo	
	Año 2019 <sup>e</sup>	Año 2018*	Variación % respecto a igual período del año anterior	Año 2019*	Año 2018*	Variación % respecto a igual período del año anterior	Año 2019*	Año 2018*
	Millones de dólares			Millones de dólares			Millones de dólares	
<b>Total anual</b>	<b>///</b>	<b>61.621</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>65.441</b>	<b>///</b>	<b>///</b>	<b>-3.820</b>
Ene	4.586	4.810	-4,7	4.214	5.737	-26,5	372	-927
Feb	4.464	4.304	3,7	4.004	5.196	-22,9	460	-892
Mar	5.136	5.406	-5,0	3.953	5.960	-33,7	1.183	-554
Abr	5.313	5.215	1,9	4.174	6.102	-31,6	1.140	-887
May	6.017	5.164	16,5	4.644	6.447	-28,0	1.373	-1.282
Jun	5.235	5.136	1,9	4.174	5.458	-23,5	1.062	-322
Jul	5.856	5.407	8,3	4.905	6.179	-20,6	951	-772
<b>Total 7 meses</b>	<b>36.608</b>	<b>35.442</b>	<b>3,3</b>	<b>30.068</b>	<b>41.078</b>	<b>-26,8</b>	<b>6.540</b>	<b>-5.636</b>
Ago		5.179			6.310			-1.131
Sep		5.013			4.699			314
Oct		5.355			5.077			279
Nov		5.349			4.365			984
Dic		5.282			3.913			1.369

Fuente: Indec, 2019

### *Riesgo País*

El Riesgo País es la sobretasa de interés que paga cada país para financiarse en el mercado internacional. Mide la probabilidad de que un Estado logre o no pagar los vencimientos de sus obligaciones (deuda externa, bonos, letras del tesoro) cuando corresponde. Como valor de referencia para medir el riesgo país se toma de base la tasa de los bonos del Tesoro que paga Estados Unidos (Perfil, 2019).

*Imagen 1 Riesgo País Anual*

Fecha	Puntos
03-09-2019	2523,00
05-08-2019	902,00
03-07-2019	795,00
03-06-2019	1008,00
03-05-2019	931,00
02-04-2019	764,00
04-03-2019	733,00
04-02-2019	648,00
03-01-2019	768,00
03-12-2018	698,00
02-11-2018	609,00
03-10-2018	626,00
03-09-2018	771,00
03-08-2018	571,00

Fuente: Ambito.com, 2019

### *Tipo de Cambio*

El precio de una moneda en función de otra moneda se denomina tipo de cambio. Los tipos de cambio juegan un papel fundamental en la economía y el comercio internacional. El tipo de cambio es un activo financiero como las acciones, y por ello los principios que se aplican al comportamiento de las acciones también pueden ser aplicados a los tipos de cambio, una depreciación de la moneda local aumenta la competitividad del sector exportador (BCRA, 2019).

*Tabla 2 Tipo de Cambio con diferentes monedas*

<b>MONEDA</b>	<b>TIPO DE CAMBIO 04/09/2019</b>
Dolar Estadounidense	56,0000000
Peso Chileno	0,0773850
Peso Mexicano	2,8360310
Peso Uruguayo	1,5272380
Real (Brasil)	13,6379130

Fuente: BCRA, 2019

Se analiza la evolución del tipo de cambio anual con el Dólar ya que es una de las monedas más importantes del mundo.

*Tabla 3 Variación del Tipo de Cambio con el Dólar Estadounidense*

<b>Fecha</b>	<b>Valor</b>	<b>% variación</b>
Agosto 2018	36,850	34,57%
Septiembre 2018	41,250	11,94%
Octubre 2018	35,950	-12,84%
Noviembre 2018	37,720	4,92%
Diciembre 2018	37,700	-0,05%
Enero 2019	37,350	-0,92%
Febrero 2019	39,150	4,81%
Marzo 2019	43,350	10,72%

Abril 2019	44,150	1,84%
Mayo 2019	44,760	1,38%
Junio 2019	42,463	-5,13%
Julio 2019	43,880	3,33%
Agosto 2019	59,510	35,61%

Fuente: BCRA, 2019

### *Índice de precios al consumidor*

Los índices de precios al consumidor miden la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada, en comparación con los precios vigentes en el año base (2016) (INDEC, 2019).

Tabla 4 Variación de precios 2019 sobre 2016

Divisiones	GBA	Pampeana	NEA	NOA	Cuyo	Patagonia
Alimentos y bebidas no alcohólicas	23,4%	8,6%	35,3%	4,7%	28,4%	7,4%
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,3%	8%	3,6%	1%	3,6%	5%
Prendas de vestir y calzado	8,5%	0,4%	11,6%	2,4%	11,4%	2,8%
Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles	10,5%	7%	8,1%	0%	8,9%	0,1%
Equipamiento y mantenimiento del hogar	6,3%	3%	7,8%	1%	6,3%	5%
Salud	8,8%	2%	5,3%	3%	7,4%	0%
Transporte	11,6%	0,4%	9,6%	4%	12,1%	3,4%
Comunicaciones	2,8%	9%	2,8%	6%	2,5%	2%
Recreación y cultura	7,5%	4%	6,2%	9%	6,7%	8%
Educación	3,0%	6%	1,4%	1%	2,3%	1%
Restaurantes y hoteles	10,8%	1%	5,0%	0%	6,8%	1%
Bienes y servicios varios	3,6%	3,6%	3,3%	3,4%	3,6%	3,1%
Importancia relativa de la región en el total nacional	44,7%	34,2%	4,5%	6,9%	5,2%	4,6%

Fuente: INDEC, 2019

### *Producto Bruto Interno*

El Producto Bruto Interno (PBI) es la manera en la que se mide y compara a un país con el resto de los países.

Argentina es ahora la economía número 28 del mundo según el tamaño del PIB, pero en términos per cápita, considerando que la población total actual del país que es de

44.938.712 habitantes, alcanza hoy a US\$ 9.618 anuales, cuando era de US\$ 9.428 en 2009: sólo 2% de crecimiento en 10 años. En el ranking mundial nos ubica en la posición 71, cuando a mediados del 2017 estábamos en la posición 57. En dos años, Argentina retrocedió 14 posiciones en el ranking mundial de países según el ingreso promedio anual por habitante. El PIB de Argentina al finalizar el primer trimestre de 2019 es de US\$ 432.241 millones (Eleconomista, 2019).

### ***Factores Tecnológicos***

Los productores argentinos son pioneros de las nuevas tecnologías. Durante los últimos 25 años la producción agrícola argentina se incrementó de 40 a 120 millones toneladas. El factor determinante en esta transformación y crecimiento fue el incremento en la productividad a través de la rápida adopción de tecnología por parte de numerosos emprendedores.

La revolución digital cambiará las necesidades del agricultor, y la conectividad se volverá determinante para dar el salto en productividad, sostenibilidad y uso eficiente de insumos. Esto nos permitirá generar más empleo y mejorar las condiciones de vida de los productores rurales (Agrofy New, 2019).

Continúa la tendencia creciente en el uso de maíces con eventos biotecnológicos apilados, en detrimento de materiales con evento simple o convencionales. Las variedades resistentes a insectos y tolerantes a herbicidas ya se cultivan en el 95% de la superficie sembrada con este cultivo. Si bien el cumplimiento del refugio por parte de los productores ha aumentado al 33% en la campaña 2017/18, es importante que se siga trabajando en mejorar la práctica para cuidar las tecnologías disponibles de maíz (Infocampo, 2019).

### ***Factores Políticos, Legales Y Sociales***

En 2019 la recuperación de la actividad agrícola impulsa a lograr resultados económicos relativamente mejores, aunque la gran incertidumbre política que se presenta

genera una desconfianza en los mercados, esto deriva en una depreciación de la moneda y gran inflación.

Las exportaciones debieran marcar un crecimiento más fuerte, impulsadas por los bienes primarios, gracias a la buena cosecha y mayores exportaciones manufactureras hacia Brasil. El declive de las importaciones se debe a la depreciación de la divisa y la baja demanda interna. La recuperación de las exportaciones agrícolas contribuirá a reducir el desequilibrio de la cuenta corriente.

En 2018 la tasa de desempleo en Argentina fue de 8,9%, y se prevé que esta cifra aumente a 9,4% para fin de 2019, y que luego baje ligeramente a 9,2% en 2020. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo. La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales en torno a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo la línea de pobreza.

La red de infraestructura requiere una mayor inversión ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales (SantanderTrade, 2019).

### ***Relación con el resto de los Países***

Argentina tiene vigentes 20 acuerdos comerciales internacionales que se fueron suscribiendo desde 1990 hasta 2018, de los cuales 13 se alcanzaron a través de la participación en el MERCOSUR, otros seis fueron bilaterales y uno sobre la incorporación a la Organización Mundial de Comercio. A partir del entendimiento con la Unión Europea "no hay que esperar una apertura inmediata" ya que el 60 % de la oferta del MERCOSUR" se irá desgravando en un período de transición de 10 años, que se considera un lapso prudencial y más prolongado que el de la Unión Europea con otros países con los que hicieron un TLC (Télam, 2019).

*Tabla 5 Acuerdos Comerciales*

Acuerdos multilaterales	Fecha de suscripción
Miembros de la OMC	01 enero 1995 (Parte contratante del GATT 1947 desde 11 octubre 1967)

Uniones aduaneras	Fecha de suscripción	
Estados miembros del MERCOSUR	26 marzo 1991	
Acuerdos de libre comercio	Fecha de suscripción	Vigencia
Chile	02 noviembre 2015	02 mayo 2019
MERCOSUR – Egipto	02 agosto 2010	01 septiembre 2017
MERCOSUR – Israel	18 diciembre 2007	
MERCOSUR - Perú (ACE 58)	30 noviembre 2005	
MERCOSUR -Bolivia (ACE 36)	17 diciembre 1996	28 febrero 1997
MERCOSUR -Chile (ACE 35)	25 junio 1996	01 octubre 1996
Acuerdos marco	Fecha de suscripción	Vigencia
MERCOSUR - México (ACE N° 54) - Acuerdo marco	05 julio 2002	05 enero 2006
Acuerdos comerciales preferenciales	Fecha de suscripción	Vigencia
MERCOSUR - Unión Aduanera del África Meridional (SACU)	15 diciembre 2008	01 abril 2016
México (ACE N° 6)	24 agosto 2006	01 enero 2007
Colombia - Ecuador - Venezuela - MERCOSUR (AAP.CE N° 59)	18 octubre 2004	
MERCOSUR – India	25 enero 2004	01 junio 2009
Uruguay (AAP.CE N° 57)	31 marzo 2003	01 mayo 2003
MERCOSUR - México (ACE N° 55) - Acuerdo sobre el sector automotor	27 septiembre 2002	
Paraguay (ACE N° 13)	06 noviembre 1992	06 noviembre 1992
Chile (AAP.CE N° 16)	02 agosto 1991	02 agosto 1991
Brasil (ACE N° 14)	20 diciembre 1990	20 diciembre 1990
Acuerdos de asociación económica	Fecha de suscripción	Vigencia
MERCOSUR -Colombia AAP.CE N° 72	21 julio 2017	

Fuente: SICE, 2019

### ***Demanda y Oferta mundial***

Posicion arancelaria del producto seleccionado: 1005.90 (Maiz, excluyendo semillas para siembra). Por Decreto N° 793/18 se fija hasta el 31/12/2020 un Derecho de Exportación del 12%, con un tope máximo de \$ 4 por cada Dólar Estadounidense del valor imponible o del precio FOB. El reintegro aplicable a las exportaciones Intrazona o Extrazona es de 0% (Tarifar, 2019).

*Oferta Mundial*

Unidad : Dólar Americano miles

Tabla 6 Principales exportadores

Exportadores	Valor Exportado en 2014	Valor Exportado en 2015	Valor Exportado en 2016	Valor Exportado en 2017	Valor Exportado en 2018
Mundo	29.487.587	26.198.921	26.802.892	27.342.391	31.000.844
Estados Unidos de América	10.711.079	8.379.793	9.983.490	9.232.581	12.577.328
Argentina	3.333.569	3.057.251	4.130.833	3.822.637	4.176.530
Brasil	3.875.969	4.937.593	3.655.162	4.567.019	4.034.500
Ucrania	3.323.289	2.992.956	2.637.396	2.974.710	3.496.759
Francia	1.322.693	1.266.985	993.194	818.440	994.505
Rumania	736.624	903.100	594.451	653.591	851.129

Fuente: TradeMap, 2019

*Demanda Mundial*

Unidad : Dólar Americano miles

Tabla 7 Principales Importadores

Importadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
Mundo	33.331.899	30.099.418	28.756.970	29.907.076	33.955.456
Japón	3.849.381	3.222.822	3.054.564	3.073.888	3.358.992
México	2.349.669	2.415.270	2.647.249	2.815.937	3.256.092
República de Corea	2.629.308	2.213.078	1.894.924	1.783.555	2.126.007
Irán	1.820.301	1.420.355	1.441.138	1.632.588	2.107.882
España	1.403.467	1.327.936	1.095.427	1.375.821	1.849.204
Egipto	1.942.736	1.787.986	1.518.111	1.717.019	1.847.289

Fuente: TradeMap, 2019

## Principales socios comerciales

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla 8 Principales países a los que Argentina exporta el producto

Importadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
Viet Nam	98.217	426.561	738.177	687.942	787.413
Argelia	666.772	451.165	435.833	517.791	600.620
Egipto	347.909	281.806	506.174	468.244	476.181
Malasia	281.913	259.304	323.976	310.720	401.972
Chile	100.878	25.381	92.320	203.750	316.818
Arabia Saudita	188.074	144.909	162.095	227.067	295.292

Fuente: TradeMap, 2019

## FODA

El análisis FODA son siglas que representan el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa, un mercado, o sencillamente a una persona. En este caso se analizará internamente la empresa Campo Agrícola.

Tabla 9 FODA Empresa Campo Agrícola

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de cambio favorable para exportadores</li> <li>- Agencias de promoción a las exportaciones</li> <li>- Desgravación del derecho de exportación a pequeñas empresas</li> <li>- Cuantiosa cosecha de 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfrentar grandes competidores</li> <li>- Insertidumbre en cantidad de hectáreas rentadas</li> <li>- Malas cosechas futuras debido al clima u otro factor</li> <li>- Incertidumbre política Nacional</li> </ul>
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de experiencia Internacional</li> <li>- La mayor parte del terreno es de terceros</li> <li>- No posee maquinaria ni transporte propio</li> <li>- Silos de acopio para 1500 Toneladas</li> <li>- Rentabilidad en declive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecen diferentes tipos de commodities</li> <li>- Red de contactos exportadores (actualmente clientes)</li> <li>- Política de rotación de siembra</li> <li>- Inversiones en maquinaria, silos, balanza y galpones</li> </ul>

Fuente: Elaboracion propia en base a Universidad Siglo 21

## *Marco Teórico*

Dentro de este apartado se explicarán brevemente las herramientas que se utilizarán para poder concretar los objetivos planteados anteriormente.

Para poder concluir con el primer objetivo "Analizar la situación en la cual se encuentra la empresa, y las acciones a realizar para lograr la internacionalización ", la herramienta que sera de gran utilidad es el analisis FODA realizado anteriormente, ya que permite determinar que aspectos internos se deberan tener en cuenta a la hora de la internacionalizacion. En el siguiente diagnóstico se verán reflejados los principales aspectos derivados del analisis FODA (Humphrey, 2005).

Con respecto al segundo objetivo que se planteó, "Identificar cuál mercado de Latinoamérica es el más conveniente para la oferta de maíz de la empresa", la herramienta que se utilizará será la matriz multicriterio.

En la matriz multicriterio se presentan diversos objetivos o criterios que simultáneamente deben incorporarse, los cuales requieren de la aplicación de una metodología que implica la selección entre un conjunto de alternativas factibles y procedimientos de evaluación que se utilizan para tomar decisiones. El proceso de decisión requiere de la comparación entre las alternativas sobre las que se puede optar. Si se desea tener una herramienta eficaz y eficiente que apoye las decisiones, es de importancia contar con la mayor cantidad de elementos de análisis junto al proceso más adecuado para ello, una de las posibilidades que las metodologías multicriterio aportan es la diversidad de factores que se logran integrar en el proceso de evaluación. Su particularidad está en la forma de transformar las mediciones y percepciones en una escala única para comparar los elementos y establecer órdenes de prioridad que permitan agregar los efectos de un proyecto en una métrica común. La metodología descompone un problema complejo en partes más simples permitiendo que el decisor pueda estructurar un problema con múltiples criterios (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La matriz se compone en un cuadro de doble entrada, por un lado, las variables, y por otro, los posibles países que podrá tener como destino la exportación la empresa agrícola. A continuación, un prototipo de la matriz multicriterio.

Tabla 10 Matriz Multicriterio Ejemplo

Países/ Variables	País A	País B	País C	País D	País E
Distancia de frontera y de la capital					
Riesgo País					
Pbi Per- Cápita					
Aranceles de importación					
Demanda del País del producto					

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir con el tercer y último objetivo de este reporte de caso, "Confeccionar la estrategia de penetración al mercado seleccionado", será útil tomar la herramienta: marketing mix internacional. Una vez elegido el mercado de destino, el siguiente paso para la empresa es determinar cómo va a entrar en él. La forma de ingresar en un nuevo mercado es un aspecto fundamental dentro de la estrategia de internacionalización de la empresa y la vía de entrada que se elija será determinante en el éxito o fracaso de aquella; la elección va a estar determinada tanto por factores internos como externos. Los factores internos tienen que ver con las características propias de la empresa. Así, en primer lugar, la empresa tendrá que reflexionar sobre los objetivos estratégicos y los planes para el mercado en cuestión. En segundo lugar, también determinará la forma de entrar en el mercado el tipo de producto o servicio que ofrezca. En tercer lugar, debe ponderar los recursos financieros, humanos, logísticos, etc. de los que disponga. Por ejemplo, considerar la posible expatriación de trabajadores y los costes que conlleva. En cuarto lugar, el grado de internacionalización de la propia empresa también influye ya que si, por ejemplo, las exportaciones directas están funcionando bien, la empresa puede pensar en abrir una filial. Por último, el grado de conocimiento de los mercados internacionales (la propia experiencia de la empresa, los

conocimientos de los directivos, etc.) hará que la empresa tome decisiones que conlleven una mayor o menor implicación y compromiso de recursos. Por lo que respecta a los factores externos, se trata de variables que la empresa no puede controlar. Así, están el riesgo del mercado (político, financiero), la posición del gobierno sobre empresas extranjeras (una política muy rígida puede hacer que la única vía de entrada al mercado sea la colaboración con agentes locales) y, por último, el grado de competencia interna del mercado. Así pues, existen tres variantes de exportación: indirecta, directa y la concertada.

El producto internacional: la variable producto hace referencia al conjunto de bienes y servicios, físicos e intangibles, que la empresa ofrece al mercado para satisfacer una necesidad. Así, todas las acciones encaminadas a su desarrollo y comercialización constituyen la política de producto. En este sentido, el producto es una variable multidimensional, cuya adaptación a los mercados exteriores requiere un gran número de componentes a tener en cuenta (atributos, normativa legal, producción).

El precio internacional: el marketing internacional incrementa la complejidad y el número de factores que afectan a la definición del precio en comparación con la política de precios doméstica. De esta forma, las características del país de destino, las variaciones en las condiciones de competencia, las políticas relativas a las otras variables de marketing mix y otros factores estratégicos afectan la fijación de la política de precios internacional. Básicamente los factores que influyen en la fijación del precio internacional se dividen entre controlables y no controlables por la empresa. Entre los primeros destacan los costes de producción y exportación, los objetivos de la empresa y el resto de políticas de marketing mix. Entre los segundos, la competencia, variables psicográficas, limitaciones político-legales y las variaciones en la cotización y el tipo de cambio. En lo que respecta a los controlables por la empresa, los costes constituyen un factor determinante. Habitualmente se fija en función de los costes totales más un determinado margen comercial y al ser los costes mayores, el precio internacional será normalmente superior al doméstico. También juegan un importante papel en la fijación del precio los objetivos de la empresa. Por ejemplo, lanzar un precio bajo para introducirse en el nuevo mercado, alcanzar un determinado volumen de ventas o cuota de mercado, defenderse de la competencia o incluso fijar un precio alto como forma de diferenciación. Las políticas del resto de variables de marketing mix tienen gran influencia en el precio. Efectivamente, un producto altamente adaptado al mercado de destino

o que viene precedido de una importante campaña de publicidad, incrementará notablemente el precio, así como si el canal de distribución es muy largo.

La distribución internacional: la estrategia de distribución internacional va a ser establecida por la forma de entrada en el mercado extranjero que haya elegido la empresa y ello determinará además el grado de control sobre los canales de distribución. Así, la entrada mediante licencias, franquicias o agentes no permite el control de la distribución. En cambio, en las joint-ventures y en la apertura de filiales, el control es mayor. Por otro lado, intentar replicar la política de distribución en los mercados extranjeros supone un gran error y esto es así por las enormes diferencias entre cada país en este campo. De esta manera, las diferencias van a estar marcadas por el tipo de producto, longitud del canal, los servicios que prestan los propios distribuidores (almacenamiento, transporte, promoción). Por ello, independientemente del grado de control que tenga la empresa sobre la distribución de sus productos, es su deber conocer las características y el funcionamiento de los canales de distribución en cada mercado. Conforme la empresa se va extendiendo internacionalmente, debe elegir el tipo de canal de distribución para hacer llegar sus productos a los distintos mercados. En este sentido, los canales de distribución se clasifican por su longitud y existen tres tipos: largo, corto y directo. En el canal de distribución largo existe un gran número de intermediarios entre la empresa y el cliente final (al menos un agente/distribuidor, un mayorista y un detallista) y es propia de empresas con poca presencia internacional y en las primeras fases de la expansión del marketing internacional. Entre sus ventajas destacan los bajos costes y la obtención de economías de escala por exportar grandes cantidades de producto. Son inconvenientes la pérdida de contacto con el cliente final y el escaso control sobre el resto del marketing mix. En el canal de distribución corto la empresa vende directamente al detallista y éste al cliente final, prescindiendo del mayorista. Entre sus ventajas destaca el mayor contacto con el mercado y el ahorro en costes. Como inconveniente, el mayor poder de negociación de los intermediarios. Por último, en el canal directo la empresa llega directamente al consumidor final. Este tipo de canal es característico en el suministro de bienes industriales y muy especializados. Como ventaja, el control absoluto de la distribución. Por contra, los costes se incrementan considerablemente al correr toda la operación a cargo de la empresa.

La promoción internacional: la promoción es una de las ramas básicas del marketing mix. No basta con tener un gran producto, con un precio razonable y bien distribuido en el mercado. Aunque implican actividades similares, las dificultades de llevar a cabo las tareas de promoción y comunicación en los mercados exteriores se incrementan ya que es preciso conocer las características de los productos y hacerlas casar con la identidad de cada mercado; se requiere también que la política de promoción sea coherente con las estrategias de las demás variables del marketing mix, entre otras. Por último, al igual que ocurre con el resto de variables del marketing mix, surge la cuestión de adaptar o globalizar la política de promoción. Ésta sería la variable que menos adaptación requeriría, junto con la de producto, debido a la creciente tendencia de la publicidad global y la aceptación de los productos globales, junto con la necesidad de estandarización para mejorar la eficiencia y las economías de escala. Asimismo, siguen siendo necesarias algunas adaptaciones ya que existen variados factores que afectan a la promoción internacional (Nieto y Llamazares, 2004).

### *Diagnóstico*

En base al estudio tanto macroeconómico como microeconómico realizado anteriormente se puede diagnosticar sobre la situación de la empresa con respecto a su internacionalización.

El principal indicador para tomar es el tipo de cambio, es una gran oportunidad para las empresas exportadoras de Argentina que la moneda local se deprecie. El poder exportar conlleva a la sostenibilidad a largo plazo en caso de que la demanda interna disminuya, si bien el producto no cuenta con gran valor agregado ya que son commodities, el precio internacional del cereal es superior al precio interno, por lo que con una eficiente estrategia de penetración a los mercados se podrían obtener grandes beneficios a futuro. Por otro lado, de acuerdo con lo analizado sobre los principales socios comerciales, se puede observar que Chile es un importante importador en cuanto al maíz proveniente de Argentina, Uruguay también importa maíz, aunque en menor medida que Chile, además, este último utilizó el maíz argentino para convertirse en uno de los principales exportadores mundiales de carne porcina. Como Chile no se autoabastece de maíz –uno de los principales insumos para producir cerdos– debe importar buena parte del cereal, siendo Argentina el principal

proveedor de ese recurso que en el año 2018 envió 1,83 millones de toneladas a su país vecino (95% de la importación total chilena del período). La distancia con estos socios comerciales es relativamente cercana, esto es una oportunidad indiscutible, las exportaciones a estos posibles países serían por vía terrestre contratando a un tercero que transporte la carga hasta el país de destino. Siguiendo con los aspectos positivos de este diagnóstico, podemos agregar que la empresa actualmente vende sus productos a grupos exportadores en Rosario, posiblemente estos compradores puedan recomendar clientes en países limítrofes que realicen importaciones de pocas cantidades de cereal y no habitualmente.

Pasando a los aspectos negativos, la empresa no cuenta con la totalidad de las tierras que trabajan ya que gran parte son rentadas. Esta característica es una gran amenaza para la empresa ya que no puede conocer con exactitud la cantidad de tierras que tendrá a su disposición a futuro, lo que significa que no sabrá precisamente en qué cantidad podrá abastecer su posible comprador en el exterior. Otra debilidad detectada es no contar con la maquinaria necesaria para la explotación y la contratación servicios a terceros ya que tanto la siembra como la cosecha son tercerizados, con los riesgos que ello conlleva. Finalmente, estas debilidades no le posibilitan alcanzar un mayor valor agregado.

Específicamente en lo que respecta a la internacionalización, la empresa no cuenta con ninguna experiencia previa, por esta razón lo principal sería armar su cartera de posibles clientes en función de la definición del país más eficiente a la hora de exportar. Luego, debería asesorarse mediante fuente oficiales en cuanto a: certificaciones de SENASA, registros como exportadores/importadores, registros en el RUCA, contratar despachante de aduana que este dedicado absolutamente a la exportación de granos, contratar transporte nacional e internacional en caso de vender en condición CPT. El contador de la firma debería revisar el precio internacional del maíz, los costos adicionales que implica la exportación, tanto los aranceles correspondientes como los gastos en aduanas, comisiones, transporte, registros, etc. En este caso, no se pagaría el impuesto a la exportación debido a que es la primera vez que la empresa realizaría esta operación, esto se encuentra detallado en el apartado demanda y oferta mundial.

La empresa podría asociarse con otra que se encuentre exportando pocas cantidades actualmente para obtener un excelente know how en cuanto a los procesos de exportación, obtener posibles clientes, además la posibilidad de exportar en mayor cantidad generaría

mejores oportunidades económicas para las dos empresas y mejoraría posición a la hora de enfrentar competidores.

### ***Propuesta de implementación***

En el diagnóstico anterior se determinó en qué situación se encuentra la empresa actualmente y que aspectos deberá afrontar para lograr la internacionalización utilizando el análisis FODA donde se ve reflejada la respuesta al primer objetivo de este trabajo con las diferentes actividades que tendrán que llevar a cabo para prepararse para la internacionalización.

Para determinar a qué país se realizará la primera exportación de la empresa, como ya fue mencionado, se utilizará la Matriz Multicriterio que estará compuesta de 5 variables de medición y 5 posibles destinos de exportación.

Las variables de medición son las siguientes: distancia con el país de destino de su frontera más cercana y de su capital, carga arancelaria de importación del producto, demanda mundial del producto de ese país, PBI per cápita y riesgo país.

Los posibles países como destino de la exportación son: Brasil, Chile, Uruguay, Paraguay, Bolivia. Se seleccionaron ya que son países limítrofes, por lo que la distancia es la mínima posible. En esta situación específica, la distancia es un factor determinante ya que se trata de una primera exportación, de pocas cantidades y el único medio de transporte a utilizar es la vía terrestre. Otro factor es la cultura, son similares varios aspectos que comparte Argentina con estos países, tanto el idioma o la utilización del producto de igual manera de como se utiliza en Argentina. Y, por último, los acuerdos comerciales vigentes determinan la gran oportunidad para comercializar el producto con estos países ya que forman parte de MERCOSUR y están exentos de ciertos aranceles y barreras no arancelarias. El caso de Chile es diferente, no forma parte del MERCOSUR, pero tiene acuerdos de libre comercio con Argentina, lo que también genera una oportunidad competitiva, además de que es el mayor importador del producto dentro de los países limítrofes.

A continuación, se presentan las diferentes variables, comparando cada uno de los países nombrados anteriormente, para luego complementar los resultados de las mediciones y poder determinar cuál país es el que mejor se adapta a la oferta de maíz de la empresa.

Tabla 11: Importaciones totales del Producto

Importaciones Totales del Producto (2018)				Valores en Miles US	
	Miles de Dólares	Valor	Rango		
<b>Brasil</b>	144.338	4	120 => 160	1	0 => 40
<b>Bolivia</b>	5.105	1	0 => 40	2	40 => 80
<b>Chile</b>	382.134	5	160=> Más	3	80 => 120
<b>Uruguay</b>	103.437	3	80 => 120	4	120 => 160
<b>Paraguay</b>	838	1	0 => 40	5	160 => Más

Fuente: Elaboración propia en base a (Trade Map, 2018)

Tabla 12: Derechos de Importación

Derechos de Importación				Valores %	
	%	Valor	Rango		
<b>Brasil</b>	0 %	5	0 => 1,99	5	0 => 1,99
<b>Bolivia</b>	0 %	5	0 => 1,99	4	2 =>3,99
<b>Chile</b>	0 %	5	0 => 1,99	3	4 => 5,99
<b>Uruguay</b>	0 %	5	0 => 1,99	2	6 => 7,99
<b>Paraguay</b>	0 %	5	0 => 1,99	1	8 => Más

Fuente: Elaboración propia en base a (Tarifar, 2019)

Tabla 13: PBI per cápita

PBI per Cápita (2019)				Valores USD	
	USD	Valor	Rango		
<b>Brasil</b>	9160	3	7.000 => 9.999	1	0 => 3.999
<b>Bolivia</b>	3940	1	0 => 3.999	2	4.000 => 6.999
<b>Chile</b>	16 280	5	13.000 => Más	3	7.000 => 9.999
<b>Uruguay</b>	17 870	5	13.000 => Más	4	10.000=>12.999
<b>Paraguay</b>	6230	2	4.000 => 6.999	5	13.000 => Más

Fuente: Elaboración propia en base a (FMI, 2019)

Tabla 14: Distancia de Hernando hasta la capital del país de destino

Distancia hasta el país de destino				Valores km	
	Kilómetros	Valor	Rango		
<b>Brasil – Brasilia</b>		1	2000 => Más	5	0 => 500
<b>Bolivia – La Paz</b>	2606	1	2000 => Más	4	501 => 1000
<b>Chile – Santiago</b>	951	4	501 => 1000	3	1001 => 1500
<b>Uruguay – Montevideo</b>	1025	3	1001 => 1500	2	1501=>2000
<b>Paraguay – Asunción</b>	1233	3	1001 => 1500	1	2000 => Más

Fuente: Elaboración propia en base a (GoogleMaps, 2019)

Tabla 15: Distancia hasta la frontera más cercana

Distancia hasta el país de destino				Valores km	
	Kilómetros	Valor	Rango		
<b>Brasil</b>	1420	3	1001 => 1500	5	0 => 500
<b>Bolivia</b>	1330	3	1001 => 1500	4	501 => 1000
<b>Chile</b>	800	4	501 => 1000	3	1001 => 1500
<b>Uruguay</b>	610	4	501 => 1000	2	1501=>2000
<b>Paraguay</b>	1200	3	1001 => 1500	1	2000 => Más

Fuente: Elaboración propia en base a (GoogleMaps, 2019)

Tabla 16: Riesgo País 17/10/2019

Riesgo País	Riesgo	Valor	Rango	Valores	
<b>Brasil</b>	238	3	201=>250	5	100=>150
<b>Bolivia</b>	249	3	201=>250	4	151=>200
<b>Chile</b>	126	5	100=>150	3	201=>250
<b>Uruguay</b>	171	4	151=>200	2	251=>300
<b>Paraguay</b>	246	3	201=>250	1	300=>Mas

Fuente: Elaboración propia en base a (ambito.com, 2019)

Determinadas las mediciones correspondientes a cada posible destino de exportación, lo siguiente es representar todos los datos obtenidos en una misma matriz para poder ponderar los países y así determinar cuál será la mejor opción para la oferta exportable de la empresa. Los datos obtenidos están sujetos a cambios en el futuro, fruto de las políticas de los diferentes países, tanto el riesgo país, PBI per cápita y derecho de importación.

Tabla: Matriz multicriterio.

Criterio		Importaciones Totales del Producto	Derechos de Importación	PBI per Cápita	Distancia hasta la capital del país de	Distancia con la frontera más cercana	Riesgo País	TOTAL
	<b>Peso</b>	0,30	0,15	0,15	0,15	0,10	0,15	<b>1</b>
BRASIL	Valor	4	5	3	1	3	3	<b>3,15</b>
	Ponderado	1,2	0,75	0,45	0,15	0,3	0,3	
CHILE	<u>Valor</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<b><u>4,75</u></b>
	<u>Ponderado</u>	<u>1,5</u>	<u>0,75</u>	<u>0,75</u>	<u>0,6</u>	<u>0,4</u>	<u>0,75</u>	
URUGUAY	Valor	3	5	5	3	4	4	<b>3,85</b>
	Ponderado	0,9	0,75	0,75	0,45	0,4	0,6	
BOLIVIA	Valor	1	5	1	1	3	3	<b>2,1</b>
	Ponderado	0,3	0,75	0,15	0,15	0,3	0,45	
PARAGUAY	Valor	1	5	2	3	3	3	<b>2,55</b>
	Ponderado	0,3	0,75	0,3	0,45	0,3	0,45	

Fuente: Elaboración propia

Una vez determinado el país de destino, en este caso Chile, derivado de los resultados de las métricas seleccionadas, se obtiene la respuesta al segundo objetivo planteado al comienzo de este trabajo. Se confeccionará un listado con los principales importadores chilenos del producto por vía terrestre (camión) ya que la empresa no podrá abastecer las grandes cantidades que demandan los principales importadores del país de destino mediante el uso de la vía marítima.

Tabla 17: Principales importadores del producto en Chile por vía terrestre

Importador	U\$S-CIF 2019	Cantidad kg 2019	U\$S-CIF 2018	Cantidad kg 2018
SOC.PRODUCTORA Y DISTRIB.S.A.	5.071.200	24.943.540	4.712.239	22.958.630
RABO SERVICIOS Y ASESORIAS LTD	3.579.677	17.958.590	3.450.364	16.947.440
GRANJA AVICOLA ARIZONA LTDA	199.564	989.000	679.302	3.300.000

DEL CAMPO AL MAR SPA	132.950	727.400	837.663	4.351.370
IMP. COMERCIAL STARFOOD LTDA.	128.573	247.000	129.857	251.560
IMPORTADORA CAPRILE LTDA	82.856	166.000	126.581	247.500
AGRIC.Y COM. GRANO FISH LTDA.	73.201	339.540	224.700	1.102.740
INNOVA LTDA	59.804	112.200	111.353	196.000
NAMA INTERNACIONAL S.A.	56.061	109.000	80.552	150.000
SOC.COMERCIAL AGROTRANS SPA	53.424	224.000		
COMERCIAL SAN FRANCISCO LTDA.	39.825	171.000		

Fuente: Elaboración propia en base Penta transaction (2019)

Lo siguiente, avanzando al tercer y último objetivo, es determinar la estrategia de penetración al mercado, mediante la herramienta seleccionada anteriormente: Marketing Mix Internacional.

De los importadores mencionados anteriormente, se seleccionarán tres para realizar la oferta internacional. Los mismos son **GRANJA AVICOLA ARIZONA LTDA**, **DEL CAMPO AL MAR SPA** y **IMP. COMERCIAL STARFOOD LTDA**. Las tres empresas cuentan con páginas web actualizadas para saber exactamente hacia quien estará dirigida la oferta internacional.

### Estrategia de Penetración de Mercado

Como se mencionó anteriormente, son varias las opciones a disposición de la empresa para realizar la elección del modo de ingreso a un nuevo mercado internacional. Se considera que la modalidad más adecuada para la empresa Campo Agrícola en la exportación del producto seleccionado es una exportación directa por el tipo de producto que se está comerciando, es ideal para este tipo de situación de pocas cantidades del producto, la empresa actuará directamente contactándose con un importador extranjero en el mercado chileno y ofreciéndole su producto y que cantidades dispone para comerciar. El tipo de contrato a realizar en caso de concretarse la exportación es un contrato de compraventa internacional bajo la condición CPT en base a los Incoterms.

La oferta estará dirigida a la empresa chilena Starfood que en 2019 lleva importada una cantidad de 247 toneladas de maíz, aumentando la cantidad importada en 2018, lo contrario a las demás empresas seleccionadas. La empresa se encuentra en Santiago de Chile a 935 Km de Hernando (Córdoba).

Por último, como recomendación a la hora de contratar al despachante para la operación hacia Chile sería que el despachante sea cercano a la aduana que se utilizará para la agilización y facilitación de trámites que de lo contrario generaría pérdida de tiempo y dinero en el caso de no estar bien asesorado sobre el producto en la aduana seleccionada para ingresar al mercado chileno.

### Estrategia de Producto

Es momento de hablar de la estrategia en cuanto al producto. En este caso al ser un commodity el producto no cuenta con diferenciación a su competencia, y su precio, que se analizará más adelante, está determinado en el mercado internacional.

La estrategia de producto a utilizarse de Campo Agrícola es la extensión de producto. En primer lugar, el producto a ser exportado será el mismo que se comercializa en el mercado nacional ya que la función de producto que realizará en el mercado chileno es la misma que realiza en Argentina lo que hace que el producto no tenga que ser modificado, es absolutamente compatible. Al ser la primera exportación de la empresa, la cantidad de maíz que será exportada es de 88 toneladas a granel, y en el caso de tener éxito el sistema de exportación, la empresa podrá continuar exportando más cantidades de maíz u otro de los commodities que ofrecen.

### Estrategia de Plaza o Distribución

Otra de las cuestiones claves en un proceso de ventas al exterior es el canal de distribución y organización para que la mercadería llegue a su destinatario. Como se mencionó al momento de hablar de la estrategia de penetración de mercado, la elección realizada es una exportación directa por lo que, en este caso, no corresponde al empresario

argentino determinar la manera en que el importador chileno realice la distribución del producto en dicho mercado.

La operación se concretará a partir del momento en el que la mercadería llega a manos del importador y es éste quien tendrá a cargo la distribución por ser mercadería que le pertenece. Haciendo mención de esto, es momento de determinar cómo Campo Agrícola le hará llegar la mercadería a su cliente en el exterior.

El traslado se realizará vía terrestre desde la localidad de Hernando (Córdoba), Argentina, hasta Santiago de Chile, atravesando y realizando la revisión documentaria correspondiente en la Aduana Los Andes. Para la cantidad seleccionada de toneladas se necesitarán 4 camiones con carga fraccionada de 22 toneladas por camión, contratando a un tercero que realice el transporte. Tal como se acaba de mencionar, el producto será cargado en camión en la planta de la empresa en la localidad de Hernando, siendo éste el medio de transporte internacional que la llevará hasta su destino final en Santiago a cargo de una empresa de transporte.

### Estrategia de Precio

Hemos llegado aquí a la estrategia que terminará generando los ingresos de la compañía. En este caso que el producto es un commodity, a diferencia del mercado interno, el precio internacional FOB está determinado por el mercado, por lo cual cualquier empresa que decida exportar deberá tomar este valor (Agrofy New, 2019).

Maíz: Precio FOB internacional; U\$/ton 157.

Fecha: 25/10/2019

Maíz: Precio Pizarra de Rosario; \$8.020,00

Tipo de cambio: 1 U\$=\$60,70

Para ingresar al mercado chileno, la empresa, como se mencionó en el diagnóstico, tendrá que enfrentar costos que en el mercado nacional no existían, contratar el transporte internacional como se mencionó anteriormente y el seguro. Los gastos en aduana, gastos de trámites previos, como el registro como exportador/importador en <http://www.afip.gob.ar/registroAduanero/>, Registro RUCA en <https://ruca.agroindustria.gob.ar/> y SENASA, honorarios a su despachante y las comisiones tanto a su despachante como las

bancarias dependiendo del tipo de medio de pago que se pacte con el importador en el contrato internacional (se recomienda a través de transferencia bancaria), costos de carga y descarga de mercadería.

La condición de venta seleccionada es CPT (anexo) por lo cual el exportador se hará cargo de todos los costos y riesgos hasta que la mercadería le llegue al lugar acordado con el comprador, por lo tanto, el valor final por tonelada de maíz será superior al precio internacional, ya que se le sumaran costos adicionales.

#### Estructura de costos de exportación estimada.

Cotización por camión, distancia 935 Km aproximadamente;

Ingreso a CACEC y consolidación USD 220,00	220,00 USD
Frontera cordillera - aduana USD 55,00	5,00 USD
Flete terrestre USD 1920,00	1920,00 USD
Emisión de crt USD 75,00	75,00 USD
Seguro de carga USD 0,45%	15,54 USD
Despachante de Aduana comisión USD 1% mínimo 300 USD	300 USD
<b>Subtotal USD</b>	<b>2.585,54 USD</b>

El valor CPT estimado hasta aduana de Santiago de Chile será la suma de las toneladas a exportar por su valor en dólares, más los costos mencionados anteriormente.

Valor CPT: 13.816 USD (valor de 88 toneladas) más 9.280,32 USD (4 camiones de transporte y otros gastos): **23.096,32 USD (valor total de la exportación estimado)**

Tabla 18 Calculo CPT

Camiones de maíz	Toneladas maíz por camión	Valor FOB del maíz 25/10/2019, 157 USD x Tonelada	Gastos de transporte, comisiones y certificados
1	22	3.454 USD	2.320,08 USD
2	22	3.454 USD	2.320,08 USD
3	22	3.454 USD	2.320,08 USD
4	22	3.454 USD	2.320,08 USD
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>13.816 USD</b>	<b>9.280,32 USD</b>

Fuente: Elaboración Propia

Este calculo es flexible a cambios ya que la exportación se llevará a cabo a mediados del año 2020, lo que significa que pueden existir posibles variaciones en el tipo de cambio

que afectarían la competitividad de la oferta exportable, otro factor es que el valor de los commodities cambia constantemente y, además, como se mencionó anteriormente, existen algunos costos que no están mencionados en este cálculo ya que no se cuenta con la totalidad de datos sobre la empresa.

### Estrategia de Promoción y Comunicación

La empresa se comunicará directamente con los posibles importadores para realizar una oferta de su producto y tratar de llegar un acuerdo que perdure en el tiempo para convertir al importador en un fiel cliente a futuro. A medida que la empresa logre penetrar exitosamente el mercado, podrá buscar nuevos posibles clientes y desarrollar alianzas con los demás exportadores para ampliar su capacidad de venta y cartera de clientes. Además, aunque implique un gasto mayor, la empresa puede concurrir a ferias comerciales u misiones comerciales tanto en el exterior como las que se realizan en Argentina para conocer nuevos posibles clientes a los cuales ofrecer su producto. Dichos eventos lo realizan las agencias de promoción a la exportaciones, provinciales y nacionales, ProCordoba, por ejemplo, a pesar de realizar misiones y ferias comerciales, también tienen programas de apoyo a las nuevas empresas que quieran ingresar al mercado internacional.

En la empresa que utilizamos como antecedente que se mencionó al principio, la agencia ProCordoba les fue de gran ayuda para todo el proceso de exportación, marcándoles el camino hacia la internacionalización a futuro.

## ***Conclusión y Recomendaciones***

Exportar no es rápido ni sencillo, sobre todo cuando se realiza por primera vez, por ello las empresas que decidan ir por ese camino deberán ser constantes y pacientes, afrontar costos fijos necesarios para poder ser exportador y nuevos costos variables dependiendo del producto y el medio de transporte al país de destino, a partir de la distancia con el mismo.

La conclusión que se obtiene de este trabajo es que las empresas pequeñas y medianas de Argentina se encuentran en un momento clave para expandirse a mercados internacionales debido al tipo de cambio favorable y que, pudiendo vender sus productos en mercados estables económica y políticamente, generarían un crecimiento sostenible y podrían pensar en estrategias a largo plazo sin depender del mercado interno, muchas veces afecto por las fuertes crisis.

Las recomendaciones siguientes van dirigidas a, como se mencionó anteriormente, las empresas que tengan la oportunidad de explorar nuevos mercados y estén en un momento de incertidumbre sobre cómo serán esos mercados. La metodología de este TFG es compatible a cualquier empresa que decida exportar su producto, por supuesto que, al tratarse de un commodity, las empresas que ofrecen productos manufacturados tendrán diferencias a la hora de establecer sus precios y sus mercados meta, pero el concepto sigue siendo el mismo para realizar la exportación por primera vez, encontrar nichos en mercados internacionales al cual poder ofrecer el producto a un valor más competitivo que el mercado local.

Es cuestión de trabajo duro, informarse constantemente sobre los beneficios de exportar mi producto en cuestión de rentabilidad, mejorar la comunicación con los entes públicos para aprovechar los beneficios a empresas exportadoras, tanto impositivos como de financiamiento, utilizar las agencias de promoción para encontrar clientes que de otra manera sería más complejo y costoso, sobre todo para las pequeñas empresas como contar con un profesional de comercio exterior.

Por último, el rol que cumple el despachante de aduana es clave para este tipo de empresas ya que la inserción en nuevos mercados requiere de personas con experiencia previa

para no afrontar imprevistos en cuestión de trámites, impuestos, restricciones, etc. Esto retrasaría el proceso y generaría costos extras, vitales para las pequeñas empresas.

## Bibliografía

- Agrofy New. (2019). *Agrofy New*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/179103/produccion-agricola-crecio-300-uso-tecnologia-agro>
- ambito.com. (2019). *ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- americaeconomia.com. (2012). Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- BCR. (2019). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es>
- BCRA. (2019). *Banco Central de la Republica Argentina*. Obtenido de [https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones\\_por\\_fecha\\_2.asp](https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Cotizaciones_por_fecha_2.asp)
- El Cronista. (2019). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Argentina-firmo-20-acuerdos-de-libre-comercio-desde-1990-mejoran-la-balanza-comercial-20190706-0009.html>
- eleconomista. (2019). *eleconomista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2019-04-el-pib-actual-de-argentina-es-de-us-432-241-millones/>
- FMI. (2019). *www.imf.org*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- GoogleMaps. (2019). *www.google.com.ar/maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ar/maps/@-31.422866,-64.1931453,15z>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: 5 Ed. McGraw Hill,.
- Humphrey, A. (2005). *SWOT Analysis for Management Consulting*. SRI Alumni Newsletter (SRI International), 1.
- INDEC. (2019). Obtenido de INDEC: [www.indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar)
- Infocampo. (2019). *Infocampo*. Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/la-produccion-agricola-incorpora-mas-tecnologia-y-mejor-manejo/>
- Keegan, W. (2000). *Marketing Global*. Prentice Hall.
- Kotler y Keller. (2012). *Dirección de Marketing*.
- La Voz del interior. (27 de septiembre de 2019). *Exportacion*.

- mercado.com.ar. (2016). Obtenido de <http://www.mercado.com.ar/notas/8022245>
- Nieto y Llamazares. (2004). *Marketing Internacional*. Piramide.
- Penta transaction. (2019). *v5.penta-transaction.com*. Obtenido de [https://v5.penta-transaction.com/telematica\\_v4/telematica\\_v4.jsp](https://v5.penta-transaction.com/telematica_v4/telematica_v4.jsp)
- Perfil. (2019). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/que-es-el-riesgo-pais-y-cuales-son-las-razones-por-las-que-aumenta.phtml>
- SantanderTrade. (2019). *SantanderTrade*. Obtenido de [https://es.portal.santandertrade.com/?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=3&memo\\_riser\\_choix=memoriser](https://es.portal.santandertrade.com/?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memo_riser_choix=memoriser)
- Tarifar. (2019). *Tarifar*. Obtenido de <http://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/8253>
- Telam. (2019). *Telam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373290-acuerdos-internacionales-argentina.html>
- Trade Map. (2019). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Universidad Siglo 21. (2019). *Canvas Universidad Siglo 21*. Obtenido de <http://www.siglo21instructure.com>

## ANEXOS

### CPT

#### TRANSPORTE PAGADO HASTA (incluya el lugar de destino designado)

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

"Transporte Pagado Hasta" significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado. Cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Es muy recomendable que las partes identifiquen en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite al comprador, como el lugar de destino designado hasta donde el vendedor debe contratar el transporte. Si se utilizan varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no acuerdan un punto de entrega específico, la posición por defecto es que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer porteador en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control. Si las partes desearan que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), necesitan especificarlo en el contrato de compraventa.

También se recomienda a las partes que identifiquen tan precisamente como sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que

proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino designado, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo. CPT exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despachada para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### A - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA VENDEDORA B - OBLIGACIONES DE LA EMPRESA COMPRADORA

##### A1 - Obligaciones generales del vendedor

El vendedor debe suministrar la mercancía y la factura comercial de conformidad con el contrato de compraventa y cualquier otra prueba de conformidad que pueda exigir el contrato.

Cualquier documento al que se haga referencia en A1-A10 puede ser un documento o procedimiento electrónico equivalente si así se acuerda entre las partes o si es habitual. B1 - Obligaciones generales del comprador

El comprador debe pagar el precio de la mercancía según lo dispuesto en el contrato de compraventa. Cualquier documento al que se haga referencia en B1-B10 puede ser un documento o procedimiento electrónico equivalente si así se acuerda entre las partes o si es habitual.

##### A2 - Licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad y otras formalidades

Cuando sea aplicable, el vendedor debe obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier licencia de exportación u otra autorización oficial y llevar a cabo todos los trámites aduaneros necesarios para la exportación de la mercancía y para su transporte a través de cualquier país antes de la entrega.

##### B2 - Licencias, autorizaciones, acreditaciones de seguridad y otras formalidades

Cuando sea aplicable, compete al comprador obtener, a su propio riesgo y expensas, cualquier licencia de importación u otra autorización oficial y llevar a cabo todos los trámites aduaneros para la importación de la mercancía y para su transporte a través de cualquier país.

##### A3 - Contratos de transporte y seguro

###### a) Contrato de transporte

El vendedor debe contratar o proporcionar un contrato para el transporte de la mercancía desde el punto de entrega acordado, si lo hay, en el lugar de entrega, hasta el lugar de destino designado o, si se acuerda, cualquier punto en dicho lugar. El contrato de transporte debe formalizarse en las condiciones usuales a expensas del vendedor y proporcionar un transporte por una ruta usual y en la forma acostumbrada. Si no se acuerda un punto específico o no lo determina la práctica, el vendedor puede elegir el punto de entrega y el punto en el lugar de destino designado que mejor le convenga.

###### b) Contrato de seguro

El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo, el vendedor debe proporcionar al comprador, a petición, riesgo y expensas (si las hay) de este último, la información que el comprador necesite para obtener el seguro.

##### B3 - Contratos de transporte y seguro

###### a) Contrato de transporte

El comprador no tiene ninguna obligación ante el vendedor de formalizar un contrato de transporte.

###### b) Contrato de seguro

El comprador no tiene ninguna obligación ante el vendedor de formalizar un contrato de seguro. Sin embargo, el comprador debe proporcionar al vendedor, si se le pide, la información necesaria para obtener el seguro.

#### A4 - Entrega

El vendedor debe entregar la mercancía poniéndola en poder del porteador contratado de acuerdo con A3 en la fecha acordada o dentro del plazo acordado.

#### B4 - Recepción

El comprador debe proceder a la recepción de la mercancía cuando se haya entregado como se prevé en A4 y recibida del porteador en el lugar de destino designado.

#### A5 - Transmisión de riesgos

El vendedor corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía hasta que se haya entregado de acuerdo con A4, con la excepción de la pérdida o daño causados en las circunstancias descritas en B5.

#### B5 - Transmisión de riesgos

El comprador corre con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía desde el momento en que se haya entregado como se prevé en A4.

Si el comprador no da aviso de acuerdo con B7, debe correr con todos los riesgos de pérdida o daño causados a la mercancía desde la fecha acordada o la fecha de expiración del plazo acordado para la entrega, siempre que la mercancía se haya identificado claramente como la mercancía objeto del contrato.

#### A6 - Reparto de costos

El vendedor debe pagar

a) todos los costos relativos a la mercancía hasta que se haya entregado de acuerdo con A4, diferentes de los pagaderos por el comprador como se prevé en B6;

b) el flete y todos los otros costos resultantes de A3 a), incluyendo los costos de cargar la mercancía y cualquier gasto de descarga en el lugar de destino que fuera por cuenta del vendedor según el contrato de transporte; y

c) cuando sea aplicable, los costos de los trámites aduaneros necesarios para la exportación, así como todos los derechos, impuestos y demás gastos pagaderos en la exportación, y los costos de su transporte a través de cualquier país que fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte. B6 - Reparto de costos

El comprador debe, con sujeción a las disposiciones de A3 a), pagar

a) todos los costos relativos a la mercancía desde el momento en que se haya entregado como se prevé en A4, excepto, cuando sea aplicable, los costos de los trámites aduaneros necesarios para la exportación, así como todos los derechos, impuestos y demás gastos pagaderos en la exportación como se refieren en A6 c);

b) todos los costos y gastos relativos a la mercancía mientras está en tránsito hasta su llegada al lugar de destino acordado, salvo que tales costos y gastos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte;

c) los costos de descarga, salvo que dichos costos fueran por cuenta del vendedor según el contrato de transporte;

d) cualquier costo adicional contraído si el comprador no da aviso de acuerdo con B7, desde la fecha acordada o la fecha de expiración del plazo fijado para la expedición, siempre que la mercancía haya sido identificada claramente como la mercancía del contrato; y

e) cuando sea aplicable, todos los derechos, impuestos y demás gastos, así como los costos de llevar a cabo los trámites aduaneros pagaderos en la importación de la mercancía y los costos de su transporte a través de cualquier país, salvo que estén incluidos en el costo del contrato de transporte.

#### A7 - Notificaciones al comprador

El vendedor debe notificar al comprador que la mercancía se ha entregado de acuerdo con A4.

El vendedor debe dar al comprador todo aviso necesario para permitir al comprador adoptar las medidas normalmente necesarias que permitan a este último hacerse cargo de la mercancía. B7 - Notificaciones al vendedor

El comprador debe, siempre que tenga derecho a determinar el momento de expedición de la mercancía y/o el lugar de destino designado o el punto de recepción de la mercancía en dicho lugar, dar aviso suficiente de ello al vendedor.

#### A8 - Documento de entrega

Si es costumbre o a petición del comprador, el vendedor debe proporcionar al comprador, a expensas del vendedor, el documento o documentos de transporte usuales para el transporte contratado de acuerdo con A3.

Este documento de transporte debe cubrir la mercancía del contrato y estar fechado dentro del plazo acordado para el embarque. Si así se acuerda o es la costumbre, el documento también debe permitir que el comprador reclame la mercancía al porteador en el lugar de destino designado y debe permitir al comprador que venda la mercancía en tránsito mediante la transferencia del documento a un comprador posterior o mediante notificación al porteador.

Cuando tal documento de transporte se emite en forma negociable y en varios originales, debe presentarse un juego completo de originales al comprador. B8 - Prueba de la entrega

El comprador debe aceptar el documento de transporte proporcionado como se prevé en A8 si está en conformidad con el contrato.

#### A9 - Comprobación - embalaje - marcado

El vendedor debe pagar los costos de las operaciones de verificación (tales como la comprobación de la calidad, medidas, pesos o recuentos) necesarias al objeto de entregar la mercancía de acuerdo con A4, así como los costos de cualquier inspección previa al embarque ordenada por las autoridades del país de exportación.

