

2019

Universidad Siglo 21

Irina Ángeles Torres

DNI: 40.022.025

Legajo: VCIN02837

Lic. En Comercio

Internacional

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

La Educación Evoluciona



Oportunidad de negocio en el mercado
internacional Europeo para el maíz
producido por Campo Agrícola

Contenido

Resumen	2
<i>Abstract</i>	2
Introducción.....	3
Análisis de situación	5
Análisis PEST	5
Análisis FODA.....	8
Importaciones Mundiales de Maíz	11
Exportaciones Mundiales de Maíz	12
Marco teórico.....	14
Discusión y diagnóstico	18
Desarrollo	20
Seleccionar el mercado objetivo para el maíz.....	20
Analizar las estrategias a utilizar para la penetración del mercado.....	24
Elaborar una estrategia de venta internacional para el maíz en el país seleccionado.	25
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29

Resumen

El presente reporte de caso se buscó identificar una oportunidad de negocio en el mercado europeo para el maíz producido por la empresa Campo Agrícola, la cual se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas.

Se realizó un análisis de situación de la empresa y del entorno nacional y el internacional del maíz para saber en qué situación se encontraba Campo Agrícola ante los objetivos planteados.

Se tomaron variables relevantes para encontrar el país óptimo en el cual se podría obtener un negocio viable, y se eligió Países Bajos como la mejor opción frente a otros países de Europa.

Finalizada la selección del mercado se estableció una estrategia de penetración necesaria para el mismo y una estrategia de venta internacional para un potencial cliente.

Palabras clave: Mercado europeo; productos agrícolas; análisis de situación; estrategia de penetración.

Abstract

This case report sought to identify a business opportunity in the european market for corn produced by the Campo Agricola company, which is dedicated to the production and marketing of agricultural products..

An analysis of the situation of the company, the national and international environment of the corn was carried out, to find out in which situation the Agricultural Field was facing the proposed objectives.

Relevant variables were taken to find the optimal country in which a viable business could be obtained, and the Netherlands was chosen as the best option compared to other countries in Europe.

After the selection of the market, a necessary penetration strategy was established for it and an international sales strategy for a potential client.

Keywords: European market; agricultural products; situation analysis; penetration strategy.

Introducción

El presente reporte de caso se centra en la empresa Campo Agrícola localizada en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba. La empresa se creó en año 2004 con el objetivo de realizar actividad agrícola primaria sobre campos de terceros. Los socios que la conforman son cuatro personas, tres de ellos son hermanos y viven en la ciudad de Buenos Aires, donde cada uno tiene su actividad particular. Tienen como principal antecedente ser herederos de campos de aptitud agrícola en la zona de Hernando y Pampayasta Sud, departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba. Dichos inmuebles fueron durante varios años arrendados a terceros. El cuarto socio es contador y además ejerce parcialmente su actividad laboral en la ciudad de Hernando.

La sociedad Don Luis S.H se creó por una propuesta de los hermanos de emprender una explotación conjunta de los campos, asegurándoles a ellos el mismo tratamiento como arrendadores de sus inmuebles, pero participando de la explotación agrícola como parte de la sociedad que se crea a estos fines, cuya administración estaría a cargo de los cuatro socios (Universidad Siglo 21, 2019).

Los cultivos principales son de soja, maíz y maní, y como cultivo invernado en ocasiones se realiza la siembra de trigo. La empresa tiene una explotación de 552 hectáreas, que son los inmuebles propiedad de sus socios, que vienen siendo sembrados ininterrumpidamente desde el inicio de la sociedad.

La empresa contrata los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha ya que no cuenta con la maquinaria necesaria para esas actividades.

El mercado de los productos es el interno. La empresa no posee un área de comercio exterior donde se puedan buscar mercados en los cuales comerciar directamente los productos. Lo venden a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario, y ellos lo venden en el mercado interno o externo (Campo Agrícola, 2019).

De los productos que la empresa produce, se elige al maíz como producto al cual se le dará importancia en este trabajo. Se buscará identificar una oportunidad de negocio en el mercado europeo, y así internacionalizar la empresa.

Con esta investigación se quiere lograr que la empresa obtenga beneficios tanto económicos como de crecimiento y demostrar que está preparada para el mercado internacional. Además, el análisis hecho para este producto se podrá implementar en los otros productos con los que la empresa cuenta.

Objetivo general:

Identificar una oportunidad de negocio en el mercado europeo para el maíz que produce la empresa Campo Agrícola, en el plazo de un año.

Objetivos específicos:

- Seleccionar el mercado objetivo para el maíz.
- Analizar las estrategias a utilizar para la penetración del mercado.
- Elaborar una estrategia de venta internacional para el maíz en el país seleccionado.

Análisis de situación

En este apartado se analizará de la empresa el entorno macroeconómico, su situación interna con un análisis FODA y las exportaciones e importaciones mundiales del producto a exportar. Para luego generar un diagnóstico y saber dónde se encuentra parada Campo Agrícola.

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a analizar el entorno macroeconómico en el que se encuentra la empresa. Se identifican los factores que afectan hoy o en el futuro.

Para este análisis hay que evaluar el impacto de cada factor en la empresa.

Según Pedros y Gutiérrez (2012):

- Factores Políticos: primer elemento del análisis PEST. Los procesos políticos y las legislaciones influyen las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse. Las políticas pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente a la compañía.
- Factores económicos: todas las empresas se ven afectadas por factores económicos del orden nacional, internacional o global. Es importante escoger aquellos cuya evolución ha tenido o puede tener una importante influencia para el entorno, o en su futuro. Existen muchos factores económicos influyentes, pero no todos tienen relevante importancia.
- Factores Sociales: se incluyen elementos como edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riquezas, distribución geográfica de la población y disparidad en el nivel de ingresos. Los cambios en la estructura de la población afectan la oferta y la demanda de bienes y servicios en una economía.
- Factores Tecnológicos: generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en la que se producen. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los ya existentes. La tecnología es una fuerza impulsora de los negocios.

Factores políticos:

- El Acuerdo de libre comercio Mercosur-Unión Europea es un tratado, firmado entre las naciones del Mercosur y de la Unión Europea sobre prácticas de libre comercio entre los países componentes de los dos bloques económicos.
- Política inestable, elecciones presidenciales en Octubre del 2019
- La Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional dependiente de la Cancillería Argentina, promueve las exportaciones e inversiones. Da ayuda y acompaña a las Pymes en su salida al mundo.

Factores económicos:

- PBI en Argentina, en el segundo trimestre del año 2019 fue 92.058 millones de dólares, menor al del 2018. El PBI per cápita fue de 11.658\$ dólares, lo que muestra que los habitantes tienen un bajo nivel de vida.
- La inflación interanual medida entre 2018 y 2019 fue de 54,5%
- Tasa de empleo es del 42,6% en el 2º trimestre del 2019 (INDEC, 2019)
- Deuda pública de Argentina en 2018 fue de 446.873 millones de dólares, con una deuda del 86,06% del PIB. Su deuda per cápita es de 10.029\$ dólares por habitante.
- Devaluación del peso por el aumento del dólar $1\text{ARS}=0,017\text{USD}$ y $1\text{USD}= 59,93\text{ARS}$ (Fecha 25/10/2019)

Factores sociales según lo obtenido por INDEC (2019):

- Población total estimada del 2019 en Argentina es de 44.938.712
- Población bajo la línea de pobreza del año 2018 fue del 32%
- Tasa de desocupación es de 10,6% en el 2º trimestre del 2019
- Tasa de actividad es del 47,7% en el 2º trimestre del 2019

Factores tecnológicos:

- Impacto de nuevas tecnologías
- Mayor nivel de tecnología en el sector agrícola
- Inversión en Investigación y Desarrollo
- Acceso a la tecnología necesaria

Tabla 1 - Matriz PEST

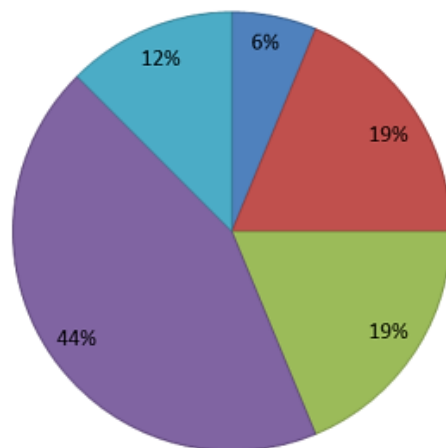
Perfil PEST	Factor	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
Políticos	Tratado entre MERCOSUR/UE					X
	Política inestable		X			
	Ayuda de AAIyCI				X	
Económicos	PBI (Producto Bruto Interno)		X			
	La inflación en interanual 2018/2019 fue de 54,5%		X			
	Tasa de empleo es del 42,6%				X	
	Deuda publica	X				
	Devaluación del peso por el aumento del dólar				X	
Sociales	Población total estimada del 2019 es de 44.938.712			X		
	Población bajo la línea de pobreza del año 2018 fue del 32%			X		
	Tasa de desocupación es de 10,6%			X		
	Tasa de actividad es del 47,7%				X	
Tecnológicos	Impacto de nuevas tecnologías				X	
	Mayor nivel de tecnología en el sector agrícola					X
	Inversión en I+D				X	
	Acceso a la tecnología necesaria				X	

Fuente: Elaboración Propia

Según lo que dejó el análisis PEST, se estableció que de las 16 variables solo una es muy negativa, tres son negativas, tres indiferentes, siete positivas y dos muy positivas, lo que supone un escenario con tendencia positiva. La inestabilidad política genera incertidumbre y esto puede afectar a futuro a la economía del país.

Ilustración 1 - Gráfico Análisis PEST

■ Muy negativo ■ Negativo ■ Indiferente ■ Positivo ■ Muy positivo



Fuente: Elaboración Propia.

Se espera que las inversiones en tecnología y en las industrias generen crecimiento económico.

Análisis FODA

Según Consultoría Matriz FODA (2019) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA permite armar un cuadro de la situación actual de la empresa objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: (Factores Internos) son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: (Factores Internos) son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: (Factores Externos) son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: (Factores Externos) son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Fortalezas:

- Cuentan con 552 hectáreas propiedad de los socios
- Almacenamiento propio para 1500 toneladas
- Campos ubicados en la principal zona productora
- Bajos costos de producción

Debilidades:

- No poseer maquinaria para el desarrollo de las actividades
- Presupuesto variable según las hectáreas sembradas
- No tener experiencia en el mercado internacional

Oportunidades:

- Existencia de un gran mercado internacional para el maíz
- Precios competitivos por devaluación en el mercado internacional
- Acuerdo entre el MERCOSUR y la Unión Europea.

Amenazas:

- Precios que dependen del mercado internacional
- Cambios climáticos

- Brasil como competencia directa en el mercado internacional

Matriz de Evaluación de los Factores Internos y Evaluación de los Factores Externos: el peso adjudicado a cada uno debe ser asignado desde el 0.0 el menos relevante a 1.0 el más relevante. El total de todos los pesos debe sumar 1.0. La calificación para la matriz EFI se asigna del 1 al 4. debilidad mayor es 1, debilidad menor es 2, fuerza menor es 3 o fuerza mayor es 4. En la matriz EFE las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa donde 4 es una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. El total del valor ponderado está entre el 1.0, como el valor más bajo, y 4.0 el valor más alto, el valor promedio es de 2.5.

Tabla 2 - Matriz EFI

	Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas	Cuentan con 552 hectáreas propiedad de los socios	0.20	4	0.80
	Almacenamiento propio para 1500 toneladas	0.20	3	0.60
	Campos ubicados en la principal zona productora	0.05	3	0.15
	Bajos costos de producción	0.10	4	0.40
Debilidades	No poseer maquinaria para el desarrollo de las actividades	0.20	2	0.40
	Presupuesto variable según las hectáreas sembradas	0.05	1	0.05
	No tener experiencia en el mercado internacional	0.20	2	0.40
	Total	1		2.80

Fuente: Elaboración Propia

El valor ponderado 2,80 nos dice que la empresa está en un valor medio, deberían empezar a trabajar sobre sus factores internos y mejorar ya que no están en una posición mala.

Tabla 3 - Matriz EFE

	Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades	Existencia de un gran mercado internacional para el maíz	0.20	4	0.80
	Precios competitivos por devaluación en el mercado internacional	0.15	3	0.45
	Acuerdo entre el MERCOSUR y la Unión Europea	0.25	4	1
Amenazas	Precios que dependen del mercado internacional	0.20	2	0.40
	Cambios climáticos	0.05	1	0.05
	Brasil como competencia directa en el mercado internacional	0.15	2	0.30
	Total	1		3

Fuente: Elaboración propia.

El total ponderado de 3 indica que esta empresa está por encima de la media aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Importaciones Mundiales de Maíz

Tabla 4 - 10 principales importadores de maíz

Importadores	Valor importado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial 2018 (miles de USD)	Cantidad importada en 2018	Unidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2018 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Concentración de los países proveedores
Mundo	33.955.462	-2.954.618	167.925.369	Ton	202	15	100	6.564	0,2
Japón	3.358.992	-3.358.846	15.814.737	Ton	212	9	9,9	10.633	0,85
México	3.256.092	-3.053.668	17.083.590	Ton	191	16	9,6	1.667	0,99

Corea, República de	2.126.007	-2.125.893	10.165.912	Ton	209	19	6,3	11.564	0,46
Irán, República Islámica del	2.107.882	-2.107.754	8.981.104	Ton	235	29	6,2	4.575	0,16
España	1.849.204	-1.825.582	9.413.306	Ton	196	34	5,4	4.657	0,21
Egipto	1.847.289	-1.845.669	8.589.389	Ton	215	8	5,4	8.323	0,25
Viet Nam	1.832.058	-1.809.037	10.364.640	Ton	177	44	5,4	15.747	0,31
Países Bajos	1.254.928	-1.057.805	5.981.384	Ton	210	21	3,7	2.826	0,28
Italia	1.106.707	-1.092.117	5.642.087	Ton	196	12	3,3	1.582	0,17
Colombia	1.027.211	-1.027.110	5.405.851	Ton	190	15	3	4.114	0,94

Fuente: Trade Map (2019) (2019, <https://www.trademap.org/>)

Analizando las importaciones mundiales de la posición arancelaria 1005.90, se puede ver que éstas llegan a un total de 33.955.462 millones de USD en el 2018. La tasa de crecimiento anual entre el 2017/2018 fue del 15%.

El primer importador mundial es Japón con una proporción del mercado de 9,9% (3.358.992 millones de USD) sobre el total comercializado internacionalmente.

Segundo esta México con el 9,6% (3.256.092 millones de USD), en el tercer lugar vemos a Corea con el 6,3% (2.126.007 millones de USD). En el cuarto lugar Irán con el 6,2% (2.107.882 millones de USD) con casi nada de diferencia con Corea.

No hay una diferencia muy grande entre los primeros países importadores.

Exportaciones Mundiales de Maíz

Tabla 5 - 10 Principales Exportadores de maíz

Exportadores	Valor exportado en 2018 (miles de USD)	Saldo comercial 2018 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2018	Unidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2018 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)	Concentración de los países importadores
Mundo	31.000.844	-2.954.618	171.762.195	Ton	180	13	100	6.759	0,04
Estados Unidos de América	12.577.328	12.366.915	69.925.331	Ton	180	36	40,6	6.835	0,14
Argentina	4.176.530	4.176.313	23.165.727	Ton	180	9	13,5	12.004	0,09
Brasil	4.034.500	3.890.162	23.543.091	Ton	171	-12	13	12.025	0,12
Ucrania	3.496.759	3.495.659	21.429.990	Ton	163	18	11,3	2.823	0,09
Francia	994.505	874.631	4.773.882	Ton	208	22	3,2	668	0,17

Rumania	851.129	773.668	4.540.561	Ton	187	30	2,7	2.240	0,07
Rusia	849.216	844.567	4.779.857	Ton	178	-4	2,7	2.814	0,2
Hungría	440.500	421.430	2.322.641	Ton	190	-24	1,4	675	0,3
Sudáfrica	424.718	424.192	2.212.602	Ton	192	-4	1,4	7.829	0,14
Canadá	341.430	17.451	1.983.160	Ton	172	43	1,1	4.829	0,23

Fuente: Trade Map (2019) (2019, <https://www.trademap.org/>)

Las exportaciones mundiales en el 2018 fueron de 31.000.844 millones de USD.

Éstas fueron menos que las importaciones del mismo año, pero el porcentaje de participación de los países es más concentrado en los primeros países a diferencia que las importaciones, que se dispersaban más.

La tasa de crecimiento fue del 13% total mundial entre el 2017/2018.

Como primer exportador se encuentra Estados Unidos con la mayor participación del mercado del 40,6% (12.577.328 millones de USD).

Argentina está segundo con el 13,5% (4.176.530 millones de USD) y lo sigue con muy poca diferencia Brasil con un 13% (4.034.500 millones de USD).

Ucrania es el cuarto y tiene un 11,3% de participación (3.496.759 millones de USD). Después del quinto puesto en adelante las exportaciones son bajas y los porcentajes de participación no suben del 4%.

Marco teórico

En esta sección se desarrollarán las herramientas que nos ayudarán a concretar los objetivos específicos y al lograr llegar a ellos, poder cumplir con el objetivo general del reporte de caso.

1. Seleccionar el mercado objetivo para el maíz

La empresa que quiera exportar deberá tener en cuenta al momento de seleccionar el mercado los antecedentes del comercio internacional del producto, los países importadores y los exportadores, los precios que maneja el comercio mundial, las tendencias del mercado, etc. Estos datos ayudan al momento de la toma de decisión y poder evitar errores.

Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, s.f.), al seleccionar él o los mercados, se debe considerar que no es conveniente abarcar más de lo que permite sus posibilidades de oferta y de dar cumplimiento en los negocios convenidos, por lo cual recomienda tratar con uno o dos mercados al comenzar como exportador. Los mercados pequeños o poco conocidos no se deben dejar afuera. Pero si los que poseen fuertes restricciones a las importaciones o con problemas en la balanza de pagos.

El proceso de selección de mercados implica obtener información relevante sobre cada país y eliminar los menos deseables. Según Hennesey y Jeannet (1998) el “Modelos de Filtros” permitirá detectar los mercados hacia los cuales se dirigirán los esfuerzos comerciales, evitando incurrir en dos problemas comunes, ignorar países potenciales y utilizar mucho tiempo analizando países pobres que no cumplen con las expectativas del investigador.

El modelo incluye cuatro filtros:

- Filtro I - Análisis a nivel macroeconómico: se realiza un análisis a nivel macroeconómico estudiando variables tales como las estadísticas económicas, la situación política del país, la estructura social y las características geográficas. Al terminar se obtiene una serie de países que se consideran como oportunidades preliminares.

- Filtro II - Análisis de los factores más influyentes: implica buscar variables sobre la estructura del mercado para el producto bajo estudio. Para ello se analiza la tendencia de crecimiento en la demanda para los productos similares, la aceptación cultural del producto, la disponibilidad de información sobre el mercado, el tamaño del mercado, el grado de desarrollo y los impuestos y aranceles a pagar. De aquí surgen oportunidades posibles que se analizarán en profundidad en el tercer filtro.
- Filtro III - Análisis a nivel microeconómico: concentra información microeconómica como es la existencia de competencia potencial, la dificultad de acceso al mercado, la confiabilidad de la información obtenida, la probabilidad de aceptación del producto y la apreciación personal sobre el mercado. El resultado son países con oportunidades probables.
- Filtro IV - Análisis específico: se toman en consideración factores corporativos que influyen en la decisión para finalmente llegar a un ranking final de países basado en los recursos de la empresa, objetivos y estrategias.

2. Analizar las estrategias a utilizar para la penetración del mercado

Para Kirchner y Castro (2010) la forma de entrada se puede lograr con la exportación indirecta, la línea de productos podría estar más limitada y tendría que compartir la decisión con otra empresa, por el contrario, si la entrada al mercado fuera por medio de la exportación directa, la empresa debe decidir las líneas de productos que operará en el mercado exterior.

Las diferentes formas de penetración según Cateora, Gilly y Graham (2010) en la exportación directa la empresa vende a un cliente en otro país. Es el enfoque más común que emplean las empresas que dan un primer paso al mercado internacional porque los riesgos de pérdidas pueden ser minimizados. La indirecta normalmente significa que la empresa vende localmente a un comprador en el país de origen, quien a su vez exporta el producto.

Los acuerdos contractuales como las licencias o franquicias son asociaciones a largo plazo sin capital entre una empresa y otra en un mercado extranjero.

Generalmente se relacionan con la transferencia de tecnología, procesos, marcas registradas o habilidades humanas.

Una alianza estratégica internacional es una relación comercial establecida por dos o más empresas para cooperar en una necesidad mutua y compartir el riesgo de alcanzar un objetivo común. Es una forma de superar las debilidades e incrementar las ventajas competitivas. Las oportunidades de rápida expansión en nuevos mercados, acceso a nuevas tecnologías, costes más eficientes, acciones estratégicas competitivas y el acceso a fuentes adicionales de capital son los motivos para formar una AEI. Pueden ser *Joint Venture* o consorcios (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

3. Elaborar una estrategia de venta internacional para el maíz en el país seleccionado.

Cuando ya se tiene el mercado meta y la forma en la que se va a entrar al mismo, se procede a elaborar una oferta del producto y venta del mismo.

Para Kirchner y Castro (2010), la gestión de la venta tiene tres tareas sustanciales: la promoción de la exportación, la negociación internacional y la contratación internacional. Las herramientas de promoción para incentivar la compra y dar a conocer el producto son: participación en ferias internacionales, misiones comerciales, viajes de promoción de agentes, envío de muestras y publicidad internacional.

Luego de lograr un acercamiento o un interés, se procede a generar un acuerdo comercial mutuamente satisfactorio (negociación internacional), en el cual se estipulen precios, tiempos de entrega, condiciones de pago, transporte, seguros, tramitación aduanera, etc. Con la ayuda de los INCOTERMS se conocerán responsabilidades de cada parte. Todo esto quedara plasmado en un contrato internacional.

Por otro lado, la oferta comercial como estrategia de venta, de acuerdo a lo que dice la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC, 2019) en su manual para el exportador "*Exportación paso a paso*", la oferta es la propuesta que realiza el vendedor con el firme propósito de contratar, para que el comprador acepte o formule su contraoferta. Una oferta completa y con respaldo contribuye a la imagen del vendedor y a la toma de decisión del comprador.

Hay diversas formas de ofertas:

- Lista de precios: oferta general para compradores indeterminados y cantidades sin determinar.
- Cotización: se envía a un determinado cliente pero con las cantidades no determinadas, ya que pueden modificarse.
- Factura proforma: dirigida a un cliente determinado con cantidades y productos determinados. Es una propuesta de negocio definitiva.

Para completar la venta el exportador se debe hacer cargo del proceso de logística y que la mercadería llegue a destino. Según Kirchner y Castro (2010) para que llegue a buen término el esfuerzo del exportador, se deben prestar atención a lo siguiente:

- Manejo de la mercadería
- Transporte local e internacional, donde sea requerido.
- Tramitación aduanera, para que no hay problemas en la manipulación de la mercadería.
- Contratación de seguro

Por lo tanto, en este Reporte de caso, se utilizarán estas teorías para poder concretar los objetivos planteados.

Discusión y diagnóstico

El problema que se analiza en este reporte de caso es determinar para Campo Agrícola una oportunidad de negocio en el mercado internacional europeo, sin tener ellos experiencia en las exportaciones ni conocimientos del mercado internacional. Tampoco cuentan con una persona especializada en el tema comercio internacional. La empresa se encuentra cómoda en el mercado interno, y para la situación en la cual se encuentra el país el querer internacionalizarse o entrar en el mercado internacional no es algo fácil.

De acuerdo a los datos obtenidos del análisis de situación, lo que dejó el análisis PEST y su matriz fueron datos positivos para la empresa y un futuro alentador. A lo que deben estar atentos es a la inestabilidad política y a la economía en recesión, es lo que más puede afectarle. Pero los factores como el tratado con la Unión Europea, la exención de pago de impuestos para las industrias de exportaciones clave y el mayor nivel de tecnología en el sector agrícola impactan de manera positiva al exportador.

En lo referente al análisis de la situación actual de la empresa, en los factores internos las debilidades son no poseer maquinaria para el desarrollo de las actividades lo que genera gastos, tener presupuesto variable según las hectáreas sembradas y no tener experiencia en el mercado internacional, pero se pueden ir mejorando y convertirlas en fortalezas. Las fortalezas son que cuentan con 552 hectáreas propiedad de los socios y almacenamiento propio en silos para 1500 toneladas. Los factores externos son positivos, ya que las oportunidades con las que cuenta como la existencia de un gran mercado internacional para el maíz, precios competitivos por devaluación y el reciente acuerdo entre el MERCOSUR y la Unión Europea pueden hacer crecer a la empresa. Las amenazas son que los precios dependen del mercado internacional, los cambios climáticos que afectan la cosecha y tener a Brasil como competencia directa en el mercado internacional. Las fortalezas y oportunidades que poseen le generan bastante peso por lo que problemas que puedan generar las debilidades y amenazas pueden ser superadas con un control de los factores.

Al observar la estructura de las exportaciones mundiales del maíz, se ve que Argentina está muy bien posicionada en el mercado ya que se encuentra como segundo exportador, pero Brasil la sigue de cerca como principal competidor directo por ser país

vecino y puede afectarnos el mercado. La distancia con el principal exportador, que es Estados Unidos, es bastante considerable pero no debería generar problemas a la hora de ver potenciales compradores ya que se puede buscar un mercado meta al que le cueste llegar, como un mercado pequeño.

Las importaciones mundiales nos revelan varios países potenciales para la exportación, como España, Países bajos, Italia y Alemania pero hay que estudiarlos bien para saber cuál será el mejor mercado para una empresa que hará su primera exportación. La empresa se centrará en Europa ya que la mayoría de los países son miembros de la UE y estos están adheridos al tratado con el MERCOSUR, por lo que hay que descartar los tres principales importadores. Además, hace unos 12 años atrás Europa era el mayor importador del maíz argentino, y el que mejor precio paga por el mismo. Las importaciones del producto argentino en 2018 fueron por un valor de 65.072 miles de U\$S.

Con respecto a Campo Agrícola, como primer paso antes de convertirse en exportador de granos debe inscribirse en el registro de importadores y exportadores de la República Argentina en la Dirección General de Aduanas (DGA), inscribirse en el registro de exportadores en SENASA y en el registro de exportadores RUCA.

El Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) es un organismo que intervine en las exportaciones de granos. Antes de cada exportación, el exportador debe verificar que la mercadería se encuentra autorizada en el país importador y constatar cuáles son los requisitos fitosanitarios establecidos por la Organización Nacional de Protección Fitosanitaria (ONPF). El SENASA emite el certificado fitosanitario para poder realizar la exportación.

El tipo de cambio afecta positivamente ya que al estar el peso devaluado, las ventas generarán ganancias a la empresa y los precios a los que se puede vender el producto van a ser competitivos.

Desarrollo

Seleccionar el mercado objetivo para el maíz

Al analizar las exportaciones argentinas del maíz a Europa encontramos varios países a los cuales la empresa puede tener en cuenta a la hora de exportar su producto. Con la herramienta de filtros se llegara al país que mejores cualidades posee para la primera exportación de Campo Agrícola.

Tabla 6 - Países Europeos importadores de maíz argentino

Importadores	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2017	Participación en valor en las exportaciones del país que reporta, % en 2018
Mundo	100	100
Europa Agregación	1,7	1,7
Reino Unido	0,7	0,8
Países Bajos	0,4	0,3
Polonia	0,2	0,3
España	0,2	0,1

Fuente: Trade Map (2019) (<https://www.trademap.org/>)

Filtro I - Análisis a nivel macroeconómico:

Reino Unido:

La población es de 66.022.273. La forma de gobierno es una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. Se divide en cuatro partes llamadas países constituyentes, esto es, Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda del Norte. Reino Unido es un Estado unitario con una devolución parcial de poderes a Escocia, Gales y a Irlanda del Norte. Tiene una economía de altos ingresos, es miembro de la Unión Europea, del G8 y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Banco Santander, SA, 2019).

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0,907/1 y la clasificación mundial del IDH es 14/188.

Tipo de cambio 14/10/2019: Moneda local: Libra esterlina de Gran Bretaña (GBP)

1 GBP = 1.2594 USD, 1 USD = 0.7940 GBP

1 GBP = 1.1421 EUR, 1 EUR = 0.8756 GBP

Países Bajos:

La población es de 17.132.854. La forma de gobierno es una monarquía constitucional basada en la democracia parlamentaria. Los Países Bajos son la sexta mayor potencia económica en la Eurozona y el quinto mayor exportador de bienes. El país está muy abierto al comercio y, en consecuencia, a la coyuntura económica mundial. La economía es de renta elevada y es miembro de la UE y de la OCDE.

El IDH es 0,922/1 y la clasificación mundial del IDH es 5/188 (Banco Santander, SA, 2019).

Tipo de cambio 14/10/2019: Moneda local: Euro (EUR)

1 EUR = 1.1027 USD, 1 USD = 0.9068 EUR

Polonia:

La población es de 37.975.841. La forma de gobierno es una república basada en una democracia parlamentaria. Posee una economía de ingresos medios-altos, es miembro de la OCDE, ex país de transición con un mercado financiero emergente. Miembro de la UE desde 2004. Tiene una alta tasa de crecimiento del PIB. Es la décima economía más grande de la UE.

El IDH es 0,843/1 y la clasificación mundial del IDH es 36/188.

Tipo de cambio 14/10/2019 (Banco Santander, SA, 2019): Moneda local: Zloty polaco (PLN)

1 PLN = 0.2561 USD, 1 USD = 3.9041 PLN

1 PLN = 0.2323 EUR, 1 EUR = 4.3052 PLN

España:

La población es de 46.572.028. Su forma de gobierno es un Reino con una monarquía constitucional basada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado, las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (el País Vasco y Navarra tienen sus propios impuestos). Es

un país de ingresos altos, miembro de la OCDE y la UE. Su economía está basada principalmente en el turismo y los servicios financieros, es el mayor productor de aceite de oliva del mundo y su tasa de desempleo es de las más altas en Europa (Banco Santander, SA, 2019).

El IDH es 0,876/1 y la clasificación mundial del IDH es 26/188.

Tipo de cambio 14/10/2019: Moneda local: Euro (EUR)

1 EUR = 1.1027 USD, 1 USD = 0.9068 EUR

Tabla 7 - Variables Económicas

País	PBI per cápita (U\$S)	Crecimiento del PBI (%)	Tasa de inflación (%)	Riesgo país	Clima de negocios
Reino Unido	39.800	1,4	2,5	A3	A1
Países Bajos	48.555	2,7	1,7	A1	A1
Polonia	13.821	5,1	1,7	A3	A2
España	28.359	2,5	1,8	A2	A1

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos en COFACE (2019).

Referencias:

A1: La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, por lo general, bueno. La probabilidad de impago es muy poca.

A2: La probabilidad de impago sigue siendo escasa, aunque el entorno económico y político del país o el comportamiento de pago de las empresas del país sea algo peor que en los países con calificación A1.

A3: El comportamiento de pago, en general no tan bueno como en las categorías anteriores, podría verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país, incluso si la probabilidad de que esto llevara a un impago siga siendo poco elevada.

A4: El comportamiento de pago, a menudo bastante medio, podría además quedar afectado por un entorno económico y político que podría deteriorarse, la probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable.

Analizados los datos se descarta Polonia, aunque tenga un excelente crecimiento anual del PBI, el riesgo país y clima de negocios es un poco inestable en comparación con los demás países.

Filtro II - Análisis de los factores más influyentes:

En este filtro se toman en consideración las importaciones y exportaciones mundiales de los países durante el 2018, las importaciones del producto de la empresa y las importaciones de dos productos sustitutos del maíz.

Tabla 8 - Filtro II

País	Importaciones en millones de U\$S (Año 2018)	Exportaciones en millones de U\$S (Año 2018)	Importaciones de Maíz en miles de U\$S	Importaciones de Trigo en miles de U\$S	Importaciones de Cebada en miles de U\$S
Reino Unido	629.421,05	454.610,02	559.946	579.380	20.748
Países Bajos	602.174,88	676.111,90	1.254.607	1.020.216	473.735
España	362.195,71	322.058,09	1.841.479	1.181.716	88.554

Fuente: elaboración propia con datos extraídos de Trade Map (2019)

Evaluando los valores y los datos anteriormente analizados en el filtro anterior, se descarta el Reino Unido ya que sus importaciones del maíz son bajas en comparación con los otros dos países, los cuales poseen importaciones de bienes menores, pero altas de maíz. También se tuvo en cuenta que las variables riesgo país y tasa de inflación son mayores a las de Países Bajos y España.

Filtro III - Análisis a nivel microeconómico:

Tabla 9 - Variables Microeconómicas

País	Importaciones de maíz Argentino en miles de U\$S	Arancel Ad valorem que enfrenta Argentina	Balanza comercial 2018	Importaciones de Maíz de Brasil en miles de U\$S	Distancia media con Argentina
Países Bajos	16.834	0%	73.937,02	128.598	12.004km
España	24.539	0%	-40.137,62	503.424	12.004km

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en Trade Map (2019)

Se toma a Brasil como principal competidor ya que es un país vecino y una amenaza directa. Las importaciones de Brasil hacia los países seleccionados son

bastantes altas en comparación con las argentinas, ya que cuenta con un precio de venta menor. Su precio promedio para los Países Bajos es de 190U\$S por tonelada y el de Argentina es 255U\$S/Ton, para España el precio promedio de Brasil es de 186U\$S/Ton y el de Argentina es 213U\$S/Ton.

Analizando todas las variables obtenidas hasta ahora se descarta España por la alta competencia que hay con Brasil, aunque se tendría una excelente comunicación con los importadores al hablar el mismo idioma, y el clima de negocios es muy prometedor. Países Bajos cuenta con muchas variables a favor como un excelente riesgo país y clima de negocio, además de un PBI alto en comparación con los países analizados y las importaciones desde Brasil no son tan altas a las que tiene España. Es un mercado objetivo con muchas posibilidades de una buena primer exportación.

Filtro IV - Análisis específico:

Los Países Bajos desempeñan un papel destacado en la economía mundial gracias a sus exportaciones, importaciones, atrayendo a inversores extranjeros, y a sus inversiones en el extranjero. Su ubicación ventajosa con respecto al interior de Europa y su sólida infraestructura, con puertos principales como el puerto de Róterdam y el aeropuerto de Ámsterdam Schiphol, han contribuido a que los Países Bajos se hayan convertido en un importante centro de distribución (Holanda.es, 2017).

Según Hollanel (2017) los Países bajos tienen tradicionalmente una economía abierta y el comercio con otros países es de gran importancia. Son el octavo exportador mundial de bienes, por lo que ocupan una posición destacada en el comercio mundial. No solo son un importante exportador, sino que también importan grandes cantidades de bienes. Son el segundo exportador mundial de productos agrícolas, después de Estados Unidos. La horticultura es, con creces, el principal segmento del sector agrícola (Holanda.es, 2017).

Con todas las variables analizadas y la información sobre el país, se llega a la conclusión que el mercado objetivo en el cual se debería centrar la empresa Campo Agrícola en su primera exportación es Países Bajos.

Analizar las estrategias a utilizar para la penetración del mercado

Campo Agrícola para penetrar en el mercado objetivo debería formar una alianza estratégica como forma de exportación concentrada en la que hay una colaboración entre empresas. Al no tener experiencia en las exportaciones, podría asociarse solo por unas primeras operaciones a alguna empresa con sus mismos productos que ya cuente con antigüedad en operaciones de exportación. Le podrá proveer a Campo Agrícola, además de la experiencia, producto y con la suma del producto poder llegar al mercado con una buena oferta.

La alianza traerá beneficios para ambas partes, mayor acceso a recursos económicos, introducción a nuevos mercados, reducción de costos y oportunidades de innovar e incorporar tecnología. Campo Agrícola principalmente se beneficiara de la mentoría y apoyo de la empresa aliada, luego contará con la maduración como para hacer las operaciones por su cuenta.

Elaborar una estrategia de venta internacional para el maíz en el país seleccionado.

Como estrategia de venta se opta por una oferta internacional en la forma de cotización, los clientes potenciales se nombran a continuación:

Tabla 10 - Base de datos potenciales clientes

Empresa	Dirección	Teléfono	P.Web	Contacto	Email
Van Ree BV	Basisweg 48, 1043 AP	+31 20 4486450	www.vanree.nl	Peters W	info@vanree.nl
Glencore agriculture	Blaak 31, 3011 GA Rotterdam	+31 10 4044400	www.glencoreagriculture.com		contact.agriculture@glencore.com
Teuro Granen	Westermarkt 4A, 5042 MC Tilburg	+31 13 4656068	www.teuro.nl	Ton Coppens	ton@teuro.nl

Fuente: Elaboración Propia

Después de considerar las ubicaciones de los clientes como la variable más importante a la hora de elegir, Van Ree se elige como cliente para esta primera exportación ya que se encuentra en una excelente ubicación al estar en el puerto de Ámsterdam. Eso simplificaría el proceso logístico.

Tabla 11 - Cotización

Cotización Campo Agrícola	
Producto	Maíz
Unidad de venta	Tonelada
Posición Arancelaria	1005.90
Precio	202U\$SxTon
Cantidad	20
Condición de entrega	FOB
Medio de transporte	Marítimo
Puerto de despacho	Puerto de Rosario
Forma de pago	T/T, y un 30% por adelantado y el restante 70% al presentar los documentos de embarque.
Plazo de Validez de la Oferta	45 días desde la fecha de recepción de la presente.

Fuente: Elaboración Propia

El proceso logístico para la mercadería será transportar vía terrestre desde Hernando hasta el puerto de Rosario las 20 toneladas de maíz y ahí cargar la mercadería a un contenedor el cual se enviará vía marítima al puerto de Ámsterdam. Como el INCOTERM elegido es FOB, luego de que la mercadería está a bordo del buque en el puerto, el comprador debe soportar todos los costes y riesgos desde aquel punto.

El producto cuenta solo con intervención previa de SENASA, la cual es fundamental para su ingreso en el país de destino. Según su posición arancelaria, se sabe que tiene un derecho de exportación del 12% y no posee reintegros.

Ilustración 2 - Tratamiento Arancelario PA 1005.90

Tratamiento Arancelario	
DE %	12% Tope Máximo \$ 4 por cada dólar exportado
RE %	0% Reintegro

Fuente: Tarifar (2019)

El cálculo FOB para esta exportación es:

C_x = costo de producción = 1405U\$\$ = 70,25U\$\$ por tonelada

G_x = gastos de la operativa de la exportación, en algunos casos hay importes fijos y otros variables o porcentuales sobre el valor de la operación (por ejemplo, los honorarios del despachante de aduana)= 150U\$\$ honorarios= 1%

T_i = transporte interno = 542U\$\$

$D\%$ = derecho de exportación = 12%

$U_t\%$ = utilidad que deseas obtener de la operación = 35%

$Re\%$ = reintegro = 0

	1405+150+542	2097	2097	4032,69 U\$\$
FOB	_____	_____	_____	
	$1+0-(200 \times 0)-0,12-0,01-0,35$	$1-0,12-0,01-0,35$	0,52	

Cálculo CIF y DDP de exportación:

Partiendo del precio FOB calculado antes, se le suma flete internacional y seguro para llegar al precio CIF. Para una exportación totalmente a cargo del exportador se utiliza el INCOTERM DDP, y para llegar a este se le suma al valor CIF derechos de importación, servicios de aduana, comisión del despachante e IVA.

Tabla 12 - Calculo CIF y DDP

FOB	USD 4032,69
Flete marítimo	USD 1586,37
Seguro (1%)	USD 40,33
CIP/CIF DE EXPORTACIÓN	USD 5659,39
Derechos de Importación (0%)	USD 0
Servicio de Aduana (1%)	USD 56,59
Comisión Despachante de Aduana (0,7%)	USD 39,61
BASE IMPONIBLE DE CÁLCULO	USD 5755,59
IVA (19%)	USD 1093,56
PRECIO DDP DE EXPORTACIÓN	USD 6849,15
PRECIO DDP UNITARIO	USD 342,45

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusión al presente reporte de caso se puede observar que la empresa Campo Agrícola cuenta con grandes oportunidades para comercializar el producto en el mercado europeo.

Con el análisis de situación se ve que el producto está en un mercado que crece y donde Campo Agrícola puede con el tiempo ir innovando y mejorando la producción para posicionarse como uno de los principales exportadores de maíz.

Se analizó por medio de filtros el mejor mercado en Europa al cual dirigirse y se llegó a la conclusión de que el más óptimo es Países Bajos, por su clima de negocios, excelente riesgo país y por ser de los principales importadores mundiales de maíz.

Como recomendación, la empresa debería pensar, para las próximas operaciones de exportación, en sumar a su estructura organizacional un departamento de Comercio Exterior y optimizar su producción adquiriendo, de a poco, maquinaria. Con ello se genera crecimiento y la empresa se podrá expandir a nuevos mercados.

Bibliografía

- Banco Santander, SA. (2019). *Santander Trade*. Recuperado el Octubre de 2019, de Analizar mercados internacionales: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados>
- Camara de Comercio Exterior de Cordoba. (31 de Enero de 2019). *CaCEC*. Obtenido de Exportador- La exportación paso a paso: https://www.cacec.com.ar/uploads/medialibrary/ArchivosVarios/ARCHIVO_2_1558379293.pdf
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2010). *Marketing Internacional*. McGraw Hill.
- COFACE. (2019). *Coface for trade*. Recuperado el Octubre de 2019, de Economic studies and Country risks: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>
- Conferderacion Argentina de la Mediana Empresa. (s.f.). *CAME*. Recuperado el 2019, de Factores a considerar para exportar: <http://redcame.org.ar/comex/factores.php3#item6>
- Consultoria Matriz FODA. (Septiembre de 2019). *Matriz de analisis FODA*. Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- Holanda.es. (2017). *Hollanel*. Recuperado el Octubre de 2019, de <https://www.holanda.es/es/negocios-con-holanda/negocios-con-holanda/por-que%C3%A9-hacer-negocios-con-holanda/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2019). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar>
- ITC, T. M. (2019). *Trade Map*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: <https://www.trademap.org/>
- Jeannet, J., & Hennessey, H. D. (1998). *Global marketing strategies* (4ta ed.). Boston: Houghton mifflin.
- Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (4ta ed.). DF: Cengage learning.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2012). *Anàlisis del Entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Tarifar. (Noviembre de 2019). *Tarifar Comercio Exterior*. Obtenido de <http://www.tarifar.com>
- Universidad Siglo 21. (2019). *Canvas*. Recuperado el Septiembre de 2019, de Seminario final de Comercio Internacional: <https://siglo21.instructure.com/courses/5641/pages/reporte-de-caso>