



Trabajo Final de Grado

“Oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para la exportación del maíz producido por Don Luis S.H.”

María Victoria de Armas

DNI: 39.558.479

VCIN03084

Licenciatura en Comercio Internacional

Año 2021

Índice

Resumen	1
Palabras Claves	1
Abstract.....	1
Key Words.....	1
Introducción	2
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Análisis de Situación	5
Descripción de la situación.....	5
Empresa.....	5
Maíz.....	6
Análisis de Contexto.....	8
Análisis Microentorno.....	12
Análisis FODA.....	14
Diagnóstico y Discusión	15
Marco Teórico	16
Plan de Implementación	19
Análisis de Mercado.....	19
Selección de Canal Comercial.....	23
Conclusiones y Recomendaciones	25
Referencias	27

Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo principal la identificación de oportunidades de exportación de maíz de Don Luis S.H. en el mercado latinoamericano para la cosecha 2021. La herramienta que se utilizó para analizar el mercado fue la Matriz Mexport, con la cual se definió a México como el país meta de la exportación. Una vez seleccionado el país, se determinó el canal de entrada para estar a la altura de las exigencias del mercado internacional del maíz, resultando ser la mejor opción una Cooperativa de Exportación, ya que brindan asesorías, financiamiento e inclusive suman capacidades productivas entre los socios.

Palabras claves

Maíz; México; Cooperativas; Exportación

Abstract

The current assessment had as general objective the identification of exportation opportunities of Corn produced by Don Luis S.H. on the Latin American market for the 2021 harvest. The tool used to analyse the market was Mexport, which defined Mexico as the target country of the exportation. Once the country was chosen, the appropriate distribution channel to meet the international market expectations, turned out to be an exportation cooperative due to their consultant and finance services, and even the chance to add their production capacities between members.

Key words

Corn; Mexico; Cooperatives; Exportation

Introducción

El desarrollo de este reporte de caso pretende que la empresa Don Luis S.H. considere de una manera clara y simple el hecho de extender los horizontes exportando a un país latinoamericano su producción de maíz.

La organización en estudio fue creada en el año 2004. Surge de 3 (tres) hermanos herederos de campos ubicados en Departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba, arrendados para la explotación agrícola primaria, y un cuarto socio dedicado a la profesión de contador.

Don Luis S.H. se formó con el objetivo de dedicarse a la producción de maíz, soja, maní y ocasionalmente trigo (debido a ser un cultivo invernal). Cuentan con una explotación base de 552 (quinientas cincuenta y dos) hectáreas, siendo los propios inmuebles de los socios, y se le suma a esto la producción proveniente de campos alquilados a terceros que variarán según la zona de influencia para los distintos cultivos y la disponibilidad de dichos campos.

La mayoría de sus commodities agrícolas obtenidos tienen como destino final al mercado externo, pero no desde las oficinas de Don Luis S.H., sino siempre a través de intermediarios. En el caso del maní, el producto es vendido a empresas de Hernando, Córdoba, para su procesamiento y posterior exportación. La soja es vendida a los exportadores del Complejo Agroindustrial de Rosario quienes la procesan y venden al mercado exterior. Con el maíz se repite la modalidad: una gran parte es vendida a los intermediarios mencionados anteriormente, quienes dividen la producción para vender al mercado interno y externo, y el restante es vendido a productores ganaderos de la zona para alimento de la hacienda.

El planteo de este trabajo pretende brindar a los socios de Don Luis S.H. la manera de internacionalizar la empresa sin intervención de los exportadores mayoristas mencionados anteriormente, logrando una mayor rentabilidad para los socios.

Es muy frecuente en pequeños y medianos productores agropecuarios argentinos que efectúen sus ventas en el mercado interno a quienes luego exportan en grandes cantidades. Es esta misma la modalidad de ventas que lleva a cabo Don Luis S.H. desde sus comienzos en el 2004, que no solamente genera una dependencia total de los intermediarios, sino que, además, desperdician una diferencia económica a su favor si las

ventas al exterior fuesen realizadas de otra manera: ya sea mediante la exportación directa o asociaciones estratégicas (cooperativas, consorcios de exportación o Joint Ventures).

Para sustentar el desarrollo de este trabajo cabe destacar ciertas teorías que defienden los beneficios a la exportación. Como base más general y punto de partida de teorías de comercio posteriores se encuentra el sistema mercantilista, según el economista y político Heckscher (1943), con sus orígenes en el Siglo XVI defendiendo que el éxito de un Estado depende del capital que posee, y este capital se incrementa mediante una balanza comercial positiva con otras naciones (Ferrando, 2012). Con este objetivo de alcanzar un bienestar proveniente del comercio es que países deciden participar de un proceso de integración económica, definido por el economista y profesor en la Universidad de Hopkins y consultor del Banco Mundial, Balassa (1964, pág. 1) como un proceso que incluye “diversas medidas tendientes a eliminar la discriminación entre unidades económicas”, pudiendo hacerlo mediante áreas de libre comercio, uniones aduaneras, mercado común, unión económica y monetaria, y unión política. Será de suma importancia para el trabajo estar al tanto de los acuerdos de integración económica que Argentina sea miembro para así lograr identificar la oportunidad de negocio internacional con un país meta dónde existan condiciones que fomenten la operación internacional.

Otro sustento teórico del reporte de caso en estudio corresponde a la manera de llevar a cabo esta exportación. Según el Ministerio de Desarrollo Económico (2016), el canal de distribución puede tener distintos beneficios o desventajas según la organización exportadora y según el mercado meta. Puede ser una exportación indirecta: mediante cesión o licencia, importadores del país comprador, o mediante *trading companies*. De esta manera no se tiene control del mercado, ni conocimiento del canal de distribución y/o cliente, y se pierde la oportunidad de tener una rentabilidad económica mayor cediéndosela a estos intermediarios. Otra opción con mayor control sobre la comercialización de la mercadería es mediante una exportación directa que, siendo el mismo productor quién realice la venta, aunque sin dudas es una situación compleja. Otro referente a nivel nacional en la temática aclara que para poder atenuar estos riesgos existe un punto intermedio. En este sentido, la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (2020) incluye como canales de distribución a asociaciones empresariales, cooperativas, consorcios de exportación, Joint Ventures, etc. donde pequeñas y medianas empresas pueden aprovechar menores gastos de exportación y mayor poder de negociación con los compradores. Es importante para el reporte de caso actual ya que Don Luis S.H. es

víctima de los intermediarios realizadores de la exportación de su producción, pudiendo encontrar otra alternativa comercial favorecedora luego de un correcto análisis de los canales comerciales posibles.

Exportar la producción, además de aumentar las ganancias, encuentra salidas a la crisis interna, busca una solución a la saturación del mercado interno y complace la oportunidad de un mercado externo necesitado, promueve la diversificación de actividades, aprovecha necesidades del mercado externo, entre otros fundamentos (EAE Business School, 2018). Todos estos motivos mencionados son suficientes para que una empresa como Don Luis S.H. busque internacionalizarse.

Objetivo General

- Identificar oportunidades de exportación en el mercado latinoamericano para el maíz producido por Don Luis S.H. para la campaña del año 2021.

Objetivos Específicos

- Analizar el mercado Latinoamericano para la exportación del maíz producido por la empresa.
- Seleccionar el canal comercial adecuado para incursionar en el mercado meta.

Análisis de Situación

Para un correcto análisis de la situación se describirán los elementos relevantes del caso y se contextualizará al entorno teniendo como marco temporal los últimos 5 años. Se comenzará describiendo a la empresa en estudio para entender sus rasgos significativos y luego la comercialización del maíz, producto protagonista. Con esta información y un completo análisis del entorno (considerando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) se podrá fundamentar el correcto diagnóstico organizacional, utilizando la herramienta FODA.

Descripción de la situación:

Empresa:

Don Luis S.H. remarca como su misión al interés en el negocio de la explotación agrícola primaria, e inclusive hace referencia a su vez a estar abiertos a otras actividades del rubro. Buscan la consolidación y expansión de la empresa, pero siempre buscando un

sentido de sustentabilidad tanto económica como agrónoma. La visión empresarial busca un crecimiento permanente, una base sólida que ampliarán desarrollando asociaciones con terceros para ser cada vez más dinámicos. Manejan una política con principios éticos y profesionales, siendo conscientes que el desarrollo de la empresa también deberá ser el desarrollo de sus empleados, proveedores y socios.

Los 4 (cuatro) socios de la empresa se dedican a la administración de la explotación de las tierras, el arrendamiento de los campos correspondientes y la contabilidad, pero, a su vez, cuentan con un Ingeniero Agrónomo como asesor externo para el mantenimiento y cuidado de los campos. Los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha también los tercerizan a través de un contratista, formando así, ya desde hace varios años, un plantel estable de proveedores.

Maíz

El producto elegido a exportar por la empresa Don Luis S.H. será el maíz en grano, no utilizado para siembra. Dicho cereal se puede encontrar en la Nomenclatura Común del MERCOSUR en la Sección II - Productos del Reino Vegetal; Capítulo 10 – Cereales; Partida 10.05 – Maíz; Subpartida 1005.90 – Los demás; 1005.90.10 – en grano; 1005.90.10.1 – a granel, con hasta 15% de embolsado; 1005.90.10.120 A - Flint o Plata. (Tarifar, 2021)

Este producto al exportarse tiene un tratamiento arancelario del 7% correspondiente al Derecho de Exportación y no le aplican reintegros (sin importar si son destinadas a Extrazona o Intrazona). La operación de exportación está obligada a la intervención y autorización del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad y debe estar registrada mediante una Declaración Jurada de Venta al Exterior. Por otro lado, las divisas cobradas por dicha operación se deben ingresar y liquidar en el mercado de cambios dentro de los 15 días desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por la aduana. En importaciones, el maíz correspondiente a la posición arancelaria mencionada, tributa un 8% de derecho de importación para Extrazona y un 0% para provenientes de países del Mercosur y le aplican Tasa Estadística (3%), Iva (21%), Iva Adicional (20%), Impuesto a las ganancias (6%) e Ingresos Brutos (2,5%) (Tarifar, 2021)

Al ser un cereal con gran diversidad de usos, el maíz es uno de los cereales más utilizado a escala global. La mayor parte (59%) de la producción mundial es destinada a la alimentación animal, seguida por el consumo para fines industriales (27%): etanol,

bioetanol, fabricación de pinturas, disolventes, farmacéutico, cosméticos, polímeros biodegradables, etc. Para la alimentación humana se destina un 11% del consumo del maíz total, ejemplo: polentas, cereales de desayunos, harinas, bebidas alcohólicas o no alcohólicas, golosinas, endulzantes, jarabes, aceites, etc. El 3% restante forma parte de las semillas y pérdidas de almacenamiento (García, 2019; Izquierdo & Cirilo, 2013).

Según el informe “Maíz 2019/2020” realizado por el Ingeniero Técnico Agrícola García (2019), para los años mencionados se estima un récord de producción mundial de 1134 millones de toneladas (14,8 millones de toneladas superior al año anterior). Estados Unidos es el mayor productor de maíz con un 33,7% de ese total, seguido por China, Brasil, la Unión Europea y Argentina. Nuestro país produce cerca del 17% de la producción mundial con 64,2 millones de toneladas para este año, y se nota el aumento desde el 2008 cuándo solo producía 29,5 millones de toneladas.

De estos productores, quienes son exportadores a gran escala, se destacan nuevamente Estados Unidos con 58 millones de toneladas, equivalentes 13.1 Billones de dólares y representando un 33% del total. Como segundo exportador de maíz en el mundo se encuentra Brasil, seguido por Argentina, Ucrania y Francia. Las importaciones de maíz en el mundo se distribuyen de una manera más pareja, teniendo a México como el comprador más grande (3.1 Billones de dólares por 18.5 millones de toneladas y un 9% del total de las importaciones, inclusive con un crecimiento del 9,6% comparado con el 2017). Le sigue Japón con un 8,2%, Corea del Sur (5,47%), Vietnam (5,4%), España (5,07%), Irán (4,86%) y Egipto (4,56%) (OEC, 2018).

Haciendo foco en Argentina, en el período marzo-octubre del año 2019 se exportaron más 36 millones de toneladas de maíz en grano (posición arancelaria 1005.90.10), implicando un aumento del 69% comparado con el 2016/17, justo después de la quita de aranceles a la exportación de este grano en el año 2015 del 20% al 0% hasta el año 2019 (Storti, 2019). Vietnam resultó ser el principal consumidor de maíz argentino, con 20,2% de las ventas o 3,3 millones de toneladas. Sigue Egipto, representado un 11,8% del total de las ventas al exterior con 1,93 millones de toneladas y Argelia con 1,59 millones de toneladas (9,8%). La lista continúa con Corea del Sur, Malasia, Arabia Saudita, Perú, Chile, Marruecos e Indonesia, entre otros. En total, Argentina exporta más del 52% de su producción maicera, de la cuál un 15% de ésta se

destina a América Latina (además de los países ya nombrados, incluye Colombia, Cuba, República Dominicana) (United States Department of Agriculture, 2019).

A nivel país, en la provincia de Córdoba se localiza el 42% de la producción nacional de maíz, inclusive llegando a ocupar el sexto lugar entre todas las divisiones administrativas (provincias, Estados y oblasts) del mundo. Siguen la provincia de Buenos Aires, Santa Fe y Santiago del Estero (Bolsa de Cereales de Córdoba, 2020). Cabe destacar, como se evidencia en *Informes de cadena de valor: Maíz*, que más del 80% de las exportaciones de granos de maíz están concentradas en puertos santafesinos (San Lorenzo, Rosario y Villa Constitución) y el restante, embarques bonaerenses (Bahía Blanca, Necochea, Zárate, Ramallo y San Nicolás).

Análisis de contexto

Para continuar con el desarrollo de la exportación de maíz de Don Luis S.H., o bien, cualquier desarrollo de estrategia de cualquier empresa, se debe analizar el entorno general actual de la sociedad. Este análisis lleva el nombre de PEST, correspondiente a las iniciales de Política, Económico, Social y Tecnológico. Dichos factores son de fundamental importancia ya que pueden afectar directamente en el desarrollo futuro de la empresa (Maertinez Pedrós & Gutiérrez, 2012)

Factor Político

Abarca procesos y legislaciones que afectan las regulaciones a los que la empresa se somete, pudiendo beneficiar o perjudicar a la empresa.

Para comenzar, todas las ventas al exterior de los productos de origen agrícola son reguladas por la ley 21.453 y sus modificaciones (Storti, 2019). El maíz con destino a exportación deberá ser sometido al Sistema de control de calidad implementado por la Dirección de Calidad Agroalimentaria dependiente del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, donde se corroborará el cumplimiento de requisitos de calidad de los exportadores, las plantas procesadoras, elaboradoras y de almacenamiento (SENASA, 2015). Además, desde el 2018 se debe estar registrado en el registro de Productores Agropecuarios y, claro está, para poder realizar un intercambio comercial internacional se deberá estar inscripto en el Registro de Exportador y/o Importador. Al ser un producto del reino vegetal también tiene que estar en el Registro de Exportadores de SENASA y de RUCA por ser parte de la cadena agroalimentaria de granos.

Dependiendo del país de destino, Don Luis S.H. también deberá constatar los requisitos fitosanitarios específicos del destino (Argentina.gob.ar, 2019).

Respecto a las políticas fiscales que aplicarían a Don Luis S.H., se incluyen los impuestos en todos los niveles, desde los nacionales hasta los municipales. Según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina, la participación del estado total en la renta agrícola puede llegar hasta un 65,4% para el maíz (FADA, 2020). Incluye a nivel nacional Impuesto a las ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Aportes a los trabajadores, Impuestos a operaciones bancarias, Impuestos al combustible, a la energía, y Derechos a la Exportación (IARAF, 2020).

Luego del Decreto 37/2019, para exportar el maíz en grano - a granel - hasta 15% de embolsado - Flint/plata, correspondiente a la posición arancelaria 1005.90.10.120 A, se debe pagar el Derecho de Exportación correspondiente al 7% del valor FOB declarado, siendo antes del 12%. El Reintegro aplicable a la Exportación (RE) es del 0%, a menos que las condiciones del grano sea orgánico y certificado como tal para poder obtener un 0,5% de RE. Cabe destacar, además, que desde la publicación del mencionado decreto queda sin efecto el límite de AR\$4 por cada dólar estadounidense (Tarifar, 2020 & Presidencia Argentina, 2019).

A nivel provincial, en Córdoba la producción primaria está exenta de Ingresos Brutos y no hay tasas municipales, por lo que la actividad de Don Luis S.H. sólo se vería gravada por el Impuesto Inmobiliario Rural del 1,4% del valor de la producción. Lamentablemente, esta diferencia impositiva con otras provincias no alcanza para hacer una diferencia a favor ya que compensan con el ingreso neto de los gastos de transporte de los productores (FADA, 2020).

Es también de suma importancia tener conocimiento de los aranceles de importación del maíz argentino en distintos países ya que impactarán de manera directa en el precio del producto de Don Luis S.H. en destino. Además de los acuerdos comerciales, países como Sudáfrica, Estados Unidos, Egipto, España, Italia, Polonia, Túnez, Arabia Saudita, Malasia, Chile y Alemania no tienen barrera arancelaria (0%), ya que tienen un tratamiento respecto a productos específicos argentinos como el maíz. Colombia y Venezuela lo gravan con un 1% por venir del MERCOSUR; México y Marruecos con un 3%; Argelia 5%; Vietnam 13%; y China con el 54% de arancel a la importación (FADA, 2019; Tarifar, 2020).

La problemática actual respecto a las exportaciones de maíz también se debe tener en cuenta: para fines del 2020 se vieron suspendidas de manera temporal los registros de exportación de maíz hasta marzo del 2021. El motivo de este cierre de exportaciones por el Gobierno se fundamentó en cumplir con el abastecimiento interno de maíz para los sectores que lo utilizan como materia prima, básicamente en la producción de carne de cerdo, pollo, huevos, leche y feedlot, dónde el cereal representa un costo significativo en los costos de producción. Esta medida dejaba un 11% del maíz teórico exportable (es decir, 4,27 millones de toneladas) disponibles para el consumo interno. (Ministerio de Agricultura, 2020)

La suspensión fue revocada en enero del 2021 luego de intensas negociaciones entre Luis Basterra, Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca, y representantes del Consejo Agroindustrial Argentino. El sector agroindustrial asegura que el abastecimiento no está en juego ya que la campaña 2019/20 fue récord, y se contemplaron unas 20 millones de toneladas para el mercado interno, además de las 38 millones de toneladas estimadas para exportar. La dificultad de conseguir maíz en el mercado interno estaría originada en la suba de precios por especulaciones de acopios y productores. (Bolsa de Cereales de Rosario, 2021). Igualmente, al contener las exportaciones y ampliar la oferta del maíz en el mercado interno, sin dudas impliaría una baja de precios a nivel local. La reautorización de exportaciones se llega luego de un acuerdo que implica: el monitoreo del saldo exportable; un consenso a largo plazo con el Programa Nacional Precios Ciudadanos entre sectores consumidores y proveedores de maíz; y garantizar la cobranza de los vendedores de maíz en tiempo y forma para mitigar los efectos de cambios de precios internacionales que impactan en el consumo argentino. (Ministerio de Agricultura, 2020)

Factor Económico

Este entorno se ve particularmente sacudido debido a la pandemia mundial producida por el virus COVID-19. Parar la producción mundial afectó el mercado y hasta el precio del petróleo, generando la caída global más grande en las últimas décadas, sin dudas repercutiendo e intensificando otra crisis en Argentina, pudiendo significar una contracción del 10%, superando los 700 millones de dólares de costo por día de confinamiento (GMA CAPITAL, 2020).

Según INDEC (2020) el Producto Bruto Interno argentino en el 2019 superó los 690 mil millones de dólares. Con los datos de marzo 2020 (apenas solo con diez días de

cuarentena estricta), el PBI es 5,4% inferior respecto a igual trimestre del año anterior. Con respecto a la demanda y como variación interanual, todos los componentes se redujeron: el consumo privado un 6,6%, el consumo público 0,7%, formación bruta de capital fijo un 18,3% y las exportaciones 4,7%. La agricultura, ganadería, caza y silvicultura descendió 6,2% respecto al mismo trimestre del 2019, cuándo aportó más de 40 mil millones de dólares al PBI, y este año (2020) no alcanzó a los 38 mil millones de dólares.

Argentina se vio obligada a emitir moneda nacional para intentar atenuar estos efectos, generando un aumento del gasto público del 96% aunque con ingresos menores al 2,5%. Al verse limitado con la recaudación y sin poder emitir deuda, este agujero se tapa con la política monetaria expansiva mencionada. Si se tienen en cuenta los últimos 12 meses, esta inyección de pesos significó un 3,5% del PBI argentino (Instituto Argentino de Análisis Fiscal, 2020).

Claro está que los precios se verán reflejados con esta medida ya que podemos ver una inflación del 42,8% interanual para este año: número para nada favorable, pero, aun así, menor al 53,8% de 2019. La inflación esta vez se ve un poco más contenida debido a que la demanda de dinero sigue alta por precaución e incertidumbre de los argentinos. A su vez, las nuevas normativas cambiarias que buscan garantizar las divisas para la recuperación económica, restringiendo la libre compra de dólares, previene que el tipo de cambio oficial no se dispare y traslade la devaluación a una inflación aún mayor (GMA CAPITAL, 2020 & Banco Central de la República Argentina, 2020). Como se menciona en el informe de GMA Capital, estas medidas deberán usarse al corto plazo para tener una mínima estabilidad financiera y permitir que el Banco Central acumule algo de reservas, podría peligrar aún más la situación económica argentina. Se debe encontrar una fuente sólida de dólares y es justamente la intención de las medidas tomadas por el BCRA que el uso de divisas se priorice hacia las pequeñas y medianas empresas en la asignación de créditos para la prefinanciación de exportaciones.

Otro punto importante a analizar en el entorno económico resulta ser el dólar.

Tabla 1

Evolución del tipo de cambio US\$-AR\$

DÓLAR OFICIAL	Enero	Variación anual según último mes del año
----------------------	--------------	---

2015	\$8,55	52,48%
2016	\$13,58	21,71%
2017	\$15,70	17,20%
2018	\$19,40	100%
2019	\$36,40	57,61%
2020	\$58,00	69,30%
2021	\$84,00	Variación con marzo: 7,64%

Elaboración propia. Basada en *Ámbito Financiero*, 2021.

Es histórica la devaluación del peso argentino con respecto al dólar. Año a año, mes a mes, el dólar marca pronunciadamente una suba en su precio. En la tabla se observa que en los últimos 5 años el dólar aumentó sin pausa, y esta tendencia está presente hace más de 15 años. De hecho, actualizando la información de la tabla, el dólar en marzo 2021 está llegando a los AR\$91,13 (aunque, si se tiene en cuenta el informal, llega a \$144) (*Ámbito Financiero*, 2021). Hay que aclarar también que existen distintos tipos de cotizaciones según la operación, por ejemplo: pagando con tarjeta de crédito cuenta con un impuesto del 30% adicional a la cotización oficial; Dólar solidario también tiene un impuesto del 30%, un spread bancario y un límite de US\$200 mensuales; Dólar MEP y Contado con Liqui (compra y venta de bonos y acciones argentinas); Mayorista (para las operaciones en el exterior). Ya está estimado que para mayo del presente año el dólar estará cerca de los AR\$96 para diciembre de 2021 superará los AR\$116; para diciembre del 2022 AR\$143 y seguirá aumentando año a año (*The Economy Forecast Center*, 2021).

Esta situación del dólar en Argentina no es para nada favorable a lo que se relaciona con la economía interna del país y de los ciudadanos, pero favorece a las exportaciones nacionales debido al abaratamiento de los productos internos en relación con los de otro país interesado en producción argentina.

Factor Social

Al factor social del entorno los autores Pedrós y Gutiérrez (2005) lo relacionan con la demografía del país ya que es raíz de los cambios en la sociedad y más sencillo de comprender y cuantificar. Incluye analizar la creciente o decreciente riqueza de la población, el empleo, la infraestructura, la educación, entre otros (Maertinez Pedrós & Gutiérrez, 2012). La población argentina actual es superior a los 45 millones de habitantes y posee una tasa de crecimiento del 1% anual. Un 40,6% de la población se

encuentra bajo de la línea de pobreza, siendo la tasa más elevada desde el 2016; y con una tasa de empleo del 33% (INDEC, 2020).

La inversión en infraestructura en el país es decreciente. En la década de los noventa era superior al 3% del PBI y en los últimos años no alcanza al 2%. De hecho, se calcula que Argentina necesita 17 billones de dólares de inversión para el transporte por agua, 800 millones de dólares para el transporte aéreo, 15 billones para ferrocarril y 300 billones para el transporte por carretera (Global Infrastructure Hub, 2020).

En este entorno también cabe destacar la tendencia de consumo del maíz en nuestro país. El consumo interno de maíz se destina a forrajería, alimentación humana, producción de alcohol y bioetanol, y también para la producción de semillas. La producción viene en constante aumento desde hace años (en la campaña agrícola 2013/14 se produjeron 27,6 millones de toneladas y en la campaña 2019/20 se llegó a 50 millones de toneladas), pero este aumento tan agigantado no está acompañado de la misma manera del consumo interno. Dicho consumo evoluciona cada año, pero a menor escala que la producción: el pequeño aumento se basa en lo destinado a uso forrajero con un 5% de crecimiento interanual, y la demanda de maíz para alcohol tiene un aumento promedio del 3% interanual. (Reus, 2020)

Factor tecnológico

Relacionado a la agricultura, Luis Etchevere, Ex Ministro de Agricultura, Ganadería y Pesca, afirmó que, durante los últimos 25 años, la producción agrícola aumentó de 40 millones a 120 millones de toneladas gracias a la innovación de las nuevas tecnologías (Etchevere, 2019). Resultaron fundamentales los avances en mediciones y la utilización de información digital como imágenes satelitales, o recabas de campo (lote, suelo, maquinaria) para procesar la información y así lograr decisiones óptimas y más precisas para el rendimiento del campo. Mejoraron los procesos de aplicaciones de fertilizantes y de herbicidas, y los sistemas de siembra de alta precisión incrementaron hasta 180 dólares por hectárea (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2019). Sin dudas estos avances lograron obtener una mayor rentabilidad a la actividad y aumentaron el rendimiento de las tierras, pudiendo así los pequeños y medianos productores aumentar su capacidad productiva para cubrir la demanda que les exige las exportaciones.

Análisis del micro entorno

El micro entorno de una empresa abarca los factores que afectan su desempeño y toma de decisiones de manera inmediata, es decir, los clientes, competidores, canales de distribución, proveedores y el público (EAE Business School, 2020). Poder entender este entorno definirá la mejor manera de proceder de Don Luis S.H. con su exportación de maíz.

Para comenzar, la empresa en estudio hace hincapié en la base estable de proveedores que posee, quienes les brindan las semillas, los agroquímicos y fertilizantes junto con sus mismos servicios de aplicación.

El cliente actual es justamente un intermediario. Cómo se menciona en la problemática del caso, Don Luis S.H. vende prácticamente la totalidad de la producción a la Bolsa de Cereales de Rosario, quién luego se encarga de vender y exportar a otros países.

Igualmente, hay otros canales de distribución disponibles para Don Luis S.H., como lo hacen otros pequeños y medianos productores (que dejarán de ser competencia para ser socios), mediante exportaciones directas junto con consorcios o asociaciones.

En ese caso, los principales competidores serán:

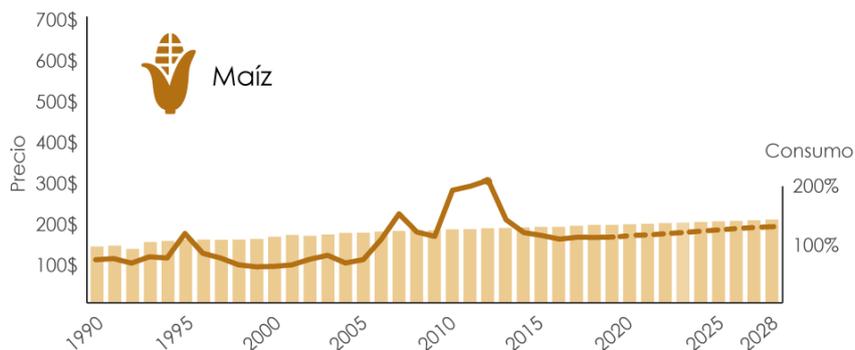
ADM, con 7,11 Mt, seguido de COFCO (6,9 Mt), Cargill (5,7 Mt), Bunge (4,0 Mt) y AGD (3,2 Mt). En sexto lugar se ubicó Dreyfus (2,8 Mt), completando el top-10 Vicentín (2,7 Mt), ACA (2,0 Mt), Molinos Agro (1,4 Mt) y Oleaginosa Moreno con 1,0 Mt. (Bolsa de Comercio de Rosario, parr. 17; 2020)

Con estas cifras, estos diez productores implican el 77% de las exportaciones totales del complejo para la cosecha 2018/2019.

A su vez, los principales importadores del maíz argentino en grano que no se utiliza para siembra (posición arancelaria 1005.90) son Vietnam, Argelia, Corea del Sur, Perú, Egipto, Malasia, Arabia Saudita, Chile, Marruecos, Colombia e Indonesia (TradeNet, 2019).

Gráfico 1

Evolución del precio y consumo de los cereales

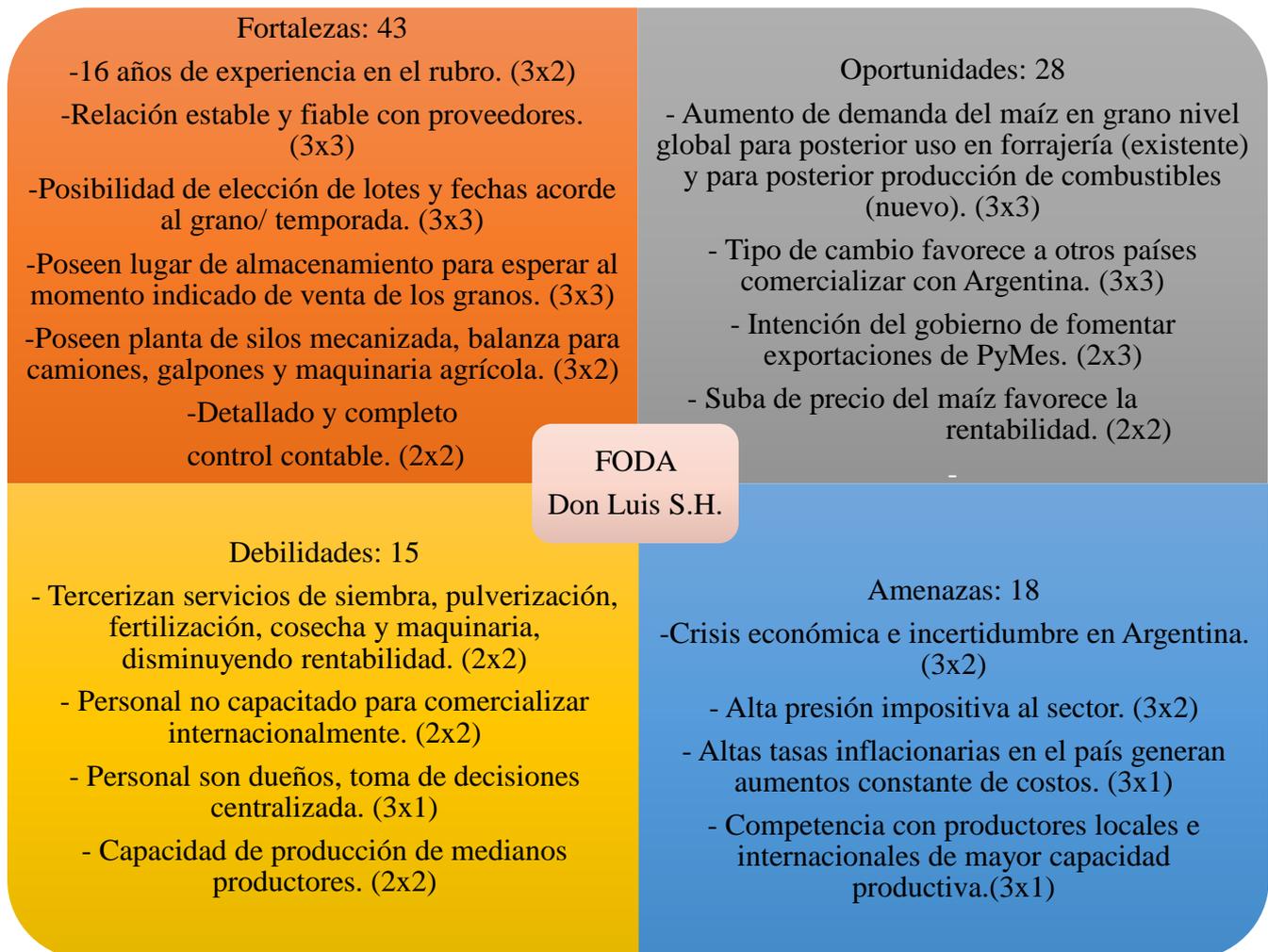


Fuente: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2020.

Es pertinente también observar la tendencia de consumo y precio del producto que Don Luis S.H. comercializará internacionalmente para tener en cuenta el potencial del grano. Como se observa en el gráfico, el consumo (barras) mundial de granos de maíz está en aumento ya hace dos décadas de manera constante. El precio (línea), ha sido un poco más volátil, llegando a valer US\$375 la tonelada en el 2012, y en los últimos 5 años oscilando entre los US\$130 y US\$215. Es cierto que el maíz no se encuentra con el mejor precio en el mercado en la actualidad (apenas supera los US\$200 por tonelada), pero está en aumento y de hecho se prevé que siga con esa tendencia ascendente (Bolsa de Comercio de Rosario, 2020).

Análisis FODA

Luego de la información obtenida del análisis del microentorno y de contexto, se utilizará la matriz FODA como herramienta para procesar la información y datos de Don Luis S.H. para así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.



Fuente: Elaboración propia basado en análisis de Contexto y de la Organización.

Cómo se puede observar, gracias a los puntajes obtenidos de la ponderación, las fortalezas de Don Luis S.H. y las oportunidades del entorno podrán hacer frente a las debilidades y amenazas presentadas con el correcto análisis de mercado y el correcto canal comercial, planteado en los objetivos del trabajo.

Diagnóstico y Discusión

La empresa Don Luis S.H. se dedica a la explotación de commodities agrícolas, entre ellas el maíz, objeto de estudio en este Reporte de Caso. El principal problema a abordar en este trabajo es que pequeñas y medianas empresas productoras argentinas

dejan de lado la oportunidad de hacerse cargo de la exportación: la empresa termina de operar al momento que realiza la venta de su producción de maíz al Complejo Agroindustrial de Rosario, quién actúa como intermediario y la vende al exterior. A pesar de los esfuerzos que realiza la empresa para aumentar su rentabilidad y optimizar la producción, inclusive hasta arrendando tierras, hay un margen de utilidad que queda a favor de los intervinientes, en vez de a la empresa productora.

La fundamentación no es sólo cuestión de ganancia económica, sino que identificar oportunidades de negocios en el exterior podría ser solución de una gran problemática local: caída de demanda interna del maíz y la devaluación del peso con respecto al dólar.

Además, las condiciones para llevar a cabo las ventas al exterior son favorables ya que el precio del maíz en el mercado internacional tiene tendencia a seguir aumentando, como así también su consumo, lo cual disminuye la incertidumbre nata de comenzar con oportunidades de negocios en el exterior. Es decir, la falta de movimiento en el mercado interno se compensa con el aumento de demanda de maíz en otros países. El tipo de cambio, a su vez, resulta favorable para las exportaciones argentinas ya que la producción termina siendo más barata en nuestra nación comparado con otros países.

Será fundamental un correcto análisis del mercado para identificar el país meta que, además de aprovechar las oportunidades recién mencionadas y las planteadas en el análisis FODA, se explotarán los beneficios económicos del negocio y se disminuirán los riesgos que puedan perjudicar la integridad de la organización.

Se tendrá que competir con grandes productores de maíz locales y hasta de otros países (tales como de Estados Unidos, Brasil y países de la Unión Europea), pero se estará a la altura luego de una correcta elección del canal comercial que ayude a suplir la falta de conocimiento en mercados externos, de capital, de personal experimentado y de volumen exportable para responder a la demanda internacional. Esto incrementará la capacidad de negociación comercial y les dará las fortalezas necesarias para competir en el mercado externo.

Como se establece anteriormente, claro está que la exportación de la producción de Don Luis S.H. tiene todo el potencial de ser exitosa. El precio y la demanda internacional, el tipo de cambio, los acuerdos comerciales, sumado a la experiencia de la empresa en el rubro, su capacidad de almacenamiento y su buena organización contable,

podrán hacer frente a las amenazas que implican los grandes productores, la incertidumbre proveniente de la crisis argentina y las tasas impositivas. Deberán comenzar superando sus debilidades mediante la capacitación para llevar a cabo las ventas internacionales y aumentando su capacidad productiva pudiendo ser una solución las asociaciones entre productores ya planteadas.

Sin dudas la eliminación de intermediarios en las transacciones internacionales traerá un importante aumento en la rentabilidad de Don Luis S.H., favoreciendo claramente a los dueños, pero a su vez a la ciudad de Hernando, ya que los productores tendrán la oportunidad de invertir en su propia empresa, campos, maquinaria y/o mano de obra, generando empleos o consumo beneficiando al departamento.

Marco Teórico

Como ya se definió anteriormente, en este Reporte de Caso se busca la identificación de oportunidades de negocios en el mercado latinoamericano para el maíz producido por Don Luis S.H., posterior a su correcto análisis de mercado y forma de entrada internacional. La persecución de dichos objetivos se sustenta con distintas teorías aplicables al caso que fundamentarán el correcto análisis.

En primer lugar, para poder identificar hacia dónde Don Luis S.H. exportará su producción, se debe analizar el mercado latinoamericano, correspondiente al primer objetivo específico planteado en la introducción del trabajo. Una clásica y fiable herramienta para ello es la Matriz Multicriterio elaborada por Hennesey y Jeannet, que mediante filtros que aplica y desarrolla puede descartar algunos países que no cumplan ciertos requisitos previamente establecidos. De esta manera, los países que sí van cumpliendo las condiciones necesarias para ser óptimos tienen un puntaje superior al resto. Estas variables que se plantean deben ponderar según su peso en la toma de la decisión (Hennesey & Jeannet, 1997). Con el mismo lineamiento, basado en filtros y puntajes de variables, para el Reporte de Caso actual se implementa MEXPORT. Esta herramienta es sumamente similar a la base más tradicional mencionada anteriormente de la que deriva, pero sus filtros están actualizados para ser más certeros en la elección del país meta (Modragón, 2016).

Entonces, se lleva a cabo MEXPORT en 4 pasos:

- i) Preselección de mercados: se basa en identificar los principales países importadores del producto nacional a comercializar y los importadores del producto a nivel global junto con los valores y las evoluciones del comercio particular del producto. Las fuentes son secundarias (distintos sitios de estadística de comercio mundial oficiales, internet, etc.).
- ii) Arancel y tratamiento preferencial: se analizan los aranceles e impuestos que le aplican al producto según corresponda al país preseleccionado. Los acuerdos comerciales entre los países analizados también influyen.
- iii) Información detallada y cualitativa: en este paso se tienen en cuenta distintas exigencias de los países analizados, como el ingreso del producto (empaques, etiquetas, certificados de sanidad); etc. A su vez, se consideran los factores económicos, los políticos, la proximidad geográfica, cultura, barreras comerciales, tamaños de mercado, tasa de crecimiento, entre otros.
- iv) Elaboración de la MEXPORT: una vez identificados los criterios y características a evaluar se construye la matriz de selección de mercado de exportación. Los distintos criterios que se exponen son: la adaptación del producto, los indicadores comerciales, indicadores macroeconómicos, la cercanía geográfica y el tamaño del mercado.

Al elaborar la matriz en el punto “iv)”, para la Adaptación del Producto se deben evaluar las reglamentaciones y normas técnicas del país de destino, estándares o certificaciones, gustos y preferencias, empaque y embalaje. Los Indicadores Comerciales se basan en evolución de las importaciones, proveedores extranjeros, participación de nuestro país y arancel y preferencia arancelaria. Los Indicadores Macroeconómicos son el crecimiento económico del país analizado, su PBI per cápita, el tipo de cambio y su inflación. La Cercanía Geográfica influye por los costos de los fletes, los días de tránsito y rutas, empresas de transporte y la frecuencia de salida del producto. Por último, el Tamaño del Mercado es la población, su tasa de crecimiento, segmento y consumo aparente.

Con estos criterios se tiene la oportunidad de asignarles valores y ponderaciones, que resultan en calificaciones a cada país. Estos puntajes derivan así en una clara y representativa imagen de las condiciones como cliente meta de cada nación, teniendo la posibilidad, ahora sí, de elegir el país indicado para la exportación de Don Luis S.H.

Una vez elegido el país meta para la internacionalización se debe seleccionar el canal comercial correspondiente al segundo objetivo específico planteado. El canal

adoptado por la empresa es la venta indirecta, donde se vende la producción a clientes nacionales y luego exportadores. De esta manera no se tiene control sobre el mercado de destino, ni el cliente final, y tampoco se obtiene la mayor rentabilidad económica. Hay otras alternativas a este método de exportación (Cámara de Comercio Exterior de Córdoba, 2020):

- Exportación directa: venta realizada directamente por el productor, al cliente en el país de destino.
- Cooperativas de exportación: asociaciones impulsadas por Organismos públicos y privados que brindan apoyo mediante asesoramiento, financiamiento, capacitaciones, asistencia técnica, etc.
- Consorcios de exportación: grandes agrupaciones de productores de una misma línea de productos (a pesar de ser competencia en el mercado interno) se unen para llevar a cabo exportaciones, frecuentemente en mercados dónde ninguno de los integrantes es activo.
- Joint Ventures / emprendimientos conjuntos: sociedad de dos o más compañías participantes que crean una entidad legal separada. Tienen intereses económicos comunes de largo plazo; suman activos de capitales, de trabajo y de conocimiento, para lograr el objetivo compartiendo costos de inversión, operativos, riesgos, etc.

(Argentina.gob.ar, 2020)

Plan de Implementación

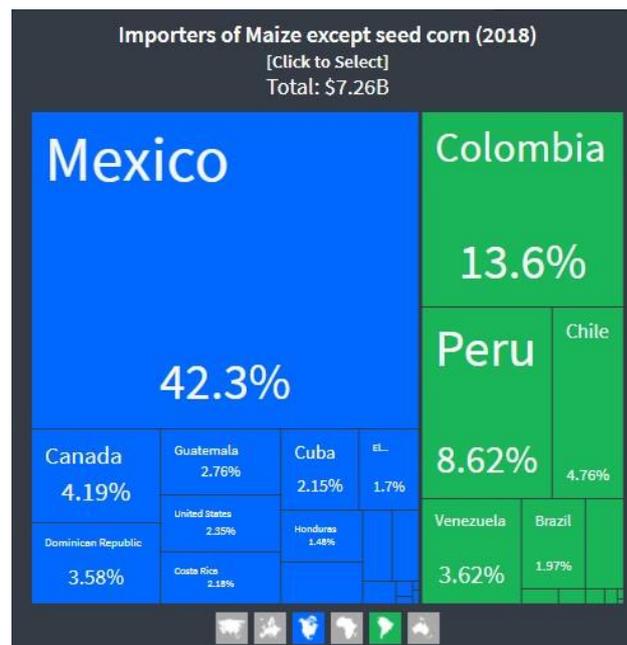
En este apartado se proceden a ejecutar los sustentos planteados en el Marco Teórico. Se comienza con la elaboración de la matriz MEXPORT para establecer el país de destino meta de la exportación de Don Luis S.H. y luego se procede con la elección del canal comercial óptimo para llegar a dicho país.

Análisis de mercado - Matriz MEXPORT

- i) Preselección de mercados (solamente países latinoamericanos cómo lo establece el objetivo general).
 - Principales países importadores de maíz proveniente de cualquier país: México – Colombia – Perú – Chile – Venezuela.

Gráfico 2

Importadores de Maíz en grano excepto semilla

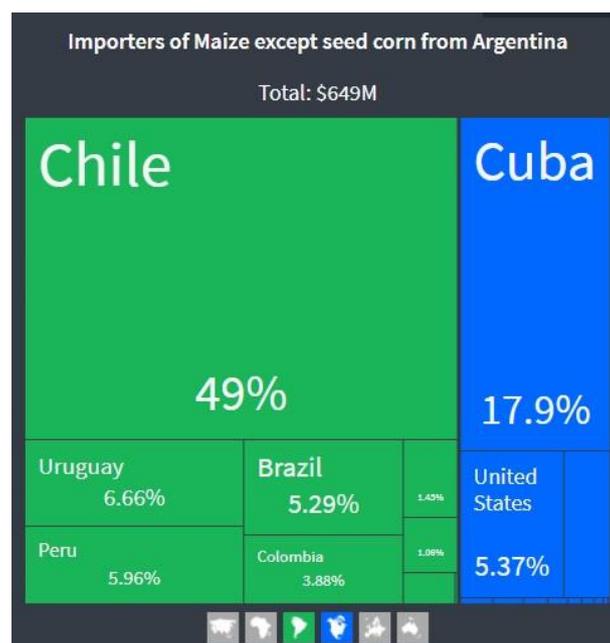


Fuente: OEC, 2018. Se debe excluir a Canadá y a Estados Unidos.

- Principales países importadores de maíz argentino: Chile – Cuba – Uruguay – Perú – Brasil.

Gráfico 3

Importadores de Maíz en grano excepto semilla de Argentina



Fuente: OEC, 2018. De este cuadro se debe excluir a Canadá y a Estados Unidos.

De estos países se preseleccionan 5: México, debido a ser el mayor consumidor de maíz a nivel mundial, Perú y Chile, por coincidir en ambos criterios, Colombia y Cuba por ser segundos en ambos criterios.

ii) Arancel y tratamiento preferencial:

Tabla 2

	México	Perú	Chile	Colombia	Cuba
Arancel de importación Maíz Argentino	3%	0%	0%	1%	0%
Acuerdos comerciales	ACE N°6: México - Argentina	ACE N° 58: MERCOSUR – Perú.	ACE N° 35: MERCOSUR – Chile	ACE N° 72: MERCOSUR – Colombia.	ACE N° 62: MERCOSUR – Cuba.

Fuente: Elaboración propia. Basada en Tarifar, 2020.

iii) Información detallada y cualitativa:

Tabla 3

	México	Perú	Chile	Colombia	Cuba
Población y tasa de crecimiento (Banco mundial, 2020)	126.2 millones – 1,1%	32 millones – 1,4%	18.73 millones – 1,4%	49.65 millones – 1,5%	11.34 millones – 0%
PBI per Cápita y tasa de crecimiento (Banco mundial, 2020)	US\$9.863 – 1,2%	US\$6.977 – 0,5%	US\$14.896 – 0,13%	US\$6.432 – 1,9%	US\$8.821 – 2,26%
Consumo de maíz anual en Tn.	45 millones (Ávila, 2019)	5 millones (Agrupación de Gremios Productores Agrarios de Perú., 2020)	3 millones (ODEPA, 2006)	7 millones (CIAT & CIMMIT, 2019)	1,5 millones (Díaz, 2016)
Costo y tiempo de flete x 40' TEU (aproximado) (FREIGHTOS, 2020)	US\$ 1350 – 20 días	US\$1400 – 25 días	US\$1100 – 20 días	US\$1200 – 25 días	US\$1350 – 20 días
Certificaciones (ITC, 2020)	Fitosanitario	Fitosanitario	Fitosanitario	Fitosanitario	-
Aumento de importaciones de maíz 2015-2019 en cant. (Trade Map, 2020)	28,96%	33,1%	36,49%	18,1%	-0,1%

Fuente: Elaboración propia. Basado en distintas fuentes

iv) Elaboración de la MEXPORT:

Para elaborar la matriz se debe asignar una ponderación a cada criterio según su nivel de importancia. Cada ponderación a su vez debe distribuirse de manera proporcional tal que, al sumarse todos los valores de dichas ponderaciones, el resultado sea de 100.

A esas ponderaciones se las calificará de la siguiente manera:

Tabla 4

Puntaje:	10	9-8	7-6	5-4	3-1
Significado:	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

Fuente: Elaboración propia, datos de Modragón, 2016.

Luego se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Valor} = \text{Ponderación} \times \text{Puntaje}$$

Se obtendrán así los valores de cada criterio para cada país considerado. Estos valores se sumarán y el país con mayor puntaje será el mercado seleccionado para la exportación:

Tabla 5

CRITERIO	Pond.	México		Perú		Chile		Colombia		Cuba	
		Punt.	Valor	Punt.	Valor	Punt.	Valor	Punt.	Valor	Punt.	Valor
Adaptación del producto	10	10	100	10	100	10	100	10	100	10	100
Indicadores Comerciales	30	7	210	8	240	9	270	7	210	6	180
Indicadores Macroeconómicos	15	6	90	6	90	8	120	7	105	8	120
Cercanía Geográfica	15	5	75	4	60	7	105	6	60	5	75
Tamaño del Mercado	30	10	300	6	180	5	150	7	210	4	120
TOTAL			775		670		745		685		590

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la matriz, el mejor país para llevar a cabo la exportación de maíz es México. Su buen puntaje en la tabla es principalmente gracias al enorme consumo de maíz en su país y al gran crecimiento de importaciones observado en los últimos 5 años. Este aumento se debe a la gran demanda de productos ganaderos por la que está atravesando el país, lo que involucra una mayor producción doméstica de carne que insuma forraje (Opportimes, 2020). Se suma a dicha situación el encontrarse en

una situación promedio para el resto de los criterios, por lo que obtiene un excelente puntaje y significa una gran oportunidad para que el maíz de Don Luis sea exportado.

Selección de canal comercial

Para llevar a cabo la exportación a México la mejor opción para Don Luis S.H. es mediante una Cooperativa de exportación, ya que ofrece múltiples ventajas para la empresa.

Para comenzar, no es conveniente la exportación directa debido a que implica una gran inversión de capitales para poder aumentar su capacidad de producción que, al no estar capacitados para comercializar internacionalmente, implica un gran riesgo.

Tampoco son óptimas las Joint Ventures o los consorcios de exportación ya que por más que impliquen asociaciones que suman las capacidades productivas y conocimientos de los socios, los aportes de capital necesarios para asociarse son altos e implican un riesgo, sin descartar las posibles discrepancias o conflictos de interés entre las empresas.

El aporte de las Cooperativas es sumamente superior a las opciones brindadas anteriormente: brindan asesoramientos, financiamientos, capacitaciones, asistencia técnica, y demás apoyos según cada organización.

Un ejemplo de cooperativa local a la cuál acudir es la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda., que cuenta con profesionales que brindan servicios en contaduría, impuestos, jurídicos, laborales, asesoramiento agronómico, logística en acopio, transporte de cereal, etc. (Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. , 2020).

Imagen 1



Fuente: Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda., 2020

A su vez, dicha cooperativa forma parte de una cooperativa de segundo grado, la Asociación de Cooperativas Argentinas, uno de los operadores de granos más

importantes del país, participando en un 17,8% de la producción total argentina. Formada por más de 140 cooperativas y más de 50.000 productores, y dedicados a diversos sectores, tales como los agroinsumos, el agregado de valor, la originación y logística de granos y al comercio exterior. La logística que brindan cuenta de cuatro instalaciones portuarias (Puerto Timbúes, ubicada en Santa Fe; dónde también se encuentra el Puerto San Lorenzo; Puerto Quequén en Buenos Aires; y Puerto Vilela en Chaco) y hasta de 9 barcazas y un remolcador para el transporte interno de los granos hasta los puertos que llegan al exterior (Asociación de Cooperativas Argentinas, 2020).

Imagen 2



Fuente: Asociación de Cooperativas Argentinas, 2020

Luego del desarrollo de este plan de implementación para Don Luis S.H., donde efectivamente se logra identificar oportunidades de exportación de maíz, se realiza la Matriz MEXPORT para cumplir con el primer objetivo específico que es analizar el mercado Latinoamericano para llevar a cabo la exportación, derivando en que el país con mejores condiciones para hacerlo es México. A su vez, correspondiente al segundo objetivo específico se concluye que el canal comercial para poder hacerlo es incorporándose a una cooperativa de exportación: Cooperativa Agrícola Monte Maíz y Asociaciones de Cooperativas Argentinas son dos ejemplos de solución. Como se puede observar, ambos objetivos específicos resultan en la correcta identificación de una oportunidad de exportación, sin necesidad de hacerlo a través de intermediarios, sino junto a una cooperativa y destinado a México.

La mejor manera de realizar esta operación hasta México será con transporte marítimo. Esto es debido a las características propias de la carga a granel demanda de una modalidad de transporte con gran capacidad de volumen, suficiente para transportar las toneladas de maíz producidas por Don Luis S.H. y los demás pequeños y medianos productores partícipes de las cooperativas. La operación se llevará a cabo bajo el

INCOTERM FCA (camión hasta puerto de origen y barco hasta México). Esto significa que Don Luis S.H. se hará cargo de los gastos hasta que la mercadería llega al puerto de origen acordado (incluidos fletes internos y los gastos del despacho de exportación), en donde se transferirán los riesgos al comprador de la mercadería. Los 20 días aproximados de transporte previamente cotizados no serán problema ya que la mercancía no es perecedera en esos términos y se puede aprovechar la competitividad de precios de esta modalidad, siendo la más económica de las disponibles.

Especialistas de la cooperativa brindarán asesorías e información de las principales importadoras de maíz mexicanas, pudiendo encaminar negociaciones con ADM México SA, Bachoco SA, Comercializadora Portimex SA, Grupo Porcicola Mexicano SA, Productos y Distribuidora Azte, entre otras (Penta-Transaction, 2020).

En el siguiente Diagrama de Gantt se puede observar la secuencia de la operativa de la exportación. Comienza en el mes “cero” debido a que la exportación se llevará a cabo con granos de maíz previamente cosechados, sembrados y almacenados en silos bajo las condiciones necesarias para garantizar la calidad de la producción.

Tabla 6

Año 2021. Mes:	0	MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO
Semana		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Cosecha y Siembra.	X																
Almacenamiento																	
Investigación y selección de Cooperativa	X																
Análisis y selección de Mercado	X																
Registro como Exportador/Importador		X	X														
Certificación Fitosanitaria				X	X	X											
Contratación servicios especiales (Despachantes, Transportistas)				X	X												
Transporte de mercadería hasta Puerto (Camión)								X									

Ingreso de mercadería a Zona Primaria					X									
Pago de derechos y Oficialización de la EX					X									
Embarque					X									
Flete internacional						X	X	X						
Desembarque e ingreso en aduana de Destino								X						
Giro de divisas de Cliente				X										
Ingreso y Liquidación de divisa			X	X										

Fuente: Elaboración Propia

En el mes de marzo 2021 Don Luis S.H deberá estar inscripto en el registro de Importadores y Exportadores, gestionar los certificados fitosanitarios y seleccionado tanto los despachantes de aduana que gestionarán la operación; todo esto bajo asesoramiento y guía de la Cooperativa Exportadora.

Una vez listos los trámites necesarios para realizar la exportación, la mercadería se transportará desde los silos ubicados en la localidad de Hernando hasta el Puerto provisto por la cooperativa: Timbúes, San Lorenzo o Quequén. En la aduana correspondiente se entregará la documentación, se oficializará la Exportación y se procederá al embarque de los granos al buque. Una vez arribado el buque a México el comprador de granos realizará el libramiento de la mercadería y el correspondiente pago de sus derechos para la importación. El pago del comprador mexicano se deberá ingresar y liquidar dentro de los 15 días de corridos desde el permiso de embarque otorgado por aduana y el pago de derechos deberá ser al momento de la oficialización de la destinación o podrá ser con plazo de espera (al momento de liquidar las divisas previa garantía con aduana) (Tarifar, 2021).

Conclusiones y Recomendaciones

En este Trabajo Final de Grado se abordó la búsqueda de una alternativa a la venta del maíz de Don Luis S.H. a través intermediarios. Siendo esta problemática usual entre pequeños y medianos productores argentinos, la solución a la que se arriba es aplicable también a otras empresas que busquen internacionalizar las cosechas de sus commodities.

Analizando el mercado latinoamericano para exportar el maíz producido por Don Luis S.H. se llegó a la conclusión que el mejor país para que reciba la producción es México. Este país tiene buenas condiciones macroeconómicas y un alto consumo de maíz (inclusive en aumento), de hecho, gran parte de sus importaciones ya es proveniente de Argentina, lo que implicará que Don Luis S.H. no deberá gastar recursos en una fuerte estrategia de penetración de mercado ya que el maíz argentino está bien posicionado. Debido a la posición geográfica y características de la carga a granel, el modo de transporte hasta México será el marítimo, pudiendo embarcar la mercadería en el Puerto de San Lorenzo, Provincia de Santa Fe. La mercadería deberá ser trasladada por camión desde la Departamento Río Tercero hasta el puerto de origen acordado. En dicho puerto se unificarán los granos de maíz de los distintos productores de la región miembros de la cooperativa y se embarcarán al buque contratado por el consignatario mexicano (International Chamber of Commerce, 2020).

Por otro lado, como las toneladas de maíz demandadas por las importadoras mexicanas superan la capacidad productiva y financiera de Don Luis S.H., e inclusive los conocimientos en materia exportadora de los miembros de la empresa, se llega a la conclusión que el canal comercial adecuado para abordar el mercado mexicano es mediante la incorporación a una Cooperativa de exportación. Siendo parte de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. y de la Asociación de Cooperativas Argentinas podrá sumar fuerzas de negociación en compra de insumos y bienes de capital, fletes y en la venta de la operación; mejorar la eficiencia y la oferta de producción; conocimientos técnicos y ayuda financiera; entre otros beneficios que brindan estas organizaciones. Además de la asistencia que brindará la cooperativa, es sumamente recomendable que Don Luis se inscriba al “Plan de Desarrollo Federal Exportador PyMe” llevado a cabo por el Ministerio de Desarrollo Productivo. Este programa complementará los conocimientos de los socios de la empresa ya que se basa en brindar capacitaciones para fortalecer competencias exportadoras, asistencia técnica para mejorar la competitividad y productividad, financiamiento que acompañe los planes de exportación y la promoción y posicionamiento vinculando oferta con calidad para que las Pequeñas y Medianas Empresas accedan a nuevos mercados, inclusive con intervención de cancillería (Argentina.gob.ar, 2020), lo que sumará tensión al resorte que disparará a Don Luis S.H. en los próximos años a ser expertos y referentes en la región en materia exportadora.

Para concluir lo expuesto a lo largo del caso en estudio, se lograron identificar oportunidades en el mercado latinoamericano para el maíz producido por Don Luis S.H. para el año 2021, objetivo general del trabajo. Se considera a México como el país meta para la exportación, y se selecciona a las Cooperativas de Exportación como el canal de entrada para que la empresa en estudio pueda llevar a cabo exportaciones sin necesidad de intermediarios, absorbiendo así, los múltiples beneficios.

Referencias

- Agrupación de Gremios Productores Agrarios de Perú. (2020). *Exportaciones peruanas de maíz amiláceo crecieron 170% en los últimos diez años.*
- Ámbito Financiero. (2020).
- Argentina.gob.ar. (1 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-consigue-un-nuevo-record-historico-de-exportacion-de-maiz-y-consolida-su-proceso#:~:text=de%20transformaci%C3%B3n%20local-,Argentina%20consigue%20un%20nuevo%20record%20hist%C3%B3rico%20de%20exportaci%C3%B3n%20>
- Argentina.gob.ar. (11 de Noviembre de 2020). *Ministerio de Desarrollo Productivo.* Obtenido de El Ministerio de Desarrollo Productivo lanzó el Plan de Desarrollo Federal Exportador PyME con un monto de más de \$20 mil millones: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-desarrollo-productivo-lanzo-el-plan-de-desarrollo-federal-exportador-pyme>
- Asociación de Cooperativas Argentinas. (2020).
- Ávila, O. (2019). El maíz mexicano, bajo amenaza; importación aumentó 136% en los últimos diez años. *Excelsior.*
- Banco Central de la República Argentina. (2020). *Medidas que garantizan divisas para la recuperación económica.*
- Banco mundial. (15 de Abril de 2020). *Argentina, panorama general.* Obtenido de Banco mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#3>
- Cámara de Comercio Exterior de Córdoba. (2020). *La Exportación Paso a Paso.*
- CIAT & CIMMIT. (2019). *Maíz para Colombia. Visión 2030.*
- Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. . (2020).
- Díaz, E. (2016). El debate sobre los transgénicos en Cuba, explicado. *Periodismo de barrio.*
- EAE Business School. (30 de Enero de 2018). *Escuela Administración de Empresas.* Obtenido de EAE Business School:

<https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/por-que-y-para-que-internacionalizar-mi-empresa>

- EAE Business School. (16 de marzo de 2020). *Microentorno de una empresa: definición y factores*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y-factores/>
- Etchevere, L. (Enero de 2019). La producción agrícola creció un 300% por el uso de tecnología para el agro. (A. News, Entrevistador)
- FADA. (2020). *Participación del Estado en la Renta Agrícola*.
- FREIGHTOS. (Octubre de 2020). Obtenido de freightos.com
- Global Infrastructure Hub*. (2020). Obtenido de <https://outlook.gihub.org/countries/Argentina>
- GMA CAPITAL. (2020). *La cuarentena y su incómoda aritmética económica*.
- Hennessey, H. D., & Jeannet, J. P. (1997). *Global Marketing Strategies. International Student Edition*. International Student Edition.
- IARAF. (2020). *Vademécum tributario Argentino*. Económico, Instituto Argentino de Análisis Fiscal.
- INDEC. (2020).
- Instituto Argentino de Análisis Fiscal. (2020). *La emisión para asistir al Tesoro Nacional volvió a los niveles más altos de los últimos 30 años*.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*. (Septiembre de 2019). Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/agricultura-y-tecnologia-unidas-para-incrementar-la-rentabilidad-del-campo>
- International Chamber of Commerce*. (2020). Obtenido de www.iccwbo.org
- ITC. (2020). *Market Access Map*. Obtenido de www.macmap.org
- Maertinez Pedrós, D., & Gutiérrez, A. M. (2012). Análisis del Entorno. (*Monografía de su propio libro*). Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Modragón, V. (2016). ¿Cómo identificar y emprender mi mercado de Exportación? *Diario del Exportador*, 86-91.
- ODEPA. (2006). *Mercado del Maíz*.
- OEC. (2018). Obtenido de The Observatory of Economic Complexity: https://oec.world/en/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/21005/2018/
- Opportimes. (2020). México será el país con más importaciones de maíz. *Opportimes*.
- Penta-Transaction*. (2020). Obtenido de www.penta-transaction.com.ar

SENASA. (27 de Octubre de 2015). RESOLUCIÓN-517-2015-SENASA - SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA. Buenos Aires, Argentina.

Storti, L. (2019). *Informes de Cadena de Valor: Maíz*. Ministerio de Hacienda.

Tarifar. (29 de Agosto de 2020). *Tarifar*. Recuperado el 29 de Agosto de 2020, de <https://bit.ly/31FJJre>

The Economy Forecast Center. (Agosto de 2020).

Trade Map. (29 de agosto de 2020). *trade map*. Recuperado el 29 de AGOSTO de 2020, de <https://bit.ly/32EVFIS>

United States Department of Agriculture. (2019). *Grain: World Markets and Trade*. United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service.