

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

“Identificación de oportunidades de negocio en el mercado Latinoamericano para la empresa  
Don Luis S.A”

Lic. en Comercio Internacional

Autor: Carranza Juan Ignacio

DNI: 37.094.381

Legajo: CIN 01396

Año: 2021

## **Resumen**

En el presente Trabajo Final de Grado se ha desarrollado un plan de exportación para la empresa Campo Agrícola S.A. para internacionalizar la comercialización de la soja, siendo este uno de los bienes que produce en la actualidad. A partir de un análisis del contexto, a nivel nacional e internacional, como también a través del uso de herramientas como la Matriz Multicriterio, se ha determinado como país de destino a Chile. Además, se definieron las estrategias de comercialización a partir del marketing mix para que la empresa logre integrar sus operaciones e internacionalizar su cartera de productos. Se espera que este plan le permita a la empresa aumentar sus niveles de comercialización y sus ventajas en un sector que cuenta con un alto grado de competencia.

Palabras clave: Planificación. Internacionalización. Exportación. Latinoamérica. Soja.

## **Abstract**

In this Final Degree Project, an export plan has been developed for the company Campo Agrícola S.A. to internationalize the commercialization of soybeans, this being one of the goods it currently produces. Based on an analysis of the context, nationally and internationally, as well as through the use of tools such as the Multicriterial Matrix, Chile has been determined as the destination country. In addition, the marketing strategies were defined based on the marketing mix so that the company can integrate its operations and internationalize its product portfolio. It is expected that this plan will allow the company to increase its levels of commercialization and its advantages in a sector that has a high degree of competition.

*Key words:* Planning. Internationalization. Export. Latin America. Soy.

## Índice

Introducción .....	3
Objetivo general .....	4
Objetivos específicos.....	4
Análisis de la situación .....	5
Análisis del macro entorno.....	6
Análisis de la organización y producto seleccionado.....	9
Análisis FODA.....	10
Análisis Internacional preliminar .....	12
Investigación e identificación de mercados potenciales .....	16
Seleccionar el país más adecuado para realizar la exportación.....	16
Diseño de estrategias comerciales de internacionalización.....	17
Plan de implementación .....	19
Identificación de destinos.....	20
Matriz multicriterio .....	20
Estrategia de Marketing Mix.....	22
Bibliografía .....	28
Anexo.....	30

## Introducción

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como principal objetivo detectar oportunidades comerciales para una futura introducción de la empresa Don Luis S.A. en el mercado internacional, escogiendo el destino que resulte más conveniente para la comercialización de uno de sus productos, la soja.

Don Luis S.A es una empresa que nace en el año 2004 con el objeto de la explotación agrícola sobre campos de terceros arrendados, ubicada en la ciudad de Hernando, Provincia de Córdoba, Argentina.

Los principales cultivos que se siembran son maíz, soja y maní, y como cultivo invernacional en ocasiones se realiza la siembra de trigo.

En este sentido, el trabajo tiene como finalidad la confección de un plan de negocios de exportación a partir de la elección de la soja como producto a exportar, detectando oportunidades de negocios en Latinoamérica, realizando el estudio de mercado correspondiente, como también un análisis sobre la aptitud, el potencial exportador y las estrategias de comercialización para la penetración en dicho mercado.

Por tales motivos, se utilizan diferentes herramientas de análisis con el propósito de evaluar la situación de la organización e identificando sus fortalezas y debilidades, como así también las amenazas y oportunidades que puedan presentarse tanto en el entorno nacional, como en el internacional. Una vez desarrollado el análisis situacional, materializando el mismo en función de una matriz FODA, se plantea el diagnóstico, para luego determinar el país de destino utilizando la matriz Multicriterio, definiendo posteriormente las estrategias comerciales a implementar para comenzar con la internacionalización de Don Luis S.A.

La decisión de formalizar esta intervención se fundamenta en base a la lectura e interpretación de distintos antecedentes, los cuales sirvieron como disparadores para el desarrollo de la investigación:

1. “La inserción de Argentina como país exportador de productos primarios y manufacturas de origen agrario explica la importancia de la producción agrícola en el proceso de acumulación nacional” (Dileo, 2019, p. 42).
2. Para las empresas en el caso de que el país adopte un tipo de cambio flexible se demuestra que las retenciones se trasladan en mayor o menor medida al tipo de cambio. Solo en los casos extremos en que la demanda fuera infinitamente elástica o que la oferta fuera perfectamente inelástica la retención recaerá totalmente sobre los oferentes (Beker, 2019).

Con respecto a los antecedentes mencionados se puede destacar que Argentina tiene una alta carga impositiva lo que produce que las empresas pierdan competitividad con respecto a los demás países. Una disminución de retenciones facilita la apertura de nuevos mercados, ya que serán más competitivos, lo que conlleva a la creación de nuevas fuentes de trabajo para cubrir esa demanda y a su vez un superávit de balanza comercial.

Finalmente, el trabajo concluirá con una propuesta profesional al cabo de seis meses posteriores de entregado y reflexiones sobre el programa realizado y la temática abordada. En función de lo expresado, se exponen a continuación los objetivos del trabajo.

#### *Objetivo general*

- Detectar oportunidades de negocios en Latinoamérica para la empresa Don Luis S.A logrando materializarse una exportación a mediados de 2021.

#### *Objetivos específicos*

- Investigar países latinoamericanos para una posible exportación de soja.
- Seleccionar el país más adecuado a realizar la exportación para la empresa Don Luis S.A.
- Diseñar una estrategia comercial para exportar al país seleccionado.

## **Análisis de la situación**

La empresa seleccionada para este estudio es Don Luis S.A., ubicada en la ciudad de Hernando, Provincia de Córdoba, Argentina. La empresa se crea en el año 2004 y su principal actividad es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros arrendados. Los cultivos principales que se siembran son maíz, soja, maní, y trigo, este último de manera ocasional.

La organización está conformada por 4 socios, de los cuales 3 son hermanos y el cuarto es contador. Su actividad como campo agrícola comienza como herederos de campos de aptitud para la producción de cereales y oleaginosas, que habían sido originalmente adquiridos por su abuelo y que luego recibieron en forma de herencia.

Durante varios años, dichos inmuebles fueron arrendados a terceros hasta que se crea la sociedad a partir de la propuesta de los hermanos de emprender una explotación conjunta sobre los campos, asegurándose a ellos mismos el tratamiento como arrendadores de sus inmuebles, pero participando de la explotación agrícola como parte de esta sociedad Don Luis S. H., cuya administración se encuentra a cargo del cuarto socio y de los hermanos precursores del proyecto.

En cuanto a los lineamientos que constituyen la identidad de la empresa, se puede encontrar la visión, misión y política de la empresa. Su visión consiste en buscar un crecimiento permanente dentro del negocio con una base sólida y ampliar la superficie explotada para desarrollar el negocio. La misión expone la razón de ser de la organización, que para la misma es desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica. Por último, es preciso mencionar que la política de la empresa se basa en desarrollar el negocio bajo principios éticos y profesionales, buscando que el desarrollo vaya acompañado del de su personal, el de sus proveedores y sus socios.

El producto seleccionado para encarar este proyecto es la Soja en grano. Los motivos de dicha selección se debe a que la producción de soja se vio sustancialmente incrementada desde la década del 90 con un nuevo paquete tecnológico y productos químicos desarrollados por grandes empresas multinacionales, que permitieron un aumento en los rendimientos y reducción de los costos.

A continuación, se expone un análisis del macro entorno, como también del micro entorno de la empresa seleccionada.

### *Análisis del macro entorno*

En este apartado se destacan las características pertenecientes al entorno nacional cuyas variables se encuentran fuera de control por parte de la empresa, por lo que su identificación es fundamental para optimizar la toma de decisiones de manera tal que la gestión, tanto integral como desde el comercio internacional, se desarrollen congruentemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Dicho análisis se realiza utilizando la herramienta PEST, que “se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz” (Peiró, s. f., p1).

#### *Entorno político-legal*

El entorno político que atraviesa a las empresas dedicadas a la producción agropecuaria es, desde hace más de una década, objeto de intervenciones estatales que ponen en jaque la previsibilidad que un Estado debe brindar para un crecimiento sostenido en el tiempo. Al día de hoy, a pesar de los distintos gobiernos que han pasado, siguen pesando sobre las empresas del sector diferentes derechos de exportación que comprometen la rentabilidad y sostenibilidad de las mismas.

El impacto en el sector agrario del nuevo esquema de derechos de exportación se hará notar con mayor intensidad en la próxima campaña 2020/2021, con una caída de la intención de siembra y una menor inversión en tecnología.

En concreto, “Las retenciones te dejan fuera del mercado cuando tus costos se ponen muy altos en relación a los precios. El exportador cobra menos en pesos y naturalmente quiere subir el precio, pero no puede porque pierde competitividad” (Elizondo, 2019, p. 6).

Argentina es uno de los países del mundo que más desalienta las ventas al exterior mediante “retenciones”, técnicamente (derechos de exportación) impositivas, que recaen fundamentalmente sobre el sector con mayor capacidad de generación de divisas: el campo y la agroindustria.

Actualmente, el 77% del ingreso del productor termina en manos del Estado, con el 23% restante el productor debe pagar todos los costos de producción, además de volver a invertir y vivir. Esta es una de las razones por las cuales hace más de diez años estamos estancados en los niveles de crecimiento. (Lestani, 2020, p. 6).

### *Entorno económico*

Argentina se encuentra atravesando dentro de un contexto de alta inestabilidad económica, en donde diferentes variables macroeconómicas han contado con un recorte que ha perjudicado la creación de un entorno propicio para el crecimiento económico escalonado. Para el año 2021 se espera un aumento aproximado del 6% en su PBI, lo cual contribuirá a una mejora luego de un descenso del mismo, en el año 2020, cercano al 12% (Santander Trade, 2021).

Además, desde el plano económico debe tenerse en consideración el índice de inflación, en donde las proyecciones planteadas por el Banco Central de la República Argentina (2021) en su informe de Relevamiento de Expectativas de Mercado, plantea que la inflación anual del año 2021 será de aproximadamente 48%. A su vez, el informe expresa que durante los próximos 2 años, el índice de inflación comenzará a disminuir, sin embargo continuará posicionándose en valores cercanos al 38% y 35%. Esta situación, genera un incremento en los costos de aprovisionamiento y operativos de las organizaciones de diferentes sectores, lo cual impacta negativamente en sus tasas de rentabilidad. Por otro lado, este incremento de las tasas de inflación genera una reducción del consumo a nivel interno debido a que la sociedad sufre una pérdida del valor adquisitivo, es decir de su capacidad de compra. En este sentido, se interpreta que las organizaciones cuentan con un impacto dual desde el punto de vista inflacionario, es decir una reducción de sus ingresos y un aumento de costos.

Sin embargo, se destaca que el sector agrícola pese a los problemas económicos:

[...] sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola. Este sector se basa sobre todo en la cría de ganado, la producción de cereales (trigo, maíz y soja transgénica), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (principalmente para la producción de vino). A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. El cultivo de soja y caña de azúcar sirve para elaborar el biocarburante, una especialidad del país que es el mayor exportador de biodiesel y el cuarto productor mundial. El sector agrícola representa 6,08% del PIB, pero sólo emplea a 0,087% de la población. (Export Enterprises, 2020, p. 5)



### *Entorno sociocultural*

Entre las variables más ventajosas del entorno que se está analizando para el sector agro, se encuentra el nivel de educación, aspecto clave que se ha incrementado en las últimas décadas, profesionalizando así, cada uno de los eslabones de la cadena productiva y comercial agropecuaria.

Es pertinente mencionar que existen a nivel cultural nuevas tendencias en cuanto a la alimentación, más relacionadas con el consumo de vegetales, frutas y granos que posiblemente disminuyan el consumo de carne, en un futuro no muy lejano (Teubal, s. f.).

### *Entorno tecnológico*

En el marco de la Agricultura Moderna, la producción de soja es cada vez más eficiente. Por un lado, por las constantes innovaciones en las técnicas agronómicas que mejoran las producciones de todos los cultivos en general y que colaboran con el empleo eficiente de los recursos. Por otro lado, el perfeccionamiento tecnológico junto a la investigación, el desarrollo y la inversión, dan como resultado mejores semillas de soja capaces de producir cultivos más fuertes y resistentes en un contexto cuidadoso con el medioambiente.

Mediante la inversión en Investigación y Desarrollo se hallan nuevos modos de trabajar que sean eficaces y productivos, que mejoren el trabajo en el campo y que cuiden los recursos naturales. Es en este sentido, la soja es cada vez más eficiente porque permite preservar nuestro planeta mientras seguimos produciendo alimentos para el mundo. La innovación en la agricultura nos ayuda a tener mejores producciones, que sean sustentables y cuidadosas con el medioambiente y los recursos limitados (AGModerna, 2018).

### *Conclusión del análisis PEST:*

En detalle al Análisis PEST realizado se llega a la conclusión de que la empresa está en una buena posición con respecto al cultivo de soja, ya que la producción cada vez es más eficiente debido a sus constantes innovaciones en las técnicas agronómicas utilizadas. Otro aspecto a destacar es la constante inversión en tecnología mediante la investigación y desarrollo lo que hace que se hallen nuevos modos de trabajar que sean más eficaces y productivos, con cultivos más fuertes y resistentes. En relación a los cambios en los hábitos de consumo de los habitantes, existe una tendencia muy marcada en el consumo de frutas, vegetales y granos en un futuro no muy lejano. Con respecto al entorno económico, se puede mencionar que Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. En tanto a lo político, el Estado no brinda la posibilidad de que las

empresas agrícolas sean más competitivas en el mercado por la elevada carga impositiva que afrontan, lo que supone una baja en la intención de siembra y tecnología.

#### *Análisis de la organización y producto seleccionado*

Las extensiones destinadas a los cultivos de Campo Agrícola S.A. se encuentran ubicadas en Hernando y Pampayasta, dicha ubicación cuenta con una amplia ventaja, ya que representan las zonas agrarias más productivas del país para este tipo de productos, cereales y oleaginosas. Dicha ventaja, también se asocia con altos rendimientos y muy buena calidad en los cereales y oleaginosas resultantes, como resultado de la calidad de los suelos y los factores climatológicos.

Respecto al producto escogido para realizar el reporte, la posición arancelaria es la siguiente: 1201.90.00.190C.

Composición según Tarifar:

12: Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos; plantas industriales o medicinales; paja y forraje

1201: Habas (Porotos, frijoles, frejoles) de soja (Soya), incluso quebrantadas

1201.90.00: Los demás

1201.90.00.1: A granel, con hasta 15 % embolsado (Ley 21.453)

1201.90.00.190C: Las demás

Tratamiento que alcanza a esta posición:

-Derechos de exportación: 33%

-Reintegro: 0%

-Reintegro adicional del 0,5% para aquellos productos que revistan la condición de ecológicos, biológicos u orgánicos, debidamente certificados y autorizados por el organismo competente.

-Plazo de ingreso y liquidación de divisas: 15 días corridos.

En cuanto a las intervenciones previas se pueden encontrar dos organismos de control para este producto. Por un lado Senasa, quien regula la exportación de vegetales, sus productos, subproductos y derivados (no alimentarios), principios activos y productos agroquímicos y biológicos, detallados en el Anexo II "B" de la Res. ANA N° 453/96. La segunda intervención es Flora Silvestre en pos de la conservación de la biodiversidad, determinando que toda Importación, Exportación o Reexportación de ejemplares vivos, productos, subproductos y derivados de la Flora Silvestre requerirá la previa intervención de la Dirección Nacional de Ordenamiento Ambiental y Conservación de la Biodiversidad de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.

### *Análisis FODA*

Contando con el análisis y la información del macro entorno, de la organización y del producto escogido, se confeccionó la matriz FODA, herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno identificando Fortalezas y Debilidades y externo para reconocer Oportunidades y Amenazas (Riquelme Leiva, 2016).

*Tabla 1: Ambiente externo*

Oportunidades	%	Clasificación	Ponderación
Demanda internacional de soja en aumento	20	2	40
Posibles bajas en los precios de los arrendamientos	15	0	0
Apertura de mercados internacionales nuevos	20	2	40
Amenazas	-	-	-
Precios de materias primas fijados en dólares	5	-2	-10
Posible aumento de impuestos internos	10	-1	-10
Inestabilidad en el entorno internacional	10	-1	-10
Posible aplicación de nuevos derechos de exp.	10	-1	-10
Probabilidad de restricciones al comercio exterior	10	-1	-10
Total	100 %	-	30

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 2: Ambiente interno*

<b>Fortalezas</b>	<b>%</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderación</b>
Gran capacidad de almacenaje	15	1	15
Buen manejo de las finanzas	10	1	10
Gran experiencia en el rubro	15	2	30
Fuerte integración con proveedores	5	1	5
Buena ubicación geográfica para la producción	20	2	40
<b>Debilidades</b>	-	-	-
Gran parte de los campos son alquilados	5	-1	-5
Sin experiencia previa en el Comercio internacional	10	-1	-10
Campos alejados de los principales puertos	10	-2	-20
Empresa pequeña en comparación al sector	5	-1	-5
Débil estructura organizacional	5	-1	-5
<b>Total</b>	100 %	-	55

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 3: Referencias para ponderar*

<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Neutro</b>	<b>Malo</b>	<b>Muy malo</b>
2	1	0	-1	-2

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo expuesto, a continuación se realiza un análisis detallado sobre los aspectos más relevantes de la matriz FODA.

En relación a los aspectos positivos, se puede mencionar que la demanda de soja está en aumento. A su vez, la empresa, cuenta con una gran experiencia en el rubro agropecuario, contando con una buena ubicación para la producción de soja, por lo que es una zona apta para este tipo de producto, sin embargo se encuentra alejada de los principales puertos, lo que implica incurrir en altos costos logísticos, volviéndose menos competitiva en el mercado.

Con respecto a sus aspectos negativos, es una empresa pequeña en comparación al sector en el que opera haciendo que no tenga capacidad de producción a gran escala. En cuanto a sus campos alquilados, esto hace que tengan un costo extra ya que deben pagar por el uso de estas superficies.

En lo concerniente al entorno tanto político como económico de Argentina, se puede decir que existe un proceso de inestabilidad generalizada, provocando caídas en inversiones

tanto nacionales como extranjeras que afectan el desenvolvimiento de la misma, la cual no contribuye a al crecimiento económico y competitivo del país.

De esta forma, si bien existen aspectos negativos, se puede concluir que la empresa se encuentra en una buena posición para operar en el mercado latinoamericano.

Para finalizar el análisis de situación, se expone a continuación un análisis de internacional respecto a la comercialización del producto escogido para el plan.

#### *Análisis Internacional preliminar*

Para comenzar con el análisis internacional, es importante destacar que la soja forma parte de un mercado sumamente competitivo, con un precio casi idéntico para todos los participantes del mismo. En la Tabla 4, se presentan a los principales importadores mundiales de soja en grano, con base en variables relevantes a este estudio. Hasta el puesto 15 se consideran todos los países, luego se añaden sólo los países latinoamericanos de mayor volumen, ya que el presente trabajo, tiene como objetivo detectar oportunidades en los países de dicho mercado.

*Tabla 4: Mayores importadores de soja a nivel mundial.*

Puesto	Importadores	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cantidad importada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
1	China	39527998	100327117	Toneladas	394	62,1	15611	19,4
2	<b>Argentina</b>	1978143	5314919	Toneladas	372	3,1	929	7,6
3	Países Bajos	1741971	4533565	Toneladas	384	2,7	7754	0
4	Tailandia	1614301	4044678	Toneladas	399	2,5	15392	76,3
5	Alemania	1586446	3915281	Toneladas	405	2,5	7335	0
6	Japón	1491254	3163347	Toneladas	471	2,3	10873	0
7	España	1287418	3332533	Toneladas	386	2	7315	0
8	Turquía	1206050	3040454	Toneladas	397	1,9	7724	0
9	<b>México</b>	1101335	2889578	Toneladas	381	1,7	2346	6,2
10	Taipei Chino	1039160	2595103	Toneladas	400	1,6	14549	0

11	Indonesia	1003421	2475287	Toneladas	405	1,6	15376	0
12	Italia	871848	2200296	Toneladas	396	1,4	7568	0
13	Fed. de Rusia	857858	2070430	Toneladas	414	1,3	11182	0
14	Bangladesh	841415	2321364	Toneladas	362	1,3	13538	0
15	Vietnam	713275	1865990	Toneladas	382	1,1	14604	1,4
22	<b>Brasil</b>	273545	821980	Toneladas	333	0,4	1416	7,6
30	<b>Colombia</b>	192491	491727	Toneladas	391	0,3	4102	14,2
34	<b>Perú</b>	121294	299911	Toneladas	404	0,2	5224	0
35	<b>Costa Rica</b>	120301	300455	Toneladas	400	0,2	3429	0
44	<b>Chile</b>	40075	97212	Toneladas	412	0,1	1596	3,3
51	<b>Cuba</b>	18214	49018	Toneladas	372	0	3666	5,8

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2021).

En cuanto a los principales exportadores mundiales, que se presentan a continuación en la tabla, solo se encuentran en el ranking de 15 países de los cuales 4 son latinoamericanos, Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, respectivamente. Es importante destacar la posición de Argentina en el ranking, ya que se encuentra en la tercera posición a nivel mundial, con 6795734 toneladas en 2020.

*Tabla 5: Mayores Exportadores de Soja a nivel mundial.*

Puesto	Exportadores	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Distancia media de los países importadores (km)
1	<b>Brasil</b>	28560588	82968242	Toneladas	344	44,5	15621
2	EE.UU.	25786642	64486002	Toneladas	400	40,1	10205
3	<b>Argentina</b>	2327745	6795734	Toneladas	343	3,6	18213
4	<b>Paraguay</b>	2146346	6618279	Toneladas	324	3,3	2349
5	Canadá	1894022	4378411	Toneladas	433	2,9	8916
6	<b>Uruguay</b>	741742	2159125	Toneladas	344	1,2	16296
7	Ucrania	689864	1787868	Toneladas	386	1,1	1537
8	Países Bajos	444549	1049939	Toneladas	423	0,7	330
9	Fed. de Rusia	414955	1195384	Toneladas	347	0,6	3816
10	Benin	144762	247905	Toneladas	584	0,2	8221
11	Croacia	114787	263590	Toneladas	435	0,2	1077
12	Togo	114574	197744	Toneladas	579	0,2	7176

13	Serbia	105915	247075	Toneladas	429	0,2	1383
14	Francia	93810	184456	Toneladas	509	0,1	1142
15	Bélgica	87775	194697	Toneladas	451	0,1	341

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map.

Con respecto a la tabla anterior se puede mencionar que Argentina está entre los 3 primeros exportadores de soja a nivel mundial con 6.795.734 toneladas exportadas en 2020 a un precio relativamente competitivo en comparación a los demás países.

Además, se observa que la distancia de los principales países importadores de soja está a mayor distancia geográfica lo que va a significar mayores costos logísticos.

Observando las dos tablas anteriores, se concluye que las posibilidades de encontrar una oportunidad comercial en un mercado latinoamericano, con más cercanía a nuestro país, a esta altura del análisis, es bastante probable.

## Diagnóstico y discusión

Con el análisis FODA y PEST ya aplicados, se cuenta con información clave sobre la organización y su ambiente externo para poder determinar cuál es su posición frente al desafío planteado de internacionalizar parte de las operaciones de la empresa.

Entre los aspectos más destacados, se menciona el sector en donde la organización realiza sus actividades, el mercado agropecuario es uno de los más importantes en nuestro país y en el resto del mundo. Los productos que se obtienen ya cumplen estándares de calidad internacional, con lo que no deben realizarse adaptaciones sobre el *commoditie* que se quiere exportar. Este mercado a su vez es de competencia perfecta, obteniendo todos los vendedores un precio similar por la venta de sus productos, descartando la competencia por precios entre sus participantes. La demanda de este tipo de producto se encuentra con facilidad, a diferencia de otros bienes con mayor valor agregado. Sumado a esto, al estar los *commodities* fijados en precio dólar proveniente del mercado de Chicago, la venta o rentabilidad de este tipo de productos no está atada a las variaciones en el tipo de cambio.

Por otro lado, la empresa no posee grandes inversiones en capital de trabajo, pudiendo utilizar los recursos financieros en arrendar nuevos campos, aumentar la producción y financiar su proceso exportador.

El mercado latinoamericano, hacia donde se apuntan los esfuerzos en este proyecto, posee ciertas ventajas, como alto consumo de soja, menores barreras culturales, entre otras, que convierten a Latinoamérica en el destino ideal para iniciar las operaciones.

Los puntos más débiles de la empresa en miras de este proyecto son, en principio, el tamaño reducido y la falta de experiencia en el comercio internacional de la empresa. Cuenta con una estructura organizacional acotada donde las decisiones se concentran y no se encuentra la profesionalización en áreas claves. Aunque son cuestiones que deben y pueden ser mejoradas para afrontar este camino de la mejor manera.

Entre otros aspectos negativos se encuentran la inestabilidad política y económica en el sector nacional, pero se convierte esto en una razón adicional que debe empujar a la empresa a internacionalizar parte de sus operaciones, disminuyendo así la incertidumbre como consecuencia de la diversificación de mercados.

Repasando la información relevada hasta el momento, y después de un análisis profesional sobre las principales variables, se dictamina que la empresa Don Luis S.A está en condiciones de detectar oportunidades de negocios en Latinoamérica.



## Marco teórico

En el presente apartado se exponen las herramientas pertinentes que se han seleccionado para cumplir y desarrollar las tareas planteadas en los objetivos de este trabajo.

### *Investigación e identificación de mercados potenciales*

Para localizar oportunidades comerciales en el mercado internacional latinoamericano se llevará a cabo una investigación de mercados, incluyendo a los países pertenecientes a dicha zona geográfica y sus mercados correspondientes.

Una investigación de mercados es, en palabras de Naresh Malhotra citado en Thompson (2020, p.4) se entiende como “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”.

A través de esta investigación, se determinará los países latinoamericanos mejor posicionados para ingresar al análisis más minucioso que se realiza con el análisis multicriterio.

La misma será realizada mediante la búsqueda exhaustiva de información en páginas especializadas en la operatoria del comercio internacional y estará basada en distintos criterios que se irán presentando en la implementación de esta herramienta.

### *Seleccionar el país más adecuado para realizar la exportación*

El motivo del mismo es determinar, basado en diversas variables ponderables, el país más adecuado en el mercado internacional latinoamericano. De esta manera será posible, una vez seleccionado el mercado meta, continuar con la estrategia más adecuada para el logro de la primera exportación.

La herramienta seleccionada para hacer viable este objetivo se conoce como análisis multicriterio. Dicho análisis, consiste en determinar las variables que se consideran relevantes para enfrentar un proceso de internacionalización y determinar el destino de las exportaciones. Una vez que se conocen las variables a ponderar, se realiza una búsqueda exhaustiva de información sobre los países que se van a considerar como probables destinos. De esta manera se asigna un puntaje a cada variable/país y se selecciona finalmente el destino con mayor cantidad de puntos obtenidos.

Baena Rojas, Cano y Campo (2018) plantean que esta herramienta ofrece una metodología cuantitativa de fácil aplicación para la selección de mercados, tanto para pequeñas como medianas empresas. Sostienen que en dicha metodología se analizan las variables que determinan, de manera objetiva, la selección de un mercado para la exportación de los productos de una empresa.

Operativamente, esta herramienta se expone en un cuadro resumen, mostrando los países preseleccionados en las columnas y las variables seleccionadas en las filas. Luego se contrasta la puntuación asignada a cada país con cada variable ponderada, lo que brinda una puntuación final para cada una de las naciones. El país con mayor cantidad de puntos obtenidos en la matriz, será el mejor posicionado y el que se utilizará para continuar con el análisis posterior.

### *Diseño de estrategias comerciales de internacionalización*

Para el cumplimiento del presente objetivo específico se utiliza una herramienta de la mercadotecnia, que consiste en el diseño e implementación de una estrategia de ventas basada en cuatro pilares, esta herramienta se conoce como estrategia de marketing mix.

Como lo menciona Kotler y Keller (2012) la mezcla de marketing corresponde al conjunto de estrategias, procesos y acciones que se realizan con el fin de dar una respuesta clara a las necesidades de un mercado, en donde se determina la manera en la cual una organización tomará decisiones para comercializar un producto o servicio, buscando el aumento de la demanda y por ende mejorar el desempeño organizacional.

Continuando con Kotler y Keller (2012) se exponen a continuación cada uno de los elementos que componen la mezcla de marketing, las cuales son producto, precio, plaza y promoción.

- Producto: bienes tangibles y/o intangibles que son elaborados y comercialización por una organización, los cuales buscan satisfacer una necesidad de un mercado particular.
- Precio: implica la cantidad de dinero sobre la cual se valúa un producto, teniendo en consideración los costos de su elaboración, comercialización, distribución, etc, aplicando un margen de ganancia. Dicha cantidad es aquella que deben pagar los clientes para hacerse del bien.

- Plaza: se refiere a las actividades desarrolladas para transportar, distribuir, posicionar y disponer los productos para el consumo del cliente.
- Promoción: Implican las actividades de comunicación externa, planteadas para atraer a los clientes en la compra de un determinado producto.

Esta herramienta ayudará entonces a determinar la estrategia de ventas que la empresa deberá aplicar al momento de concretar sus ventas internacionales en el mercado seleccionado.

## **Plan de implementación**

En el presente apartado, se procede a abordar los objetivos planteados mediante las herramientas que se han seleccionado previamente en el marco teórico. En principio, se pone en práctica una investigación de mercados a nivel internacional, en pos de determinar cuáles son los principales países importadores del producto elegido e identificar las principales variables que son relevantes y, a continuación, seleccionar el mercado más conveniente para insertar el producto. De esta investigación entonces, se escogerá el país de destino que cuente con mejores posibilidades para comerciar el producto y las variables a ponderar en la matriz multicriterio. Por último, superada la matriz multicriterio y habiendo seleccionado el país más idóneo, se procede a ampliar la información relevante sobre el mismo y al diseño del plan comercial, a través de la herramienta planteada: la mezcla de marketing o marketing mix.

En esta primera etapa de investigación, se pretende determinar la primera lista de países posibles para poder realizar un análisis más profundo sobre cada uno de ellos. Además, se detectan las variables macroeconómicas y sociales más pertinentes que luego serán tenidas en cuenta para la elaboración de la matriz multicriterio.

Tomando el listado de países latinoamericanos expuesta en el análisis internacional, se procede a la aplicación de un primer filtro, donde se descartan 3 de los 7 países preseleccionados. De esta manera se procede, con los 4 países resultantes, a una investigación más profunda sobre cada uno de ellos, en pos de recopilar información y variables de ponderación a incluir posteriormente en la matriz multicriterio.

En primer lugar, se procede a descartar a Cuba, a raíz de su inestabilidad política, económica y su escasa apertura al intercambio comercial. Este país representa múltiples riesgos para las exportaciones provenientes desde cualquier país del mundo, y no resulta adecuado para una primera experiencia comercial en el exterior.

En segunda instancia se descarta México, segundo mayor importador de soja en Latinoamérica, con un 1,7% de la participación en las importaciones mundiales, sin embargo posee fuertes lazos comerciales con Estados Unidos. Desde este país proviene la mayoría de sus importaciones dada su cercanía geográfica y el tratamiento especial recíproco que existe entre ambos por pertenecer al NAFTA.

Por último, se descarta a Costa Rica, ya que tiene una excesiva distancia geográfica con Argentina y con canales de comercialización poco accesibles. Por otro lado, cuenta con un mercado de consumidores relativamente pequeño.

### *Identificación de destinos*

Superada la instancia de preselección, los países que se consideran para su tratamiento por medio de la matriz multicriterio son: Chile, Brasil, Colombia y Perú. Se procede así a la investigación y búsqueda de información relevante sobre los mismos en pos de profundizar su análisis, la detección de variables y lograr la selección de la nación más adecuada para proyectar el negocio. Los datos relevados se presentan en una tabla resumen para facilitar la comparación entre los distintos países preseleccionados.

*Tabla 6: Datos relevantes*

	<b>Chile</b>	<b>Brasil</b>	<b>Perú</b>	<b>Colombia</b>
Población total	18.952.038	211.049.527	32.510.453	50.339.443
PBI per capita (USD)	15.855	8.956	7.317	6.744
Tasa de desempleo %	6,9%	10,8%	6,7%	9,5%
Tasa de inflación %	2,8%	3,5%	1,9%	3,7%
Riesgo país (en puntos básicos)	163	306	114	273
Balanza comercial (Millones de USD)	449	40.782	5.806	-8.447
Importación de soja	4°	1°	3°	2°
Aranceles de importación en destino	3,3	3,8	0	9,1
Índice de desarrollo humano	0,832	0,755	0,734	0,720
Distancia geográfica a país de destino (km)	1155	2282	3921	6145
Índice de libertad económica	75,4	51,9	67,8	67,3
Ranking de competitividad	38	56	52	57
Deuda bruta en % del PBI	29,2%	93,9%	27,2%	49%
Importaciones en % del PBI	28,8%	14,5%	23,5%	20,7%
Exportaciones en % del PBI	28,6%	14,9%	25,4%	15,9%

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2021).

### *Matriz multicriterio*

Culminada la etapa de investigación de los mercados preseleccionados, se procede a incluir los 4 países y las variables elegidas en la matriz, con su ponderación correspondiente. El país que obtenga mayor puntuación total, será el mercado meta a penetrar con la estrategia

de marketing mix. El rango de ponderación en este caso varía del 1 al 10, siendo 1 el menor valor y 10 el mayor valor posible a obtener.

*Tabla 7: Matriz multicriterio*

	Chile	Brasil	Perú	Colombia	Ponderación de c/Variable
Población total	6	10	7	8	0,081
PBI per cápita (USD)	10	8	7	6	0,054
Tasa de desempleo %	9	6	10	7	0,063
Tasa de inflación %	9	8	10	7	0,066
Riesgo país (en puntos básicos)	9	6	10	7	0,066
Balanza comercial	5	10	6	4	0,047
Importación de soja	7	8	9	10	0,068
Aranceles de importación en destino	8	7	10	5	0,085
Índice de desarrollo humano	10	8	7	6	0,066
Distancia geográfica a país de destino (km)	10	9	8	7	0,072
Índice de libertad económica	10	7	9	8	0,049
Deuda bruta en % del PBI	8	3	8	5	0,048
Importaciones en % del PBI	10	5	8	7	0,078
Exportaciones en % del PBI	10	6	9	7	0,061
Ranking de competitividad	10	6	7	5	0,096
					<b>1</b>
<b>Puntuación total</b>	131	107	125	99	
<b>Puntuación total ponderada</b>	<b>8,776</b>	7,148	8,347	6,615	

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2021).

Elaborada la matriz, con el procesamiento y ponderación de los datos pertinentes, arroja a Chile como el país mejor posicionado con una sumatoria de 131 puntos y 8,7 ponderados. De esta manera, se procede a dar curso al tercer objetivo específico, diseñar una estrategia de marketing mix para las futuras exportaciones.

### *Estrategia de Marketing Mix*

#### *Estrategia de producto:*

En esta primera incursión de la empresa en el contexto internacional, el producto seleccionado se comercializará sin añadir valor agregado alguno. Es decir, la soja cosechada por Don Luis S.A se venderá a granel. La mercadería será enviada por medio de dos camiones hacia el importador chileno.

En cuanto a los trámites previos a tener en cuenta, se destaca la inscripción de la empresa en el Registro de importadores y exportadores (RIE) del SENASA. El resto de los trámites, intervenciones previas y derechos de exportación que la compañía deberá abonar para realizar la exportación, ya fueron mencionados oportunamente en el análisis respectivo.

La forma de pago seleccionada es el Crédito Documentario, un medio seguro acorde a una situación de primera operación entre ambas partes. Este medio se caracteriza por ser seguro, dado que intervienen dos bancos, uno por el exportador y otro por el importador, aunque la comisión que debe enfrentar el vendedor es más alta.

#### *Estrategia de promoción:*

Se desarrollará una estrategia de promoción de marketing directo, contactando a los probables compradores telefónicamente. Las empresas que se van a contactar surgirán de la lista de importadores probables que se detalla a continuación.

*Tabla 8: Lista de importadores probables*

<b>Nombre de la empresa</b>	<b>P/S</b>	<b>Empleados</b>	<b>Ejecutivo</b>	<b>Teléfono</b>	<b>País</b>	<b>Ciudad</b>
Abastecedora Del Comercio Ltda	3	1200	Margit Toth	56225654000	Chile	Santiago
Agroglobal SpA	3	12	Carlos Larrosa	56722222625	Chile	Santiago
Atlas Exportaciones E Importaciones S.A.	1	27	Rolf Ivens	56223744837	Chile	Viña Del Mar
Avenatop SA	2	170	Alex Spiro	56220351932	Chile	Padre Las Casas
Cereales C.P.W. Chile Ltda.	2	300	Nicolas Delteil	56452812444	Chile	Santiago
Cis Semillas S.A.	1	238	Joaquín Marsal	56321245765	Chile	Santiago
Com Alkos Ltda.	3	0	Ronald Vonconta	56223258298	Chile	Santiago
Comercial Ceres S.A.	1	7	Enrique Ojeda	56224312382	Chile	Santiago
Comerc. De Prod. Agrop. Artesem Ltda.	2	60	Thomas Bernier	56325523843	Chile	Santiago
Gladys Piddo Y Compania Ltda.	2	10	Rafael Cumsille	56221040386	Chile	San Fernando
Graneles de Chile S.A.	1	70	Gonzalo Concha	56332925005	Chile	Rancagua

Imp. y Exp Intergranos Ltda.	1	5	Orlando Eltit	56225994743	Chile	Quilpué
La Invernada Export SpA	1	0	David Valenzuela	567222001005	Chile	Santiago
Labbe Exportaciones Ltda.	2	25	Luis Labbe	562259947476	Chile	Santiago
Martini y Compania Ltda.	2	15	David Valenzuela	562294793576	Chile	Valparaíso
Massai Agricultural Services S.A.	3	300	Sergio Massai	567224227708	Chile	Rancagua
Molinos San Miguel Ltda	1	35	Juan Ferrer	563222541246	Chile	Rancagua
Prod., Comerc. Y Dist. Sem Chile Ltda.	3	7	Agustin Cordero	562326623431	Chile	Santiago
Semameris Ltda - Semillas Semameris	1	100	Frederic Poujaud	567271686542	Chile	Santiago
Semillas Pioneer Chile Ltda	1	60	Fernando Ruiz	562775487635	Chile	Santiago
Sociedad Agric. Y Comercial Altue Ltda.	2	40	Juan Farias	562206050197	Chile	Rancagua
Sociedad Distribuidora Cabagan Ltda.	2	15	Mario Díaz	562263847076	Chile	Las Condes
Sociedad Productora Y Distribuidora S.A.	1	160	Jorge Magallanes	569683286782	Chile	Quillota
World Wines SpA	3	2	Giuliana Cordova	562263847074	Chile	Santiago

Fuente: Elaboración propia en base a Trade map

Para esta primera exportación, el cliente seleccionado es Comercializadora De Productos Agropecuarios Artesem Ltda, empresa radicada en la ciudad de Santiago de Chile. El primer contacto será por teléfono, con posibilidad de coordinar una reunión personal con su ejecutivo Thomas Bernier, en caso de ser necesaria y dada la cercanía entre ambas partes.

Adicionalmente, para ampliar la cartera de clientes en un futuro, se programará la asistencia a una feria internacional de alimentos, a realizarse en el primer semestre de 2021. La feria más adecuada para la empresa será definida en conjunto con la agencia Pro Córdoba, quien ayuda a definir, coordinar y ejecutar el plan de promoción comercial de las empresas cordobesas, facilitando el calendario de ferias internacionales, organizando misiones comerciales y rondas de negocios sectoriales. Además de lo mencionado, esta agencia cuenta con facilidades económicas, descuentos y promociones para simplificar este tipo de acciones comerciales.

#### *Estrategia de distribución:*

La estrategia de penetración de mercado se llevará a cabo por medio de una exportación directa, vendiendo la mercadería al importador/distribuidor, empresa que desarrollará las actividades necesarias en el país de destino. Este apartado hace referencia entonces, más puntualmente a la forma en que el producto a exportar va a llegar desde los campos y silos de almacenamiento en la ciudad de Hernando, hasta el comprador chileno.



La condición de venta a pactar estará determinado por el INCOTERM a utilizar, que en este caso se recomienda CPT Santiago de Chile.

El tipo de camión a utilizar debe tener la capacidad de soportar hasta 30 toneladas netas como máximo por operación, según las normativas viales a tal fin.

La contratación del seguro de la mercadería correrá por cuenta del importador como así también el transporte hasta llegar el punto convenido. Esta situación resulta ideal para una primera exportación de la empresa, dado que ubica bajo su control los riesgos en la operatoria, limitando la manipulación hasta la entrega en el punto CPT convenido. Las condiciones pueden ir cambiando a través del tiempo, siempre que sean convenientes para la empresa, y que comience a adquirir la experiencia necesaria en los negocios internacionales.

La cantidad de soja a exportar en esta operación será de 45000 Kg (45 toneladas) distribuidos en 2 camiones. Estos camiones poseen 30 metros cúbicos de carga, tomando un aproximado de 750 Kg de producto por metro cúbico, se obtiene una carga total neta de 22.500 Kg por camión.

El punto CPT convenido es el centro de distribución del comprador en Santiago de Chile, por lo que la distancia a recorrer desde la ciudad de Hernando hasta destino, por la ruta más corta posible, es de 951,8 km.

#### *Estrategia de precio:*

En cuanto a la estrategia de precios, se puede mencionar que dadas las características del producto, a saber, un commodity, la diferenciación ya sea por precio o calidad es prácticamente inexistente.

En cuanto al precio, ya viene predeterminado como precio FOB oficial desde el mercado oficial de Chicago, EE.UU, y el mismo será tenido en cuenta para la transacción al momento de realizarla, ya que varía día a día. A continuación, se expone un detalle de los costos que deberá afrontar la empresa en esta operación.

*Tabla 9: Cálculo precio CPT*

VALOR DE LA MERCADERÍA	COSTOS	
Valor FOB (USD 544 tn)		USD 24.480
Gastos incluidos en el FOB		USD 9.109
Cámara de Comercio Exterior de Córdoba		USD 8,32
Arancel certificado de origen	\$800	

<b>SENASA</b>		<b>USD 39,41</b>
Arancel SENASA	\$1900	
Fitosanitario	\$380	
Requerido	\$1510	
<b>Gastos bancarios</b>		<b>USD 250</b>
<b>Puerto Seco - Depósito Fiscal</b>		<b>USD 92</b>
Uso de Puerto Exportación	USD 72	
Pesaje de Camiones en Báscula (incluye tara)	USD 20	
<b>Despachante de aduanas</b>		<b>USD 511</b>
Honorarios despachante de aduana	USD 290	
DJVE Productos Agrícolas - Declaración Jurada de Ventas al Exterior	USD 145	
Tramitación certificado de origen	USD 45	
Depositario fiel - Custodia y digitalización	USD 31	
<b>Apoderado despachante de aduanas Mendoza</b>		<b>USD 130</b>
Gastos operativos	USD 130	
<b>AFIP - Gravámenes</b>		<b>USD 8.078</b>
Derechos de exportación	33%	
<b>Valor neto de la mercadería</b>		<b>USD 15.371</b>
<b>Flete Hernando - Santiago ( 2 Camiones )</b>		<b>USD 4.500</b>
<b>Gastos en destino</b>		<b>USD 225</b>
<b>Total CPT Santiago de Chile</b>		<b>USD 29.205</b>
<b>Precio CPT Santiago de Chile por tonelada</b>		<b>USD 649</b>

Fuente: Elaboración propia

Si al precio FOB oficial, se le añaden los gastos correspondientes para llevar adelante la operación hasta Santiago de Chile, se obtiene un costo final de 29.205 dólares americanos CPT Santiago de Chile o 2.808.937 pesos argentinos para llevar adelante la totalidad de la venta, con la cotización oficial del precio FOB y del dólar americano al día de la fecha (15/07/2021). Por otra parte, arroja un resultado por camión de 14.602,50 dólares americanos o de 1.404.468 pesos argentinos, tomando la cotización oficial del día a 96,18 pesos por dólar.

## Conclusiones y recomendaciones

La realización de este trabajo ha contribuido a reconocer la importancia de establecer un proceso de planificación para tomar decisiones relacionadas, en este caso, a la ampliación de la oferta comercial de la empresa Campo Agrícola S.A. Por ello, se establecieron diferentes pasos concatenados para determinar el producto y el país de destino con el fin lograr la internacionalización de la organización.

En primer lugar, se han logrado detectar oportunidades comerciales en el mercado latinoamericano tal como se había propuesto, evaluado por medio de la Matriz Multicriterio, a los diferentes países, seleccionado a Chile como el mercado potencial para su intervención.

En función de ello, se plantearon las estrategias para realizar la penetración de mercado en Chile, pudiendo de esta forma determinar la planificación para realizarlo, es decir el conjunto de actividades que deberán tenerse en consideración para que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y aumentar sus ventajas competitivas.

Este trabajo a su vez ha permitido reconocer el rol y el papel del profesional en comercio internacional, ya que a partir del uso de herramientas específicas se logra materializar un plan de trabajo para impulsar el crecimiento de la empresa, teniendo en consideración los aspectos técnicos para su implementación.

Más allá de todo, se considera importante establecer una serie de recomendaciones que contribuirán a perfeccionar el funcionamiento interno de la organización, como también la posibilidad de aumentar el nivel competitivo desde un plano internacional.

En primer lugar se sugiere que la organización lleve adelante un proceso para la formalización de un área exclusiva de comercio exterior, lo que contribuirá a contar con un mayor control y seguimiento de la cartera de clientes y de las operaciones de internacionalización que desarrollo Campo Agrícola S.A.

Por otro lado, también se sugiere establecer una alianza estratégica con organizaciones dedicadas a los rubros de logística internacional y despachantes de aduanas, lo que traerá mayor confianza sobre el plan propuesto y futuras intervenciones.

A su vez, se sugiere desarrollar un proceso en la producción de sus bienes que permita agregarle valor, en este caso sobre la soja, lo cual permitirá aumentar las ventajas competitivas.

Además, se sugiere realizar un análisis de alternativas de financiamiento que le ayuden a la empresa a desarrollar una propuesta global y continua de exportación, como por

ejemplo la herramienta denominada pre financiación, sobre la cual puede accederse mediante créditos bancarios públicos, privados.

Dentro de las estrategias de comunicación y promoción se recomienda realizar un diseño de su página web, contando con versiones tanto en español, inglés, portugués y chino, considerando posibles nuevos destinos de exportación.

## Bibliografía

- AGModerna (2018). La producción de soja es cada vez más eficiente. Recuperado de <https://www.agmoderna.com.ar/tecnologia-en-el-campo/la-produccion-de-soja-es-cada-vez-mas-eficiente/>
- Baena Rojas, J. J. Cano, J. A. y Campo, E. A. (2018). Metodología para la selección de mercados internacionales. *Dirección y organización*, 66(1), 5-16. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/329454056\\_Metodologia\\_para\\_la\\_Seleccion\\_de\\_Mercados\\_Internacionales\\_Un\\_Analisis\\_de\\_Caso\\_para\\_la\\_Exportacion\\_de\\_Bebidas\\_Carbonatadas](https://www.researchgate.net/publication/329454056_Metodologia_para_la_Seleccion_de_Mercados_Internacionales_Un_Analisis_de_Caso_para_la_Exportacion_de_Bebidas_Carbonatadas)
- BCRA (2021). Relevamiento de expectativas de mercado – Mayo 2021. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210531%20Resultados%20web.pdf>
- Beker, V. A. (2019). Retenciones con tipo de cambio flexible. *Estudios económicos*, 36(73), 191-197. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572362863006>
- Dileo, E. S. (2019). El desempeño reciente del sector agrario pampeano: sus potencialidades y perspectivas. Análisis de las explicaciones económicas. *Revista científica Visión de Futuro*, 23(1), 42-59. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959548003>
- Export Enterprises. (2020). Argentina: política y economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Infobae (2019). Las retenciones al agro tendrán impacto en la próxima campaña. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2019/12/17/las-retenciones-al-agro-tendran-impacto-en-la-proxima-campana/>
- Infobae (2020). Retenciones: la Argentina está entre los países del mundo que más presiona fiscalmente al campo y más desalienta las exportaciones. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/08/retenciones-la-argentina-esta-entre-los-paises-del-mundo-que-mas-presiona-fiscalmente-al-campo-y-mas-desalienta-las-exportaciones/>
- Kotler, P. Keller, K. (2012). Dirección de marketing. México: Pearson.

- Metropolitana de Aduanas y Transportes. (2020) ¿Qué son los Incoterms? Recuperado de <https://www.maitsa.com/transitario/que-son-los-incoterms>
- Peiró, R. (s. f.). Análisis PEST. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>
- Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA. Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Recuperado de <https://www.analisisfoda.com/>
- Santander Trade (2021). Argentina: política y economía. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tarifar (s.f) Tarifar Software. Recuperado de <http://www.tarifar.com/>
- Teubal, M. (s. f.). Expansión de la soja transgénica en la Argentina. Recuperado de <https://www.vocesenelfenix.com/content/expansi%C3%B3n-de-la-soja-transg%C3%A9nica-en-la-argentina>
- Thompson, I. (2020). Definición de investigación de mercados. Recuperado de <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Naresh%20Malhotra%2C%20la%20investigaci%C3%B3n,de%20mercadotecnia%22%20%5B1%5D>
- TIBA Team. (2020). Incoterms 2020. Recuperado de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>
- Trade Map (2021). Principales exportadores e importadores de Soja. Recuperado de <https://www.trademap.org/>

## Anexo

### *Incoterms:*

Conjunto de reglas internacionales, de legislación privada, y de aceptación voluntaria por las partes, que sirven para determinar el alcance de los acuerdos comerciales incluidos en los contratos internacionales, y detallan las obligaciones de cada una de las partes implicadas en la compra-venta internacional.

Son aceptadas por los gobiernos, las autoridades judiciales y profesionales de todo el mundo para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional.

Están destinadas a reducir o eliminar por completo las incertidumbres derivadas de diferentes interpretaciones de las normativas en los diferentes países. Como tales, se incorporan regularmente en los contratos de venta en todo el mundo.

Mediante la correcta representación en la factura comercial, de estas siglas, se determinan los elementos que componen el precio en una operación comercial.

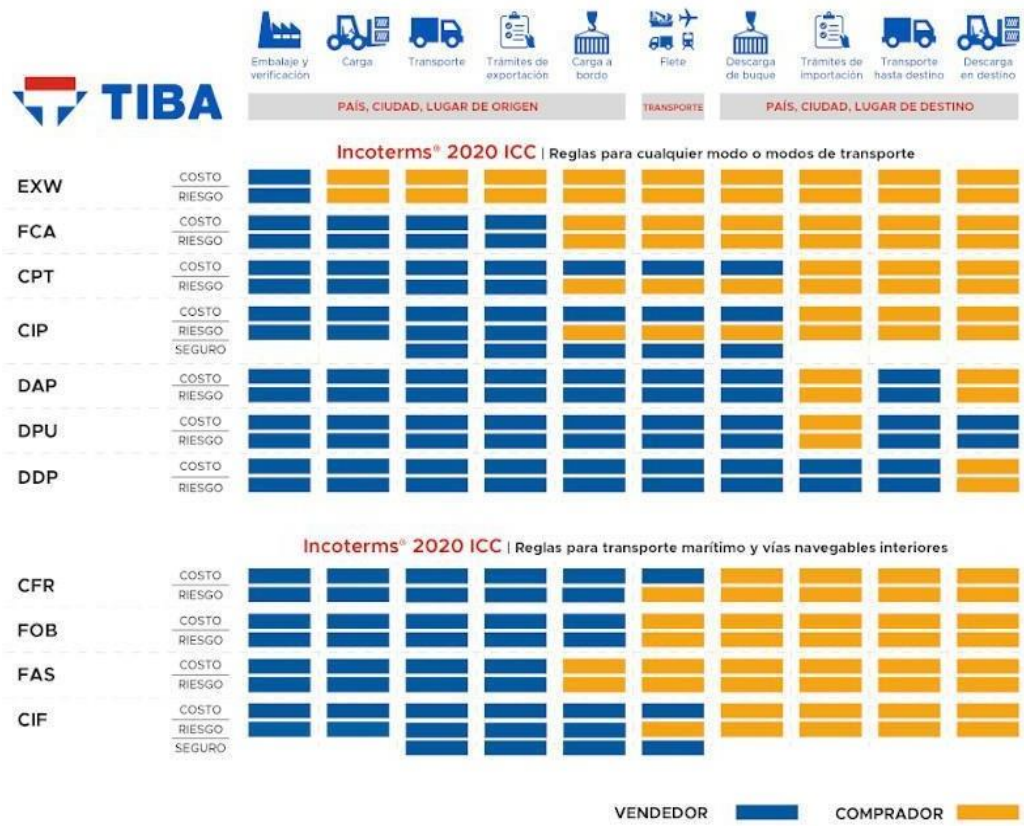
Además, regulan la distribución de condiciones, entrega, costes y riesgos entre el vendedor y el comprador.

A través de los mismos, quedarán debidamente delimitados:

- Los costes del transporte de la mercancía.
- Quién debe realizar o contratar los trámites aduaneros y pago de aranceles e IVA.
- El momento de la transmisión del riesgo.
- La contratación del seguro. (Metropolitana de Aduanas y Transportes, 2020, párr. 8)

A continuación, se mencionan los 11 términos incoterms con sus respectivos alcances tanto en costos como en riesgos:

Figura 1: Incoterms



Fuente: TIBA Team, 2020.