



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Comercio Internacional

# **“Oportunidad de Negocios en el Mercado Asiático”**

Guadalupe Andrea Olivera

DNI: 39.525.462 - VCIN02901

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
Introducción .....	4
Análisis de la situación.....	6
Análisis Pest.....	6
Análisis interno .....	9
Análisis Internacional .....	11
Exportaciones mundiales de soja .....	12
Importaciones mundiales de soja .....	13
Marco teórico.....	14
Metodología para la selección de mercados. ....	14
Estrategias de penetración del mercado seleccionado.....	15
Secuencia de una exportación .....	17
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación .....	20
Bibliografía.....	30

## **Resumen Ejecutivo**

El presente Trabajo Final de Grado orientó sus esfuerzos al estudio y selección de un país asiático que represente una oportunidad para la exportación de soja proveniente de la empresa Campo Agrícola. Para lograr tal objetivo, en primer lugar, se analizó la situación interna de la empresa, donde se pudo observar que no posee experiencia en exportaciones. Posteriormente, se desarrolló un análisis internacional que posicionó a nuestro país como gran productor y exportador del producto.

Luego, se presentó un modelo de selección de mercado que nos ayudó a determinar que China es el país más conveniente para realizar dicha operación y finalmente se planteó el proceso que debe emplear la empresa para desarrollar una exportación de manera directa.

Palabras claves: proceso exportador; selección de mercado; soja.

## **Abstract**

This final degree project directed its efforts towards the study and selection of an Asian country which could represent an opportunity for the export of soybeans from the company Campo Agrícola. In order to achieve this objective, the current internal and external situation of the company was analyzed, which revealed the company does not have previous experience in exports. Afterwards, an international analysis was conducted, which positioned our country as a great producer and exporter of the product. Likewise, a market selection model was proposed, which helped determine China as the most convenient country to carry out said operation. Finally, the export process that the company must use to achieve a direct export was proposed.

Keywords: export process, market selection, soybean.

## **Introducción**

El presente reporte de caso tiene como propósito identificar una oportunidad de negocio en el mercado asiático que le permita a Campo Agrícola iniciar su actividad exportadora comercializando granos de soja de manera exitosa.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Hernando, provincia de Córdoba y está conformada por cuatro socios, tres de ellos son hermanos que viven en Buenos Aires donde cada uno desarrolla su actividad mientras que el cuarto socio es contador y desarrolla su actividad laboral en la ciudad de Hernando. La sociedad fue creada en 2004 a partir de la propuesta de los hermanos de emprender una explotación conjunta sobre campos que les fueron heredados y que hasta el momento habían sido arrendados a terceros. Actualmente, la actividad principal es la explotación agrícola primaria dedicándose al cultivo de soja, maíz, maní y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo. La empresa no posee experiencia en el mercado internacional ya que su producción es vendida a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación. (Universidad Siglo XXI, 2019)

Para desarrollar el presente reporte se seleccionó como producto a la soja debido a su aceptación en el mercado internacional y también el hecho que Argentina ocupe el tercer puesto en exportaciones de soja representando en 2017 el 4,9% de las exportaciones mundiales. (Observatory of Economic Complexity, 2017).

La importancia de llevar a cabo este estudio son los beneficios que trae aparejado para la empresa comenzar a exportar, puesto que formar parte del mercado internacional no solo aumentará su rentabilidad, sino también su crecimiento empresarial y prestigio debido a que la experiencia la posicionará como una empresa competitiva.

## **Objetivo General**

- Identificar una oportunidad de negocio en el mercado asiático para la exportación de soja de la empresa Campo Agrícola.

## **Objetivos específicos**

- Seleccionar un mercado asiático que presente las mejores condiciones para exportar soja.
- Analizar la mejor estrategia de penetración del mercado seleccionado para realizar el proceso de exportación del producto.

## **Análisis de la situación**

### *Análisis Pest*

Para entender un poco más la realidad en la que se verá inmersa la empresa en su esfuerzo por exportar, se realizará un análisis PEST.

El análisis PEST sirve para examinar cada elemento del macroentorno y su posible impacto en el negocio. Pest es la abreviatura de Política, Economía, Sociedad y Tecnología que son los principales factores que forman parte del entorno donde opera la empresa (Hamilton & Webster, 2018).

A continuación, se realizará un análisis PEST incluyendo los factores más relevantes que afectan a la empresa:

#### **Factor Político**

- Argentina adopta la forma de gobierno Republicana, Democrática, Representativa y Federal.
- Existen leyes con adecuación de las condiciones de trabajo según cada sector mediante convenios colectivos de trabajo por cada actividad.
- Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente” establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable.
- La ausencia de estabilidad en la política dificulta que las empresas estén en condiciones de tomar decisiones a largo plazo, ocasiona en el país un ambiente muy inestable y difícil para que las empresas puedan centrar su atención en lo estratégico de su negocio.

## Factor Económico

- La inflación provoca fuertes impactos en la economía de nuestro país, paralizando la actividad de los consumidores, de las empresas y demás actores sociales. La inflación acumulada en 2019 es del 54,5%. (Banco Central de la Republica Argentina, 2019)
- Política cambiaria: la desvalorización de la moneda nacional ocasiona fuertes impactos en los negocios internacionales.
- El riesgo país según el índice que elabora el JP Morgan se ubicó en los 2.099 puntos este año.
- Durante el primer trimestre de 2019 la cuenta corriente registró un déficit de US\$ 3.849 millones.
- La tasa de empleo es del 42,3% y la tasa de desocupación es del 10,1%. (INDEC, s.f.)

## Factor Sociales

- Las crisis económicas provocan una adaptación del consumo y ahorro del consumidor, incitando que éste actúe con cautela y se profile como un buscador de promociones y descuentos.
- En base a la información proporcionada por el INDEC, la población estimada en 2019 es de 44.938.712. Del total de la población el 49,06% son varones y el 50,93% son mujeres.
- Actualmente, el 32% de la población se encuentra bajo la línea de pobreza.
- Nivel de educación: el 98,1% de la población se encuentra alfabetizada.
- Distribución del ingreso: el Coeficiente de Gini se encuentra en 43,4.

## Factor Tecnológico

- No podemos dejar de lado el crecimiento que ha tenido la tecnología de la conexión a internet en los últimos años, comenzando a tener un rol cada vez más significativo en el desarrollo de negocios y en la vida cotidiana de las personas
- En 2015 la inversión en actividades científicas y tecnológicas fue de 31347 millones de pesos. (Ministerio de Educacion, Cultura, Ciencia y Tecnologia, 2015).

- En el cuarto trimestre de 2018 se registró que el 63% de los hogares urbanos tiene acceso computadora y el 80,3%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 78 de cada 100 utilizan internet. (INDEC, s.f.)

### *Análisis interno*

Sainz de Vicuña Ancín (2017) afirma que el análisis interno nos ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de nuestra empresa. Se trata de realizar una evaluación de la empresa con el fin de estudiar si hemos tomado las decisiones más adecuadas (es decir, si estamos haciendo lo que debemos hacer) y si somos eficientes en la puesta en marcha de nuestras decisiones (es decir, si estamos haciendo correctamente lo que debemos hacer).

El análisis FODA es una herramienta de estudio de la situación de la empresa. Está basado en el entendimiento de que una estrategia efectiva surge de un engranaje casi perfecto entre los recursos internos, tanto las fortalezas como las debilidades y la situación externa con relación a las oportunidades como las amenazas. Un buen análisis maximiza las oportunidades y las fortalezas y minimiza las debilidades y las amenazas. (Pearce & Robinson, 2015)

A continuación, se presenta un análisis FODA, identificando las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que reúne la empresa Campo Agrícola.

## Análisis FODA

### Fortalezas

- La empresa produce commodities con gran aceptación en el mercado internacional. La empresa tiene bajo posesión 552 hectáreas, es decir, que cuenta con campos propios para la explotación de productos.
- Posee planta de silos con una capacidad de 150 toneladas de acopio.
- Cuenta con provisión de energía eléctrica y agua potable para el desarrollo de las actividades.

### Debilidades

- Inexperiencia en exportaciones ya que la empresa solo abastece al mercado interno.
- Falta de personal capacitado para incursionar en Comercio Exterior.
- Falta de maquinarias para el desarrollo de las actividades.

### Oportunidades

- Aumento de la demanda internacional de la soja
- China es el principal importador de Soja
- La guerra Comercial entre EE. UU- China: debido a los conflictos entre los dos países, los aranceles chinos a las importaciones de soja de Estados Unidos aumentaron del 3% al 28% en julio del 2019. Desde entonces, China ha reestructurado su cadena de suministro para importar soja de Brasil y Argentina, incluso sin reducir el arancel del 3% existente en esos países. Esto representa una clara oportunidad para la empresa debido a la gran demanda de soja que concentra China.

### Amenazas

- Inestabilidad económica y política en el país que impide a las empresas e industrias planificar a futuro.
- Existencia de competidores con experiencia en la exportación de soja.
- Inflación, Impuestos nacionales.
- Altos costos logísticos.

Fuente: elaboración propia.

Luego de haber identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantea una estrategia DO, la cual tiene por finalidad minimizar las debilidades internas y aprovechar las oportunidades externas maximizándolas, por lo tanto, se recomienda a la empresa que logre adquirir aptitudes necesarias capacitándose o bien contratando a profesionales en comercio exterior a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

### *Análisis Internacional*

A continuación, se presenta un breve resumen de los principales países productores de soja:

La soja se ha cultivado en las civilizaciones asiáticas hace miles de años y es hoy uno de los alimentos más importantes del mundo. Aunque es originaria de Asia, actualmente, los mayores productores de ésta se encuentran en el continente de americano:

- Estados Unidos es el principal productor de soja produciendo en 2017 alrededor de 119.518.490 toneladas. El país genera un 34% de la producción mundial de este producto. Hay alrededor de 34 millones de hectáreas dedicadas a la siembra de soja.
- Brasil representa un 30% de la producción mundial de soja, como segundo mayor productor de todo el mundo ha producido en 2017 una cosecha que ronda las 114.599.168 toneladas.
- Argentina es el tercer productor de soja a nivel mundial, en 2017 llevó a cabo una producción de 54.971.626 sobre 20 millones de hectáreas dedicadas a su cultivo. El país genera un 18% de la producción mundial de soja. Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe son las principales provincias productoras.

Food and Agriculture Organization of the United Nations (2017)

### *Exportaciones mundiales de soja*

Conocer los países que participan en las exportaciones de soja es de vital importancia para identificar los principales competidores que tiene Campo Agrícola en el ámbito internacional y comenzar a preparar de manera competitiva nuestra oferta.

A continuación, se presentan los principales países exportadores de soja:

**Tabla 1: Exportaciones de soja**

<b>País</b>	<b>Valor exportado 2018 (miles de USD)</b>
Brasil	<b>33.182.501</b>
Estados Unidos de América	<b>17.063.488</b>
Canadá	<b>2.205.536</b>
Paraguay	<b>2.205.039</b>
Argentina	<b>1.386.600</b>
Ucrania	<b>831.484</b>
Uruguay	<b>534.670</b>
Países Bajos	<b>426.264</b>
Rusia	<b>292.698</b>
Bélgica	<b>126.632</b>

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

### *Importaciones mundiales de soja*

A continuación, se presentan los principales países importadores de soja.

<b>Tabla 2: Importaciones de soja</b>	
<b>País importador</b>	<b>Valor importado 2018 (miles de USD)</b>
China	<b>38.077.974</b>
Argentina	<b>2.505.672</b>
México	<b>2.001.519</b>
Países Bajos	<b>1.715.522</b>
Japón	<b>1.542.911</b>
Alemania	<b>1.480.296</b>
Egipto	<b>1.388.020</b>
España	<b>1.344.102</b>
Irán	<b>1.161.100</b>
Tailandia	<b>1.156.906</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de Trade Map (2018).

Como se puede observar, el principal importador es la República Popular China que año a año incrementa la demanda de soja. Esto se debe a la masiva migración de los campos a la ciudad y el mayor consumo de carne.

## Marco teórico

### *Metodología para la selección de mercados.*

El objetivo de este capítulo es conocer algunas herramientas que nos ayudarán a cumplir los objetivos del presente trabajo.

Para la selección del mercado extranjero que presente las condiciones más atractivas se utilizará como herramienta el “modelo de filtro” propuesto por Hennessey y Jannet (1998). El modelo consiste en la aplicación de 4 filtros en los cuales se comparan variables relevantes macroeconómicas y microeconómicas de cada país con el objetivo de descartar aquellos menos deseables, obteniendo como resultado los países que representan las mejores condiciones como mercado de destino. Este proceso de selección le permite a la compañía enfocar rápidamente sus esfuerzos en algunas de las oportunidades más prometedoras evitando dos errores comunes: ignorar a los países que ofrecen un buen potencial para los productos de la compañía y gastar demasiado tiempo investigando países que no representan buenas perspectivas.

**Primer Filtro:** la primera etapa del proceso de selección consiste en analizar variables macro para discriminar entre aquellos países que representen oportunidades básicas y países con poca o ninguna oportunidad o que representen un riesgo excesivo. Las variables macro describen el mercado total en términos económicos, sociales y geográficos. Del primer filtrado se pretende obtener un listado de los países que van a representar las “Oportunidades Preliminares”

**Segundo Filtro:** en la segunda etapa se utilizan variables que indican el tamaño potencial del mercado y la aceptación del producto en él. En este filtro los autores proponen

investigar el crecimiento o demanda de los productos complementarios del nuestro en los países de destino. De este filtro se obtienen las “Oportunidades Posibles”.

**Tercer Filtro:** en la tercera etapa se analizan variables relacionadas con la microeconomía como, por ejemplo, la facilidad de entrada a los mercados, costo de entrada y competidores. Las variables de microeconomía tienen una gran influencia en el éxito o fracaso del producto en el mercado específico. En esta etapa del proceso, la empresa puede estar considerando un número menor de países por lo que es necesario obtener información aún más específica. De este filtro surgen las “Oportunidades Probables”.

**Cuarto Filtro:** en la etapa final del proceso de selección se obtiene una evaluación y ranking de los países potenciales basados en recursos corporativos, objetivos y estrategias.

#### *Estrategias de penetración del mercado seleccionado*

Luego de haber identificado el país de destino, se deberá realizar una evaluación de las distintas formas posibles de ingreso de la empresa. Cateora, Gilly y Graham (2010) nos mencionan las siguientes formas de ingreso a un mercado internacional:

**Exportación como estrategia de ingreso.** Es una operación que posibilita la generación de altos ingresos para las empresas que incursionan en esta alternativa. El hecho de poder vender a precios más altos que en mercado interno y diversificar el riesgo que implica operar solamente en el mercado nacional son dos ventajas que presenta. Dependiendo de cuál sea la ubicación del intermediario, la exportación puede ser directa o indirecta. En la exportación directa la compañía vende a un cliente en otro país, éste es el enfoque más común que emplean las compañías que dan el primer paso al mercado internacional debido a que los riesgos de pérdidas financieras pueden ser minimizados. La exportación indirecta significa que la compañía vende localmente a un comprador (importador o distribuidor) en el país de origen, quien a su vez exporta el producto.

**Licencias como método de ingreso.** La ventaja que presenta esta estrategia es que la firma no tiene la necesidad de realizar inversiones en el exterior para ingresar al mercado seleccionado. Los derechos de explotación de patentes y derechos de marcas registradas se otorgan mediante licencias.

**Franquicias.** Se trata de una licencia en la cual el franquiciador proporciona un paquete estándar de productos, sistemas y servicios de administración y el franquiciado proporciona los conocimientos de mercado, capital y compromiso personal en la administración.

**Inversión extranjera directa.** Consiste en la inversión dentro del país seleccionado mediante la compra de empresas locales de ese país o directamente creando una nueva empresa en dicho mercado

**Joint Ventures.** Bajo esta modalidad, dos o más empresas se unen estableciendo una nueva empresa en otro país. Para la creación de esta nueva empresa cada socio aportara un activo tangible o intangible, y en función de su aporte será el control que tenga sobre la nueva empresa creada.

**Alianzas Estratégicas.** A diferencia del Joint Ventures, en esta modalidad cada empresa aporta recursos propios, pero sin la necesidad de creación de una nueva empresa.

### *Secuencia de una exportación*

Según el Manual del exportador (2017) la secuencia de pasos asociada a una exportación es la siguiente:

- Evaluar la capacidad productiva de la empresa
- Identificar el mercado a exportar
- Determinación del precio de exportación
- Contacto inicial con posible proveedor
- Inscripción de la empresa como exportador
- Enviar la cotización al cliente
- Envío de factura proforma- Cierre de venta
- Definir medio y forma de pago
- Contratación del transporte y despachante de aduana
- Cargar la mercadería en el transporte interno con destino al puerto donde se exportará
- Recepción de la mercadería en depósito fiscal
- Carga de la mercadería en el medio de transporte internacional
- Emisión de B/L
- Ingreso de divisas
- Cobro de reintegros.

## **Diagnóstico y discusión**

La principal problemática observada en la empresa Campo Agrícola es que no posee experiencia en el mercado internacional, tal como se mencionó en el Análisis FODA, tampoco cuenta con un área de Comercio Exterior ni con personas especializadas para abordar un proceso de exportación, esto se debe a que la empresa vende su producción de soja a compradores del complejo industrial de Rosario y son ellos los encargados de su procesamiento para su posterior exportación. Por lo anterior, lo ideal sería que la empresa logre invertir en conocimientos o bien contrate profesionales y exporte directamente, aprovechando los beneficios que representaría comenzar a incursionar en el comercio exterior. A su vez, podemos afirmar que una de las debilidades que posee es no contar con maquinaria propia para desarrollar las actividades productivas lo que genera un gasto adicional, esto mejoraría con inversión en capital.

También se puede afirmar que la situación del país por la crisis económica afecta indiscutiblemente las finanzas haciendo que los riesgos de emprender una exportación aumenten y tengan un impacto negativo en la empresa por lo tanto es crucial que se realice una planificación adecuada teniendo en cuenta los factores que afectarían a la operación. Los costos logísticos que se deberán abonar son considerados una amenaza debido a que encarecen considerablemente la operación.

Las oportunidades a las que se enfrenta la empresa son muy buenas como el hecho de producir un commodity con aceptación internacional y que sea altamente demandado en Asia y un tipo de cambio que favorece la situación. Además, vale la pena mencionar como el conflicto entre China y Estados Unidos nos beneficia debido a que el país asiático estará buscando otros mercados alternativos para importar soja.

Como se menciona anteriormente en el Análisis Internacional Preliminar, Argentina posee una participación relevante en el mercado de soja siendo el tercer país con mayor producción y ocupando el quinto lugar en exportaciones mundiales. Aunque generalmente

es el tercer país exportador, en 2017 el sector de la soja sufrió una fuerte sequía que hizo que las producciones disminuyeran.

El mayor competidor al que se enfrenta nuestro país es Brasil que se posiciona como el exportador por excelencia de soja y en segundo lugar Estados Unidos con una fuerte participación. En cuanto a los posibles países demandantes del producto, se puede afirmar que China, Japón, Irán y Tailandia son los principales importadores en el mercado asiático.

La empresa puede decidir focalizar sus esfuerzos de ventas en el exterior por muchos motivos, en este caso exportar para obtener ventajas en utilidades vendiendo su producción o parte de ella a un mercado externo puede ser una buena oportunidad para internacionalizarse.

Los resultados que se esperan obtener mediante este trabajo es que la empresa logre realizar su primera exportación a un mercado asiático que presente condiciones óptimas para la oferta de Campo Agrícola, disminuyendo así los riesgos de elegir un país de destino que resulte desfavorable y ponga en riesgo la operación generando resultados negativos para la empresa

## Plan de implementación

### *Selección del mercado internacional*

Tal como se mencionó en el marco teórico, para alcanzar los objetivos del presente reporte se utilizará el modelo de filtros propuesto por Hennesey y Jannet para la selección del mercado asiático que cumpla con las condiciones óptimas para comercializar soja.

### **Primer Filtro**

El método de filtro considerará en la primera etapa diez países asiáticos los cuales fueron seleccionados teniendo en cuenta su participación en el mercado internacional de soja. En este primer filtro se analizará y asignará una ponderación a cada una de las variables macro seleccionadas:

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

Según los resultados obtenidos en el primer filtro, los mercados que son convenientes para un análisis más profundo en el segundo filtro son China, Japón, Israel, Indonesia, Bangladesh, Vietnam y Tailandia, descartando principalmente a Irán que cuenta con el índice de inflación más alto de los países analizados lo cual lo posiciona como un país poco confiable, seguido de la India, Turquía e Irán que tampoco cumplen con las medidas ideales para pasar a la siguiente etapa.

Tabla 3: Filtro 1

Países		China	Japón	Vietnam	Bangl.	Indonesia	Tailandia	Israel	India	Turquía	Irán
<b>PBI per cápita</b>		9.770,80	39.286,70	2.563,80	1.698,30	3.893,60	7.273,60	41.614,00	2.015,60	9.311,40	5.627,70
Peso	Valor	8	9	3	1	4	6	10	2	7	5
0,15	Pond.	1,2	1,35	0,45	0,15	0,6	0,9	1,5	0,3	1,05	0,75
<b>Población</b>		1.392.730	126.529	95.540	161.356	267.663	69.428	8.883	1.352.617	82.319	81.800
Peso	Valor	10	6	5	7	8	2	1	9	4	3
0,2	Pond.	2	1,2	1	1,4	1,6	0,4	0,2	1,8	0,8	0,6
<b>Inflación</b>		2,90%	1,00%	3,30%	5,60%	3,80%	1,40%	1,00%	4,2	2,40%	12,20%
Peso	Valor	7	10	6	3	5	9	10	4	8	2
0,3	Pond	2,1	3	1,8	0,9	1,5	2,7	3	1,2	2,4	0,6
<b>Crecimiento del PBI</b>		6,20%	1,00%	6%	6,70%	4,00%	3,80%	1,30%	5,90%	1%	2,30%
Peso	Valor	9	2	8	10	6	5	3	7	2	4
0,35	Pond	3,15	0,7	2,8	3,5	2,1	1,75	1,05	2,45	0,7	1,4
<b>Total</b>		<b>8,45</b>	<b>6,25</b>	<b>6,05</b>	<b>5,95</b>	<b>5,8</b>	<b>5,75</b>	<b>5,75</b>	<b>5,75</b>	<b>4,95</b>	<b>3,35</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial. (2019)

## Segundo filtro

En esta etapa se evaluarán las variables relacionadas con el tamaño del mercado y la aceptación del producto en él:

- Valor Importado de soja en 2018, lo cual nos ayudará a estimar la demanda potencial de la soja en cada uno de los países
- Participación que tiene cada uno de los países en las importaciones mundiales de soja.
- Consumo doméstico de harina y aceite de soja: como explicamos anteriormente, es importante conocer el consumo de los productos complementarios o sustitutos de la soja.

En el segundo filtro fueron analizadas variables de vital importancia, cuyos resultados determinaron que China es el mercado con mayor demanda en granos de soja, así como también el mayor consumidor de harina y aceite de soja.

Ke Bingsheng, ex presidente de la Universidad Agrícola de China afirmó que la tierra cultivable en china es demasiado limitada, es decir, si el país no los importa y utiliza su propia tierra para la producción, solo habrá 120 kilogramos de soja por mu (un "mu" equivale a aproximadamente 0,067 hectáreas). Eso significa que incluso si todas las tierras cultivables del norte y noreste de China se utilizan para la producción de soja, aún no sería suficiente (China Global Television Network, 2019).

Tabla 4: Filtro 2

Países		China	Japón	Tailandia	Vietnam	Indonesia	Bangladesh	Israel
<b>Valor importado en 2018 (miles de USD)</b>		38.077.974	1.542.911	1,156,906	771,512	1.103.103	493.012	187,25
Peso	Valor	7	6	5	3	4	2	1
0,3	Pond	2,1	1,8	1,5	0,9	1,2	0,6	0,3
<b>Participación en las importaciones mundiales</b>		58,1	2,4	1,8	1,2	1,7	0,1	0,35
Peso	Valor	7	6	5	3	4	1	2
0,2	Pond	1,4	1,2	1	0,6	0,8	0,2	0,4
<b>Consumo de harina de soja (MT)</b>		66470	3600	4490	5750	5000	1654	490
Peso	Valor	7	3	4	6	5	2	1
0,25	Pond	1,75	0,75	1	1,5	1,25	0,5	0,25
<b>Consumo de aceite de soja (MT)</b>		16212	480	310	340	38	1379	85
Peso	Valor	7	5	3	4	1	6	2
0,25	Pond	1,75	1,25	0,75	1	0,25	1,5	0,5
<b>Total</b>		<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4,25</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>2,8</b>	<b>1,45</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Trade Map e Index Mundi. (2019)

### **Tercer Filtro**

Los países que serán evaluados en esta etapa son aquellos que obtuvieron mayor valor en el filtro anterior: China en primer lugar, seguido de Japón, Tailandia y Vietnam.

El objetivo en este filtro es profundizar en variables micro que nos ayudarán a determinar cuáles son los países que pasarán al último filtro para finalmente obtener el país ideal para la exportación. Las variables para analizar en el tercer filtro son las siguientes:

- Balanza Comercial de la soja en cada país: nos ayuda a determinar si los países efectúan mayores importaciones que exportaciones o si las exportaciones superan las importaciones, lo que significa que el país es un potencial productor.
- Arancel de importación vigente que grava la posición 1201.90
- Existencia de cuotas de importación para el producto: se trata de una barrera no arancelaria por la cual se establece un límite a la cantidad total de importaciones permitidas de un producto.
- Impuestos internos - Importaciones de soja argentina.

Los resultados del tercer filtro indicaron que Japón posee el arancel de importación más bajo seguido de China y en tercer lugar Tailandia que impone un arancel demasiado elevado para nuestro producto. También se investigó si los países poseen cuotas de importación por lo cual se consultó a las diferentes Embajadas y según la Embajada en Tailandia, dicho país posee cuotas de importación en 23 productos entre los cuales se encuentra los porotos de soja, el aceite y la harina de soja. Además, la soja (Glycine Max L) es considerada material prohibido si es del tipo “genéticamente modificado”.

La Balanza comercial de la soja arrojó un saldo negativo en los tres países, es decir que las importaciones superan a las exportaciones, aunque se observa que China es el que mayor saldo obtiene siendo el mayor importador del producto.

Tailandia y Japón no registraron importaciones de soja argentina, lo que significa que pueden ser mercados potenciales para comenzar a explotar.

Tabla 5: Filtro 3

Países		China	Japón	Tailandia
<b>Arancel equivalente Ad-Valorem</b>		3%	0%	80%
Peso	Valor	2	3	1
0,25	Pond.	0,5	0,75	0,25
<b>Cuotas de importación</b>		NO	NO	SI
Peso	Valor	3	3	1
0,2	Pond.	0,6	0,6	0,2
<b>Balanza comercial de la soja</b>		-37.978.389	-1.542.673	-1.154.759
Peso	Valor	3	2	1
0,15	Pond.	0,45	0,3	0,15
<b>Impuesto Interno</b>		10%	8%	7%
Peso	Valor	1	2	3
0,15	Pond.	0,15	0,30	0,45
<b>Importaciones de soja argentina</b>		1.313.217	-	-
Peso	Valor	3	1	1
0,25	Pond.	0,75	0,25	0,25
<b>Total</b>		<b>2,45</b>	<b>2,20</b>	<b>1,30</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Agrichina, Embajada de Tailandia y de Japón. (2019)

#### Cuarto filtro

Luego de haber realizado un análisis de los diferentes mercados asiáticos, se concluye que China es el que presenta las condiciones más favorables para la comercialización de soja, eliminando al resto de los países que no lograron igualar las condiciones óptimas del gigante asiático.

Como se mencionó anteriormente, China depende totalmente del mercado internacional para abastecer la demanda de soja y sus variantes por lo cual la empresa se ve beneficiada de muchas maneras con la elección de este país como mercado potencial para sus exportaciones.

Siendo la primera operación exportadora que realiza, la estrategia más favorable que puede desarrollar es dirigir sus esfuerzos de ventas a un país que represente una demanda relevante y como se puede observar China importa 25 veces más soja de lo que

importa Tailandia y Japón. Sin embargo, luego de obtener experiencia en China se recomienda incursionar en otros mercados asiáticos que pueden representar buenas oportunidades para la empresa como los mencionados anteriormente.

#### *Penetración del mercado seleccionado y proceso exportador.*

Luego de seleccionar a China como país de destino para nuestro producto, se recomienda una exportación directa para ingresar a dicho mercado. Esta alternativa parece adecuada debido a que la naturaleza del producto no permite desarrollar franquicias y como se comentó anteriormente, China es un país con tierra cultivable limitada por lo cual comenzar un negocio de soja allá resultaría difícil.

A continuación, se presenta brevemente el proceso exportador que deberá realizar la empresa para su exportación directa:

#### **1. Evaluar la capacidad productiva de la empresa**

La empresa cuenta con una producción aproximada de 1590 toneladas de soja, por lo tanto, posee una capacidad favorable para satisfacer el mercado externo. Como es la primera operación que realiza, solo vendió el 5% de la producción.

#### **2. Identificar el mercado a exportar**

Anteriormente, se realizó un estudio de mercado que determinó que China es el mejor país para realizar la exportación.

#### **3. Contacto inicial con posible proveedor**

La empresa contactó a un posible importador en China. Se trata de Tian Renli, actual CEO de la empresa Jiusan Oil & Fat que se encuentra ubicada en Harbin, capital de Heilongjiang. Dicha compañía produce una variedad de productos a partir del grano de soja tales como: aceite, cereales, isoflavonas y hojuelas de soja.

#### **4. Inscripción de la empresa como exportador**

La empresa debió inscribirse en el Registro de Exportadores de la Dirección General de Aduanas y en RUCA.

Asimismo, como se comercializará un producto agrícola también se inscribió en el registro de exportadores de SENASA.

### 5. Determinación del precio de exportación

El costo FOB está determinado por precios oficiales internacionales. El productor realiza este cálculo para determinar qué tan competitivo es en el mercado internacional.

Valor FOB por 80 toneladas	\$ USD
<b>Costos de la mercadería</b>	
Costo de producción + Comercialización + Estructura	8800
<b>Costos de exportación</b>	
Flete + Seguro interno	4320
Derechos Generales*	5112
Derechos Adicionales*	1832
Honorario de despachante	568
Comisión de Agente	284
<b>Otros</b>	1124
Gastos portuarios/Aduaneros	
Certificaciones (senasa, certificado de origen)	
Gastos bancarios fijos	
Utilidad Neta	6368,96
Anticipo impuesto a las ganancias	0
Reintegro a cobrar	0
<b>TOTAL VALOR FOB</b>	<b>28.408,00</b>
<b>FOB UNITARIO</b>	<b>355,1</b>

### Derechos de exportación

Los derechos de exportación se calculan sobre el precio oficial FOB. Para este caso se tomó un precio de US\$ 355.

Derechos generales 18%:  $28400 \times 0,18 = 5112$

Derechos adicionales: Decreto 793/18 modificado por el Decreto 865/18 – Limite de \$4 por dólar:  $(28400 \times 4) / 62 = 1832$

## **6. Enviar cotización al cliente y determinar el medio de pago**

Se envió una oferta de cotización con el precio FOB por 80 toneladas de soja con un vencimiento a 72 horas de su emisión. Debido a que no hay confianza entre la empresa y el proveedor se acordó como medio de pago una carta de crédito irrevocable y confirmada. El 50% del precio FOB será cobrado al momento del embarque de la mercadería y el otro 50% cuando llegue a destino.

## **7. Envío de la factura proforma**

Luego de discutir los puntos más importantes de la operación, se envió una factura proforma para darle un cierre de venta, especificando la cantidad requerida por el cliente y plazos de entrega.

## **8. Definir freight forwarder, despachante y reservar el depósito fiscal**

Se contrató al servicio FRAMEXGROUP debido a que presentaba la mejor cotización del mercado. A su vez, el despachante de aduana debe generar la DJVE en el KIT SIM.

## **9. Oficializar permiso de embarque**

El despachante de aduana oficializó el permiso de embarque y presentó la documentación correspondiente ante la aduana.

## **10. Cargar mercadería en transporte interno con destino al puerto**

La mercadería proveniente de Córdoba se trasladó en camiones graneleros hasta el Puerto de Rosario, Santa Fe donde fue descargada y permaneció en el depósito fiscal.

### **11. Carga de la mercadería en el buque**

Se realizó la carga de la mercaderías en el buque internacional por lo cual la misma fue acondicionada en 4 contenedores de 20 pies.

### **12. Emisión del Bill of Lading**

El forwarder será el encargado de emitirlo y dárselo al exportador para que pueda adjuntarlo a la documentación de exportación y al expediente en aduana

### **13. Ingreso de divisas**

Según la comunicación ‘A’ 6788 del Banco Central, las exportaciones de soja deben realizar el ingreso de divisas en un plazo de hasta 15 días de corridos, contados desde la fecha del cumplimiento de embarque otorgado por la aduana.

### **14. Cobro de reintegros**

En este caso no corresponde debido a que la posición arancelaria no registra reintegros a la exportación.

Finalmente, para comprender la logística de la operación, podemos mencionar que la mercadería fue trasladada desde los campos de Hernando, Córdoba en camión hasta el puerto de Rosario, Santa Fe donde permaneció en el deposito fiscal hasta que se corrobore la documentación presentada en aduana y se paguen los derechos. Posteriormente, la mercadería es cargada en buques graneleros, condicionada en 4 contenedores de 20 pies con destino al puerto de Shanghái donde es descargada nuevamente para realizar las formalidades aduaneras correspondientes y, por último, es cargada en camiones que transportarán la soja a Harbin, ciudad donde se encuentra la fábrica del comprador.

## **Conclusiones**

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la empresa está en condiciones de comenzar a incursionar en el mercado externo de manera exitosa.

A partir del análisis realizado se diseñó un plan de implementación con acciones a seguir para que la operatoria de exportación se desarrolle de la manera más eficiente.

Se efectuó un estudio de los diferentes mercados asiáticos con el fin de detectar aquel con el mayor potencial para comercializar nuestro producto. Dicho análisis determinó que China representa una oportunidad óptima debido a que es el importador por excelencia de soja, incrementando cada año su demanda. Finalmente, se propuso ingresar a dicho mercado a través de una estrategia de exportación directa.

Es importante que la empresa aproveche la oportunidad de exportar para incrementar sus potenciales clientes y crecer al generar nuevos ingresos.

## **Recomendación**

La recomendación profesional que se puede realizar es que la empresa considere indagar en el resto de los países que, si bien no poseen óptimas condiciones como el mercado seleccionado, pueden representar buenas oportunidades. De esta manera, luego de consolidar su experiencia internacional en China, se puede considerar a Japón como mercado atractivo para lograr extender la oferta.

Por otra parte, para realizar el proceso exportador previamente mencionado se sugiere la incorporación de profesionales que orienten sus esfuerzos para que éste sea ejecutado de una manera correcta evitando errores que impliquen pérdidas económicas.

## **Bibliografía**

- Banco Central de la Republica Argentina. (2019). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar>
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional*.
- China Global Television Network. (14 de abril de 2019). *China Global Television Network*.  
Obtenido de <https://news.cgtn.com/news/>
- Daniels, J. D. (2016). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. Pearson.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). (2017). *FAOSTAT*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/?#data/QC>
- Hamilton, L., & Webster, P. (2018). *The International Business Environment*. Oxford university press.
- INDEC. (s.f.). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/>
- Ministerio de Educacion, Cultura, Ciencia y Tecnologia. (2015). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar>
- Observatory of Economic Complexity. (2017). Obtenido de <https://oec.world/es/>
- Pearce, & Robinson. (2015). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. McGraw-Hill. 14. edición.
- Pierre, J., Jeannet, J.-P., & Hennessey, D. (1998). *Global marketing strategies*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. ESIC .
- Trade Map. (2018). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>
- Universidad Siglo XXI. (2019).

