



UNIVERSIDAD SIGLO 21

Licenciatura en Comercio Internacional

Plan de negocios: comercialización internacional del maíz hacia un país limítrofe de la República Argentina para la temporada 2022

Trabajo Final de Grado

Frusso Giuliano

DNI: 38.418.464

Legajo: CIN01384

-2020-

Contenido

Introducción	4
Objetivos	4
<i>Objetivo general</i>	4
<i>Objetivos específicos</i>	4
Análisis de la situación	5
Análisis del macroentorno	5
Análisis del microentorno	8
Análisis interno	9
Análisis FODA	11
Diagnóstico-Discusión	14
Marco teórico	17
Plan de implementación	21
<i>2.1 Marketing Mix</i>	24
<i>2.1.1 Descripción del producto</i>	24
<i>2.1.2 Plaza: Descripción de mercado</i>	25
<i>2.1.3 Estrategia de precio</i>	28
<i>2.1.4 Estrategia de promoción</i>	30
Conclusiones	34
Anexo	38
Bibliografía	39

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 – Organigrama</i>	10
<i>Ilustración 2 - Bolsas Contenedora</i>	27
<i>Ilustración 3 - Diagrama de Gantt</i>	33
<i>Ilustración 4-Importaciones chilenas de maíz</i>	35
<i>Ilustración 5- Flete local</i>	38
<i>Ilustración 6- Flete internacional</i>	38

Índice de Tablas

<i>Tabla 1- Mercados</i>	9
<i>Tabla 2 - FODA</i>	12
<i>Tabla 3- Matriz Multicriterios</i>	22
<i>Tabla 4 - Ponderación</i>	23
<i>Tabla 5 - Cartera de Clientes</i>	26
<i>Tabla 6 – Precio FOB</i>	32
<i>Tabla 7 – Costos de la ronda de negocios</i>	29

Resumen

En el siguiente reporte de caso se tomó, como objeto de estudio, desde el ámbito del comercio internacional, una PYME agrícola promedio argentina, puntualmente situada en Hernando provincia de Córdoba, mediante un análisis situacional tanto interno de la firma como del entorno en el que se desarrolla, Se analizó la posibilidad de lograr la internacionalización de Campo Agrícola hacia un país limítrofe con el maíz para la temporada 2022.

Se efectuó un plan de acción para la pertinente selección del mercado y las estrategias de penetración, con plazos y acciones para una correcta aplicación.

Se determinó que una empresa como la que se tomó de referencia cuenta con aspectos destacables, con experiencia para embarcarse a un proyecto de exportación, pero ciertos factores macro económicos pueden incidir en que la exportación de un cereal sin valor agregado, no sea una operación viable.

Palabras clave: Comercio internacional, plan de negocios, selección de mercados, maíz, internacionalización.

Abstract

In the following report, an average Argentinian agricultural little company, specifically located in Hernando, province of Córdoba, was taken as an object of study, from the field of international trade, through an internal analysis of the firm and the environment in which it is found to determine the viability for internationalization for the 2022 season considering that the company has never carried out operations abroad.

For the properly market selection and penetration strategies it was made a plan of action with datelines and actions for a correct application.

It was determined that the company analyzed counts with remarkable aspects, enough experience to face an exportation project but with certain macroeconomics factors

that could possibly influence in the exportation of a cereal without value added and finally the possibility of turning this operation as unfeasible.

Key Words: International trade, business plan, market selection, corn, internationalization.

Introducción

El siguiente documento es un Trabajo Final de Grado que aborda en el formato de reporte de caso de una manera integral, un informe en el cual se analiza la empresa “Campo Agrícola” la misma, no posee un departamento enfocado a la actividad internacional y, por ende, jamás ha exportado, como muchas de las PYMES del sector agrícola/ganadero de la República Argentina.

Para determinar el rumbo del trabajo se tomarán conceptos de la misión y visión de la propia organización como lo son la consolidación, la expansión y el crecimiento permanente; guiándola al plano internacional con estas premisas.

Como meta del siguiente informe se elabora una guía apta para que la empresa pueda internacionalizarse dando sus primeros pasos en el extranjero en alguno de los países limítrofes de la República Argentina, ya que la empresa solo tiene un alcance regional y no cuenta con marcadas tendencias a la venta en el extranjero.

En estos campos, los propietarios son especialistas en cultivos como la soja, maní, trigo y maíz. De todos estos mencionados, el maíz es el centro de estudio para identificar como se encuentra la empresa con respecto a la producción de esta plantación, en el entorno, la situación de este mismo y hacia dónde y cómo pueden dirigir sus exportaciones.

Una de las tareas más importante de lo que se pretende es hacer un análisis minucioso de los mercados, midiendo indicadores claves para la correcta elección del destino para las futuras exportaciones de maíz y, así, llevar adelante un plan de negocios que le permita a Campo Agrícola ordenar sus diferentes prioridades y estructurar su mecanismo de organización para lograr una exportación hacia algún país limítrofe de la Argentina, que resulte beneficioso para la empresa en el periodo 2022.

De acuerdo a la Secretaría de Agricultura, (2005)

La industrialización del maíz es una de las actividades agroindustriales que genera mayor valor agregado, puesto que permite obtener gran número de productos que se consumen en forma directa o que son insumos de otras industrias; el sector abastece casi enteramente las necesidades del mercado argentino. Ha iniciado un proceso de exportación, principalmente hacia los países limítrofes. Como las plantas existentes trabajan a plena capacidad, el crecimiento del sector requiere concretar inversiones en el corto plazo. (párrafo 6)

El maíz es un cultivo estratégico, Argentina tiene en sus manos la oportunidad de impulsar el desarrollo de la cadena del maíz. La demanda a nivel internacional se encuentra en auge del producto en sí como de sus derivados para su transformación. Esta situación nos obliga a reflexionar sobre la posibilidad que tenemos y la importancia de lograr una sinergia entre los sectores público y privado a fin de desarrollar las estrategias que nos permitan capturar estas oportunidades. (Ogallar, 2018)

Muchos de los grandes empresas agrarias comenzaron siendo PYMES como en este caso y terminaron siendo grandes del mercado, un ejemplo que aún no llega a considerarse como un líder del mercado, pero comienza a desarrollar si camino internacional es Fidecal SRL, que a través de un programa de capacitación de la municipalidad de Rosario, llamado “Primeros exportadores” se informaron, abrieron sus primeros mercados y proyectan su participación en distintas ferias alimenticias internacionales para conocer las diversas necesidades y adaptar sus productos a los diferentes consumidores que existen. (ojo de prensa, 2019)

Éstas son algunas de las actividades, células y crecimiento de negocios que acarrea la exportación del maíz, por lo cual no se debe limitar la mirada de la producción y venta del grano solo para consumo como simple alimento, sino también se lo debe considerar a futuro como un proveedor de materias primas para las industrias.

En lo que respecta al análisis de la situación de la producción del cereal, la República Argentina se encuentra en el cuarto puesto de producción de maíz mundial, por detrás de Estados Unidos, China y Brasil en el respectivo orden.

Pasando a números más exactos, el 68% de la producción mundial se centra en estos cuatro agentes. (Organización para la cooperación y el desarrollo económico, 2019)

De este breve análisis se le da relevancia a Brasil y a Estados Unidos ya que ambos son exportadores del producto y actuales o potenciales proveedores de los cinco posibles destinos. Se exceptúa a China, ya que no es un exportador, debido a que por su composición y gran densidad poblacional, como muchos de los países de Asia, no alcanza el abastecimiento propio en materia alimentaria, teniendo que recurrir a importaciones para cubrir la demanda.

De esta manera queda plasmada la importancia del caso, la infinita cantidad de oportunidades, procesos productivos y utilidades derivadas que tiene el maíz como producto en sí y las ventajas comparativas y absolutas que tienen los productores nacionales de cara al resto del mundo de los consumidores de maíz.

Objetivos

Objetivo general

- Lograr la internacionalización de Campo Agrícola hacia un país limítrofe con el maíz para la temporada 2022.

Objetivos específicos

- Identificar la viabilidad de desarrollo de exportación que posee Campo Agrícola describiendo sus elementos productivos y de comercialización.
- Analizar el mercado internacional más apropiado para la comercialización del maíz.
- Desarrollar una estrategia de mercado concentrada en la penetración de un segmento comercial de un país limítrofe, mediante un plan de negocios con una logística concreta y una promoción directa para el año 2022.

Análisis de la situación

En este apartado se hará un análisis detallado que será realizado en dos bloques, el primero implica una descripción de los elementos que serán relevantes para el caso y el segundo un análisis completo de la situación en la que se encuentra inmersa la organización.

Para que quede más en claro, lo primero que se hará será una mención descriptiva del contexto que comprende a la organización “Campo Agrícola”, ya que el entorno en el que se encuentran las organizaciones inciden directamente en su manera de proceder. Las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas que se consideran generan una incidencia indirecta sobre el sector agrícola al que pertenece la empresa.

En segunda instancia se focalizará el estudio en los factores que influirán en el accionar de la organización en lo que rodea a su contexto más inmediato, finalizando con una presentación de su estructura y características.

En otras palabras se analiza los ambientes tanto externo como interno en el cual desarrolla sus actividades la organización que es objeto de estudio.

Análisis del macroentorno

En el siguiente apartado se analizará, mediante la matriz de PEST siendo, las variables que afectan de forma indirecta a la empresa agrícola. (Kotler, 2006)

En cuanto a lo que respecta al sector político, Argentina siempre es un Estado con gran incertidumbre y gran inestabilidad, no importa en qué momento se lea esto, haciendo que la planificación a largo plazo sea muy compleja, por lo cual lo óptimo sería segmentar los planes a períodos cortos.

La volatilidad de cualquier indicador haría que los estimativos a futuro queden obsoletos y en marcos inviables.

En lo que respecta a la materia impositiva, el sector del agro también se encuentra desfavorecido, al igual que muchos otros rubros, debido a que tiene una presión fiscal por encima del 60%, algo bastante difícil de afrontar para cualquier productor. Poniéndolo en otras palabras de cada 100 pesos que se producen, el gobierno se queda con una sexta parte. (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina, 2020)

Pero los impuestos no solo se limitan a la producción, sino también a la exportación. Para resumirlo, como forma de control de mercado y recaudación, Argentina contaba con derechos a la exportación que no exceptuaban a los commodities.

Estas medidas, con la asunción de Mauricio Macri al poder, habían sido retiradas, pero por la crisis económica que transcurrió en el año 2018 y dentro del contexto nacional, se decidió volver a incorporarlas, y continúan en 2020 solo con una leve disminución.

Pero no todas las perspectivas son malas en lo que respecta a las medidas gubernamentales, el maíz presenta una ventaja comparativa del 12% en comparación, por ejemplo, al 30% que graba a la soja. (Balán, 2020)

Hoy en día el fomento a la exportación de productores y PYMES son muy alentadas por organismos públicos. Se puede mencionar a la Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional, la cual brinda asistencia y asesoramiento gratuito a las empresas que quieran invertir y exportar. También se puede nombrar a, Argentina Trade Net, la Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial, ProArgex, Pro Córdoba, que se enfoca específicamente en empresas radicadas en la provincia, entre otras.

En lo que respecta al nivel económico, se puede analizar el PBI aunque sea como una mirada superficial de este mismo, debido a que es una radiografía de la salud económica de un país que puede variar mucho a lo largo del globo. Además, no es fácil hacer un análisis objetivo ya que hay infinidad de factores que influirían y cegaran nuestro análisis si nos limitamos a los números.

Lo llamativo es ver la inestabilidad que se planteaba a nivel político, reflejada en los estudios de crecimientos del PBI argentino, teniendo períodos intercalados de crecimiento y decrecimiento que hace que la curva sea muy plana, no reflejando un crecimiento sostenido ni notable. (Banco Mundial, 2020)

Un análisis de la economía no estaría completo, sin mencionar el tipo de cambio, lo cual representa el valor del dólar con respecto a la moneda nacional (información extraída al día 10 de julio del 2021) que se encuentra en un valor de venta oficial de \$101,19 solidario o turista es de \$167,06 este valor consta del valor oficial del BNA más 30% de impuesto PAIS y del anticipo de ganancias y/o bienes personales, este último aplicado a mediados de septiembre del 2020. La última de las cotizaciones es la del mercado informal \$178. Este último se genera cuando el mercado no es libre y, al no cubrirse la demanda, se genera un mercado paralelo con otro tipo de cambio, la brecha entre el dólar oficial y el blue es de 83%. (Clarín, 2021).

Otra variante de gran relevancia es la inflación acumulada en el año. El país lleva 25,3% y se proyecta terminar el año con un valor próximo al 45% (El Economista, 2021), cuando lo recomendable es una inflación lenta de los precios, donde los precios se mantienen estables, con aumentos que no llegan al 10% anual (Kanenguiser, 2020).

A pesar de que el precio de los granos está determinado por el mercado de Chicago, estos factores mencionados afectarán tanto el precio como los métodos de exportación del maíz a un país limítrofe, tanto de manera indirecta como a escala nacional, encareciendo el consumo de los argentinos.

A nivel social, el consumo de maíz a nivel poblacional es muy bajo. Solo el 8% de la producción anual se utiliza como insumo para la molienda seca, húmeda y otras industrias. Las costumbres alimentarias argentinas hacen que la harina de maíz no tenga un lugar relevante en el consumo diario.

Si bien muchos productos manufacturados contienen derivados del maíz, el argentino promedio no consume éste en su dieta natural, a excepción del aceite y el maíz pisingallo como golosina. El resto de la producción es, repartida un 67% al mercado extranjero y otro 25% a la alimentación animal (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina, 2020).

Por último, la tecnología es un elemento vital para el desarrollo de la actividad agrícola, influyendo directamente en la producción, pudiendo obtener más en menos

extensiones de tierra, de una manera más veloz y con menor cantidad de personal, logrando mejor acopio y conservación de los granos.

La tecnología agraria se puede decir que se ha convertido en una aliada fundamental, no solo para los puntos mencionados anteriormente, sino también para abaratar costos, y producir subproductos derivados del maíz como el etanol o la burlanda, que sería imposibles de obtener sin maquinaria especial.

En este escalón se encuentra la biotecnología que, es tecnología aplicada en procesos biológicos, uno de los procesos que más ha evolucionado en los últimos tiempos, logrando cultivos que se desarrollan más rápido, más resistentes a los embates del clima y a los agentes externos como plagas y hongos.

Análisis del microentorno

Pasando a los sectores nacionales de mayor producción de maíz, podemos identificar a la provincia de Córdoba como líder del ranking de producción, contando con 1,9 millones de hectáreas destinadas al cultivo de este cereal, teniendo el 38% de la producción total, seguida por Buenos Aires que cuenta con 1,4 millones de hectáreas y un 25%, sin embargo, es superada en las EAP ya que el corazón del país cuenta con 9.691 y Buenos Aires con 10.803 (La Nación, 2020).

Uno de los actores más importantes para consolidar a Córdoba dentro de estos indicadores fue el departamento de Río Cuarto, el cual acumula su cuarta temporada como mayor productor del país (Fundación FADA, 2020).

A continuación, se muestra una tabla que expone diversos criterios de comparación del país con respecto a sus vecinos, mostrando cuánto maíz amarillo por tonelada producen en promedio anualmente y, en base a este dato, qué lugar ocupan mundialmente como productores y que cantidad de hectáreas le dedican a la siembra de este cultivo.

También se analizará cómo se distribuye al consumo interno, y si la región hace uso y costumbre de éste o si se dedica a vender hacia afuera; si es autosuficiente, o si necesita

recurrir a un proveedor del exterior para satisfacer esta necesidad y en cualquiera de estas casuísticas quiénes y hacia dónde.

Tabla 1- Mercados

	Argentina	Brasil	Uruguay	Paraguay	Bolivia	Chile
Producción (Tn. métricas)	50.000.000	106.000.000	816.000	4.600.000	990.000	835.000
Consumo interno (Tn.)	4.000.000	6.600.000	1.000.000	2.200.000	853.140	113.600
Hectáreas sembradas (Ha.)	9.000.000	18.390.000	88.006	750.000	350.000	81.600
Exportación de maíz (Tn.) Posición arancelaria (1005.90)	36.154.913	43.254.041	55.939	2.993.280	3.892	122
Destinos de exportación	Vietnam Argelia Corea	China EE. UU. Países Bajos	China Zona franca Brasil	Brasil Argentina Chile	Brasil EE.UU. Argentina	EE. UU. China Japón
Importación (Tn.) Posición arancelaria (1005.90)	330.764	790.000	55.977	82.059	39.155	431.720
Procedencias de las importaciones	Australia EE. UU.	EE. UU. Argentina	Brasil Argentina	Brasil EE. UU.	Brasil China	China EE. UU.
Ranking mundial en expo	4°	3°	58°	21°	48°	53°

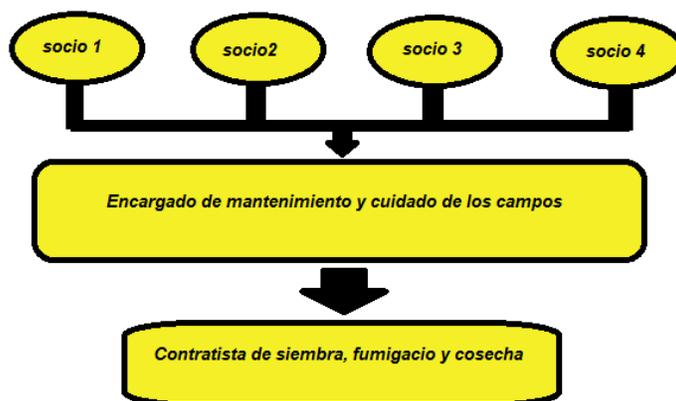
Fuente: Elaboración propia en base a Nosis

Análisis interno

Este tercer escalón de análisis se hará en base a la empresa de estudio para dar un pantallazo de cómo es y cómo funciona Campo Agrícola.

La empresa fue creada en el año 2004 y tiene como finalidad realizar la actividad agrícola primaria sobre campos de terceros siendo una sociedad conformada por cuatro personas de los cuales 3 comparten lazos de sangre siendo hermanos y viviendo en la capital de la República Argentina, mientras que el cuarto socio desarrolla parcialmente sus actividades laborales como contador en la provincia de Córdoba.

Ilustración 1 – Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a Canvas Siglo21

La estructura organizacional de la sociedad como se ve en la ilustración 1, es de las más clásicas dentro del sector agrícola, siendo estructuras con poco personal a manos de un tercero que administra y mantiene la rueda productiva girando, con asesoramiento externo de ingenieros agrónomos.

Los socios tienen participación como directores y como palabra final en la toma de decisiones, pero no realizan funciones específicas. No tiene una división marcada de tareas para cada cual.

Por ende, no cabe duda que no hay una planificación y menos un departamento que esté enfocado en el comercio internacional.

La empresa básicamente es una productora de los llamados commodities los cuales son obtenidos de la actividad agrícola y podrían tener un destino de consumo tanto en el mercado interno como en el externo.

- El maíz: se destina a ambos mercados; la mayor parte se vende a exportadores del complejo agroindustrial de Rosario, que luego lo puede procesar para el mercado interno o para la exportación; la menor parte se vende a productores de la zona. Se comercializa la totalidad de su producción. El gasto de comercialización es del 28,9 %, por el cual pasa a tener como venta neta un 71,1 %. Y si a eso se le resta el 39,3 % representado por el gasto de producción, queda como utilidad bruta un

31,8 %. Dentro del gasto de producción, el mayor es el del arrendamiento, equivalente al 11 %. De la utilidad bruta, se descuenta el costo de estructura del 5,9 % y queda como utilidad neta el 24,4 % de la cosecha.

- La soja: su totalidad se vende a compradores del complejo agroindustrial de Rosario para su procesamiento y exportación. Se comercializa la totalidad de su producción. El gasto de comercialización es del 14,5 %, el de producción es del 37,5 %, dentro del cual el mayor es el del arrendamiento, equivalente al 12,7 %, y un gasto de estructura del 6,6 %, lo que deja como utilidad neta el 41,5 % de la cosecha.
- El maní: es vendido en su totalidad a empresas para su procesamiento; el destino final de la mercadería es el mercado externo. En la cosecha, tiene 3 tipos de gastos, de comercialización, producción y estructura, y un 53,9% de desembolsos. La utilidad neta es del 46,2% de la cosecha.
- El trigo: es un cereal que se aprovecha en menor proporción que los demás (Canvas Siglo 21, 2020)

La empresa cuenta con una infraestructura moderna y realiza, constantemente, inversiones para poder estar actualizada con las nuevas tecnologías. Se pueden mencionar, entre otras, planta de silos mecanizada para acopio de granos con una capacidad de 1.500 toneladas, balanza para pesar camiones, galpones para guardar maquinarias, semillas y agroquímicos, y maquinarias agrícolas, tales como tractores, pulverizadores, tolvas y algunas herramientas menores (Canvas Siglo 21, 2020).

Análisis FODA

Se muestra la matriz FODA donde se plasman las oportunidades y amenazas referidas al análisis del macro y micro-entorno siendo variables que no son controlables por la organización y, por otro lado las fortalezas y debilidades que vienen aparejadas por la realidad interna de Campo Agrícola.

Tabla 2 - FODA

Factores Externos				
	Oportunidades	Posibilidad de ocurrencia	Importancia	Valor
O1	Existencia de organismos de promoción a las exportaciones	4	3	12
O2	Aparición de nuevas tecnologías agrarias	3	2	6
O3	Beneficios impositivos al sector	1	3	3
O4	Incremento del consumo interno	2	3	6
	Amenazas	Posibilidad de ocurrencia	Importancia	Valor
A1	Competitividad en el sector	2	3	6
A2	Tipo de cambio fluctuante y poco competitivo	3	3	9
A3	Inflación elevada	3	2	6
A4	Impuestos a las exportaciones	2	1	2
TOTAL DE FACTORES EXTERNOS				50
Factores internos				
	Fortalezas	Posibilidad de ocurrencia	Importancia	Valor
F1	Calidad del producto	5	3	15
F2	Rotación de cultivos	4	2	8
F3	Capital humano de calidad	3	2	6
F4	Modernización y aplicación de tecnología	4	3	12
	Debilidades	Posibilidad de ocurrencia	Importancia	Valor
D1	Falta de reinención	4	2	8
D2	Enfocada solo a la producción	3	2	6
D3	Inexperiencia en negocios internacionales	4	3	12
TOTAL DE FACTORES INTERNOS				67

Fuente: Elaboración propia

Lo que hace la matriz es demostrar que oportunidades no le faltan a la empresa y que tiene una buena consolidación de la organización, tanto en lo que refiere a su capital humano como a la maquinaria y a su producción.

Se debe hacer hincapié en que no tiene diversificación de mercados, está concentrada en el mercado local, y no cuenta con un plan de respaldo ante eventualidades

futuras que puedan hacer que merme la demanda en éste. Teniendo diversidad de cultivos a futuro la cartera de clientes y de negocios con estas cualidades es infinita si la empresa se internacionaliza.

Diagnóstico-Discusión

Posterior al análisis que se ha realizado, en base a los aspectos tanto internos como externos, se puede determinar que los puntos destacables de Campo Agrícola son su gran calidad de producto, capital de recurso humano y vastas extensiones de terrenos en la provincia de Córdoba, por lo que se encuentran en condiciones de potenciar los estándares productivos, aprovechando sus fortalezas para no dejar escapar las oportunidades de mercado actual y de los beneficios que acarrearán las exportaciones, como lo son la entrada de capital en moneda extranjera y la diversificación de mercado.

Otro viento de cola que la organización debe aprovechar, es la gracia de su ubicación privilegiada. Debido a las cosechas de la temporada 2019/20 (la segunda más grande de la historia) la región cordobesa toma un rol fundamental, exportando un 42% del total nacional. Gracias a esto, el distrito escaló dos posiciones en el ranking de regiones exportadoras del cereal, solo por detrás de Mato Grosso y 4 Estados de Norte América (Todo Agro, 2020).

Esto no es casualidad, dado que las buenas condiciones geográficas y climáticas regionales hacen que la actividad agraria obtenga un buen rinde y granos de calidad. Aquí se visualiza la vinculación de las oportunidades que el mercado actual ofrece con la implementación del plan de negocios para internacionalizar a Campo Agrícola.

De persistir esto se puede pensar al maíz como producto destacado para la marca país, en caso de lograrlo, posicionará el producto mundialmente, asociando a Córdoba como sinónimo de maíz de calidad, como sucede cuando se piensa en un buen café se lo vincula casi que automáticamente con Colombia, informalmente llamado el país cafetero. (efiempresa, 2017)

En octubre de 2020 a través del boletín oficial (decretos 789 y 790) se reducen las retenciones de la soja y subproductos en tres puntos llegando al 30%. Si bien es otro producto, se hizo con el fin de fomentar las exportaciones y así conseguir una mayor liquidación de divisa extranjera, lo cual puede ser el puntapié de un efecto contagio para los demás productos agrarios.

Esta decisión, según los voceros de la Cámara de la Industria Aceitera-Centro de Exportadores de Cereales (Ciara-CEC), (2020) fue valorada y afirman que es la dirección correcta. No obstante, siguen siendo valores insuficientes.

Respecto al aspecto que la firma cuenta con dominio, podemos ver que, como muchas de las PYMES del rubro agrario los propietarios delegan la administración a terceros como un encargado o capataz que realiza las tareas de liderar las actividades, esto genera muchas veces un estatus quo, no se sale de los lineamientos que se manejan históricamente, careciendo de acciones innovadoras, salvo en lo que respecta a la tecnología, materia que si no se está a la vanguardia se corre con desventaja ante los demás productores.

Dentro de esta dicotomía expuesta se puede apreciar la falta de departamentos claves o innovadores, como el de desarrollo de productos y de comercio internacional. Es de vital importancia la creación de estos para lograr aprovechar los beneficios que conlleva la exportación y para romper ese molde en el que está inmersa Campo Agrícola, mitigando las carencias en la que solo se dedica a la producción, pero no a la comercialización.

De acuerdo con Rojas (2018), realizar una exportación conlleva muchos beneficios además de los económicos, entre los más destacables son las exploraciones y diversificación de nuevos mercados ya que, como adicional, se deja de depender de un solo mercado que en el caso de sufrir un descenso de la demanda se vería en un problema.

Esta expansión de mercado subirá la demanda, por lo cual generará una cascada de acciones para poder atenderla sin descuidar los mercados y clientes locales, para esto puede pensarse en mejoras tecnológicas 4.0, las mismas comprenden sistemas de monitoreo remoto, programación y automatización acompañado de la generación de nuevos puestos de trabajo.

Por lo anteriormente mencionado Campo Agrícola si acata estas cuestiones claves, asesorándose por personal idóneo en el comercio internacional y apalancándose en organismos públicos que facilitarán las condiciones, podría realizar su exportación de maíz.

La mejora de imagen por ingresar a otro mercado es sinónimo de calidad y, en este caso en particular, de cumplimiento de normas alimenticias aún más superando las expectativas de la misión y la visión de la compañía de cuando fueron creadas en 2004.

Por todo esto es de vital importancia la implementación de un plan de acción que nutra de información con puntos detallados y evite pasos en falsos para la salida al mercado exterior que hará romper con la zona de confort de Campo Agrícola generando el crecimiento de la organización a nuevos mercados en lugar de limitarse a ser una simple PYME agraria de producción.

Marco teórico

Teniendo los puntos internos a pulir y el entorno en que se desarrolla, es ahora cuando se empiezan a hilar todas las acciones para que la empresa de sus primeros pasos en el comercio internacional.

Primer objetivo específico: Identificar la viabilidad de desarrollo de exportación que posee Campo Agrícola describiendo sus elementos productivos y de comercialización

Para poder emprender de manera exitosa el proyecto se debe siempre contar con mucho conocimiento, tanto del medio en donde nuestro protagonista se desarrolla como de qué tan bien entrenado está, para esto se utilizó la matriz FODA que pondera con puntaje los ítems, arrojando cómo se encuentra para poder incursionar con su producto a un nuevo mercado del exterior.

De acuerdo a Telescopio (2014), es una herramienta que evalúa puntos fuertes y débiles que en sí diagnostican la situación interna de la empresa complementado con el análisis externo de oportunidades y amenazas. Resultando en un ejercicio introspectivo arroja un diagnóstico empresarial con la mayor objetividad posible.

Teniendo claras estas premisas y con un resultado positivo que alientan a hacerlo, lo que sigue es imitar al caso de Fidecal S.R.L. mencionado, que comenzó como una pequeña empresa agraria y, en base a desarrollo de productos, tuvo su expansión de mercado dentro del continente.

Las acciones que tienen lugar dentro del comercio internacional son las exportaciones y las importaciones. Si se desea comercializar una mercadería como el maíz, el agente que produce el bien realizará la primera de estas acciones comprendiéndose como exportación, de acuerdo al concepto de Daniels, Radebaugh, & Sullivan (2013) toda aquella venta de bienes o servicios producidos o provistos por una empresa que reside en un territorio aduanero hacia otro.

Segundo objetivo específico: Analizar el mercado internacional más apropiado para la comercialización del maíz

Un Mercado de acuerdo a Kotler & Armstrong, (2012) es un ámbito en el que confluyen un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores tienen en común una necesidad o un deseo particular que pueden satisfacerse mediante una relación de intercambio.

Gracias a los efectos de la globalización los mercados son muchos más globales, ágiles y económicos, de manera que los entes que tienen esa necesidad puedan ser importadores y los oferentes de estos productos y servicios se convierten en exportadores, abriéndose un abanico de posibilidades para ambas partes.

En este plan de negocios en particular, el objetivo es hacer una exportación de maíz a un país que sea limítrofe al cual reside la empresa, por lo cual, el mercado para Campo Agrícola se reduce a cinco potenciales compradores.

La selección del mercado a exportar será hecha en base a la matriz multi-criterios. De acuerdo a Gonzalez (2019), es una herramienta que permite hacer una evaluación general de las diferentes opciones en base a premisas relevantes para la realización del proyecto. En otras palabras la matriz es una metodología para la toma de decisiones, plantea un sistema que se aplica para comparar de modo fácil una evaluación, cotejando las variables de una manera óptima, eficiente y por sobre todo imparcial

Muchas de las variables serán de índole económica, que es en muchos casos la que más injerencia tiene. No obstante, muchos supuestos son más bien subjetivos, es decir, varían según la opinión y la mirada crítica del lector que puede o no estar de acuerdo. De todos modos, hay ramales que no son cuantificables, pero tienen injerencia en la toma de decisión y deben ser incluidos ya que si se obviarán el análisis no sería del todo completo.

Por último, se le debe asignar un valor numérico a estas variables haciendo que tanto las variables cuantitativas, cualitativas y las de carácter objetivos y subjetivos puedan ser ponderadas, para así obtener un orden de importancia y jerarquizar en este caso a los posibles mercados (Ficalora, 2016).

Tercer objetivo específico: Desarrollar una estrategia de mercado concentrada en la penetración de un segmento comercial de un país limítrofe, mediante un plan de negocios con una logística concreta y una promoción directa para el año 2022.

Este desarrollo de mercado comprende estrategias que pueden implicar la creación de las condiciones necesarias para que un producto de la actualidad pueda ser colocado y acaparar nuevos nichos de mercados para la empresa.

Según Martínez García, Ruiz Moya, & Escrivà Monzó(2014),Una de las estrategias clásicas creada por Mccarthy a finales de la década de los 70, que se utiliza al día de hoy para el desarrollo de mercado, es el Marketing Mix, o también conocida como las cuatro “P” debido a que es la inicial de los segmentos que cubre:

- Producto: variable que engloba tanto a los productos como a los servicios, que resuelve la necesidad del cliente.
- Plaza: variable que comprende las acciones necesarias para el traslado del producto hasta llegar a los diferentes puntos de venta.
- Precio: variable por la cual se generan ingresos a través del intercambio, para fijarlo se debe tener en cuenta al consumidor, al mercado, los costos y la competencia.
- Promoción: variable por la cual se da a conocer el producto mediante venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y relaciones públicas.

Es una herramienta tradicional, pero de gran efectividad para que las empresas consigan los objetivos comerciales que se han planteado, siempre y cuando se los combine con total coherencia y se acoplen entre sí para completarse (Espinosa, 2014).

El método a seguir para replicar este antecedente es mediante la implementación de un plan de negocios, entendiéndose al mismo como un proyecto de expansión fuera del territorio nacional de una PyME, marcando la hoja de ruta a seguir y convirtiéndose en la carta de presentación de un nuevo proyecto empresarial ante inversores o el gabinete directivo de una firma. Ese documento es una valiosa herramienta de trabajo ya que no solo

define los objetivos de negocios en el nuevo mercado, sino también las vías para conseguirlos, permitiendo evaluar la viabilidad (ConAvalSi, 2018).

De este documento, las parte más sustanciosas, según Gomez (2016), y sobre las cuales se debe tener más cautela, tanto para la investigación como para la etapa de la implementación, son:

- Viabilidad económica
- Análisis y selección de mercados
- Desarrollo del mercado objetivo

Estos escalones del plan de negocios internacional indicarán el dónde, cuánto y el cómo lograrlo con éxito, cada una de estas premisas resume en pocas palabras cada uno de los objetivos específicos planteados, resultando en una detallada guía de pasos a seguir para que pueda ser aplicable para que Campo Agrícola logre la internacionalización.

Plan de implementación

El sector agro industrial es muy completo ya que comprende un gran abanico de posibilidades de negocios, que van desde la producción alimentaria a la textil. El campo es un pilar fundamental de la economía argentina, el cual está conformado en su mayoría por pequeños productores.

En este apartado se lleva a cabo el desarrollo del plan de negocios para poder efectivizar la exportación del maíz hacia un país limítrofe de Argentina.

Visto que en el diagnostico se expuso la problemática de la organización, la cual tiene una concentración en el mercado local y que carece de reinversión, se analiza la posibilidad de realizar la internacionalización de la misma para la temporada 2022 proyectando con datos de la actualidad.

Se propone, según las características de la empresa y por tratarse de una experiencia primeriza en el exterior, abordar el mercado de un país limítrofe, ya que planificar en cercanía acortará los tiempos y los costos de las acciones logísticas, las cuales pueden realizarse por vía terrestre, medio de transporte que los productores agrarios tienen tan familiarizados.

En la primera tabla de investigación de mercados se realiza un relevamiento de la variables que se consideran importantes focalizadas en datos tanto del maíz en sí y de la incidencia que tiene este cereal en el tanto sea mercado argentino, como también así en los potenciales a lo que respecta a la producción, importación, exportación y consumo.

Es de vital importancia realizar la selección del mercado de destino con una herramienta que nos facilite esta elección, que minimice el azar y el sesgo de la subjetividad con la ponderación y puntaje de conveniencia para la selección, por lo cual se realiza una matriz multi-criterios en la que se cotejan variantes en base al posterior marketing mix.

Etapa 1: Selección de Mercado, cotejo de variables por país

Tabla 3- Matriz Multicriterios

	Brasil	Bolivia	Chile	Paraguay	Uruguay
Importaciones Totales del Producto (2019)	790.070 t	39.155 t	431.720 t	82.059 t	55.977 t
Integración Mercosur	Estado miembro	Estado asociado	Estado asociado	Estado miembro	Estado miembro
Derechos de Importación	0%	0%	0%	0%	0%
Impuestos internos	-	-	19% IVA	-	2% tasa consular, 10% adelanto de IVA
Inflación (2019)	3,70%	2,30%	2,30%	4%	7,60%
PBI (2019)	1.893.010.000.000	43.687.000.000	308.505.000.000	42.826.000.000	62.893.000.000
PBI per Cápita (2019)	8.955 USD	3.823 USD	15.855 USD	7.905 USD	17.874 USD
Tipo de cambio (1USD = ...) Tendencia	5,61 	6,92 	783,6 	7035,02 	42,85 
Salario mínimo en USD	260	305	320	336	380
Libertad Económica	53.7	42.8	76.8	63	69.1
Libertad económica	144	175	15	80	47
Distancia hasta el país de destino	2801 km	2021 km	1007 km	1212 km	1038 km
Riesgo País (2019)	252	207	134	227	173

Fuente: Elaboración propia en base a PENTA

Teniendo completa la tabla con los valores de las variables que son pertinentes, se procede a la segunda etapa de la selección de mercados.

Etapa 2: aplicación de valor a las mismas según su importancia y ponderación

Tabla 4 - Ponderación

	Brasil			Bolivia		Chile		Paraguay		Uruguay	
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
Importaciones Totales del Producto (2019)	0,3	5	1,5	1	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6
Integración regional – Mercosur	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5
Derechos de Importación	0,1	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5	5	0,5
Impuestos internos	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2	5	0,25	2	0,1
Inflación (2019)	0,04	3	0,12	5	0,2	5	0,2	3	0,12	1	0,04
PBI (2019)	0,04	5	0,2	1	0,04	4	0,16	1	0,04	2	0,08
PBI per Cápita (2019)	0,04	3	0,12	1	0,04	5	0,2	2	0,08	5	0,2
Tipo de cambio (1USD = ...)	0,04	5	0,2	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
salario mínimo en USD	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16	5	0,2
Libertad Económica	0,05	2	0,1	1	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,2
Ranking mundial de libertad económica	0,05	2	0,1	1	0,05	5	0,25	3	0,15	4	0,2
Distancia hasta el país de destino	0,1	1	0,1	3	0,3	5	0,5	4	0,4	5	0,5
Riesgo País (2019)	0,05	2	0,1	2	0,1	5	0,25	2	0,5	4	0,2
Total	1		3,83		2,38		4,39		3,87		3,44

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la selección de variables, búsqueda de información y ponderar según su importancia, el mercado más propicio para realizar la exportación es el mercado chileno, un destino que amalgama buenas cualidades económicas comerciales, por no decir una de las mejores de latino América, con una estabilidad económica sostenida desde hace tiempo.

Otra de las variables por las cuales conviene realizar una exportación a países limítrofes más allá de la cercanía, como se explicó anteriormente, es que todos los Estados vecinos a la República Argentina son miembros plenos o asociados al MERCOSUR.

El bloque de integración regional formado en los años noventa exime de derechos de importación siempre y cuando la mercadería sea producida y procedente de cualquiera de los Estados que conforman el bloque. Por lo tanto el envío será acompañado de un certificado de origen (documento que da constancia de esto).

Etapa 2: Estrategias

2.1 Marketing Mix

2.1.1 Descripción del producto

- **Fundamentación:** El plan de negocios tiene como eje central la exportación del maíz que produce la firma Campo Agrícola, por ello lo que se debe hacer es realizar una búsqueda de empresas en el destino que sean posibles adquirentes de esta materia prima y actúen en un futuro como distribuidores, ya sea que se lo utilice para el consumo final o para realizar algún proceso industrial que derive en la transformación.
- **Descripción de la logística:** como también se mencionó de manera leve anteriormente, la carga será llevada al país trasandino vía terrestre, el volumen elegido para exportar han sido 200 toneladas, lo equivalente a un silo bolsa.

Posición Arancelaria

Todo producto tiene una posición arancelaria, para este caso será 1005.90.10.190Y, a fin de dar un lenguaje universal de las mercaderías.

Desmembrada los dígitos indican:

- Capítulo: **10** cereales
- Partida: **1005** maíz.
- Sub partida: **1005.90** -Los demás
- Nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM): **1005.90.10** En grano
- Sistema Informático Malvina (SIM): **1005.90.10.190Y** Los demás

Según Tarifar (2020), para este producto su tratamiento arancelario se compone de un 12% de derechos de exportación y no tiene Reintegro de exportación salvo un tratamiento especial que puede percibirse de contar con denominación de origen o indicación geográfica que corresponde al 0,5%.

Se deben tener en cuenta las intervenciones previas del SENASA ya que al tratarse de un producto de origen vegetal, principios activos, productos agroquímicos y biológicos pero que no está envasado para venta directa al público debe contar con un control fitosanitario. (Ministerio de agricultura, ganadería y pesca, 2020)

2.1.2 Plaza: Descripción de mercado

- *Fundamentación:* las opciones para realizar el ingreso a un nuevo mercado son ampliamente variadas, se considera que para una empresa como Campo Agrícola, la cual es la primera experiencia en la venta al extranjero, una acción recomendable sería la de realizar un contacto con los posibles importadores en Chile, esto se lo denomina exportación directa. Si bien no es lo que se acostumbra para la comercialización de un commodity, ya que no es un producto que desconozcan los importadores, ni se diferencie de otros, es bueno que hagan un contacto los dueños de la empresa para adquirir confianza y forjar lazos comerciales sólidos a futuro
- *Logística/Actividades Clave:* búsqueda de empresas importadoras, contacto formal con empresas, puesta en valor de la propuesta, invitación a ronda de negocios
- *Recursos:* utilización de buscadores referidos al comercio (Penta, Nosis, etc.), invitación digital, medios digitales y plataformas de contacto

A continuación se detalla un listado de algunos importadores/ distribuidores de maíz en el mercado de destino:

Importador/distribuidos		
Empresa	Página web	Teléfono
Agrícola súper LTDA	www.agrosuper.cl	(56) 72 2 356800
Molinera Aconcagua	www.molineraaconcagua.cl	(56) 34 242 1930
Kabsa SA	www.kabsa.cl	(56)22 428 2000
Agrícola Tarapaca	www.aritzia.com	(56) 22 637 8000
Soc. Productora y Dist. SA	http://www.soprodi.cl/	(56) 72 346 1126
Champion SA	www.proa.cl	(56) 22 560 8300

Tabla 5 - Cartera de Clientes

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento de PENTA

Plaza: Distribución

- *Fundamentación:* el método de distribución será el de primer grado en la cadena de distribución, esta sección de la cadena comprende la relación entre el productor y el mayorista, y será este último el que se encargará del reparto que lo llevará al consumidor final. Se opta proceder de esta manera simplificando la tarea logística, ya que la inexperiencia en este mercado requeriría grandes estudios de mercados, y posiblemente teniendo que fraccionar las cargas a los pequeños minoristas.
- *Logística:* el total a exportar serán 200 toneladas, tomando como referencia lo que puede almacenar un silo bolsa, que serán fraccionadas en 8 camiones; dentro de cada uno de estos se ubicarán 25 toneladas fraccionadas a la vez en bolsas de 25 kilogramos. A modo de consulta, para darle mayor veracidad al trabajo se consultó al Lic. Lautaro Navarro, el cual recomiendo para este caso, al tratarse de un cereal a un país limitrofe a través de una carga agranel en bolsas de 25 kilos, ya que muchos países prohíben bolsas mas pesadas debido a que su descarga es manual y va contra las medidas de cuidados y buenas practicas laborales. Este método de carga hace que se optimice la carga del camión, evitando paletización que deben ser apta para alimentos y el uso de contenedores, ya que no se justifica el uso y el gasto de traerlo de vuelta a la Argentina vacío. De esta manera se carga el camión con un buen peso y menores gastos en cubicaje, lo que significa lograr la eficiencia en número de viajes, sumado a evitar inconvenientes o multas por los pesos máximos permitidos para la circular.

Ejemplo de las bolsas en la ilustración 2 contenedoras:

Ilustración 2 - Bolsas Contenedora



Fuente: Made in China (fabricante de bolsas) <https://shortest.link/n4D>

Los camiones se cargan de una manera similar con las bolsas de maíz, las mismas tienen un costo de 0,17 U\$S cada una, representando 8.000 unidades un costo de U\$S 1380 por el total de exportación.

La primera carga de las bolsas se realizara en el campo de Hernando, los mismos llevaran la totalidad de la carga a el deposito fiscal CACEC en donde se realizara la consolidación y fiscalización de la carga, para cargarlos en los nuevos camiones del flete internacional.

Se determinó este procedimiento, luego de realizar una cotización con la empresa de transporte, que era más conveniente contratar su servicio de flete internacional desde la ciudad de Córdoba hacia Santiago de Chile. Debido que es más práctico y económico de esta manera, que solicitar que el flete vaya hasta Hernando para retornar a Córdoba, sumado que en el pequeño poblado del sur Cordobés no cuenta con Aduana.

- *Marco temporal:* El transporte de la carga a través de vía terrestre, se realizará en la temporada de primavera 2022 y verano 2023 para evitar las nevadas que dificultan el paso por la Cordillera de los Andes Se pasará por la aduanas de salida será CaCEC - Cámara de Comercio Exterior de Córdoba que la carga será consolidada, fiscalizada y por ultimo precintada por las autoridades correspondientes.

Una vez realizado el transito aduanero, que tendrá una duración aproximada de entre 3 y 4 días llegara la aduana de entrada que será la aduana de Valparaíso de Chile.

Actividades clave:

- Registro en la junta nacional de granos
 - Inscripción en Ruca
 - Empaquetado de bolsas
 - Contratación del flete
 - Carga de camiones
 - Preparación de documentos
 - Consultoría con despachante para el aviso a la aduana y tramitar consolidación
- *Recursos:* bolsas de 25 kg., tolva para embolsar, equipos para el control de calidad de la materia prima, equipo de seguridad para la carga, 8 camiones con sus respectivos choferes,

2.1.3 Estrategia de precio

Fundamentación: La estrategia de precio para la comercialización es la que se da a través del mercado, es decir a través de las interacciones, demanda y oferta del mismo que hacen fluctuar los precios. De acuerdo a la Bolsa de comercio de Rosario, (junio 2021) el precio de la tonelada de maíz amarillo es de USD 190 que representaría el precio del producto.

Se le debe adicionar el costo de el embolsado, el flete interno con su correspondiente seguro, costos de consolidacion, costos de aduana, costos de SENASA y honorarios del despachante de aduana

Tabla 6- Precio

Actividades	Por tonelada	Por camión	Total
Precio por tn. de maíz	USD 190	USD 4.750	USD 38.000
Costo de embolsado	USD 6,9	USD 172,5	USD 1380
Costo de flete local	USD 10	USD 250	USD 2000
Costo de consolidación	USD 4	USD 100	USD 800
Costos de SENASA	USD 0,48	USD 12	USD 96
Costos de aduana	USD 4	USD 100	USD 800
Derechos de exportación del 12%	USD 22,8	USD 570	USD 4.560
Honorarios del despachante	USD 3,35	USD 83,75	USD 670
Precio FCA Córdoba	USD 241,53	USD 6.038,25	USD 48.306

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista con despachante de aduana Alberto Formento

Los precios de los diferentes ítems varían según a que se lo aplique, en la anterior tabla se desgloso cada uno de ellos a la mínima unidad que es la tonelada y se determinó el total de otros teniendo en cuenta la máxima unidad de carga que es la del camión, para tener una mejor percepción de los precios con los que se sale al mercado y la competitividad.

De estos ítems los primeros dos (precio por tonelada y embolsado) forman el precio EX WORKS, que se le deben sumar todos los demás para llegar al precio del incoterm elegido, que es FCA- Córdoba, allí es donde terminan las responsabilidades del exportador una vez que la carga se encuentra cargada sobre el camión y fiscalizada en la aduana de CACEC.

Los ítems que forman el FCA que se detallan en la tabla comprenden muchas pequeñas actividades para llegar a esos montos, dentro de la consolidación se encuentran

conceptos por camión, fotografía, despacho por permiso de embarque (que por tratarse de una primera exportación será canal rojo), servicio de aduana, movimiento de carga, manipuleo, pesaje y adicional por cierre de ingreso de exportación a depósito fiscal.

Es muy importante que los camiones arriben al depósito fiscal antes de las 13 hs. Para poder lograr una liberación de la carga en ese mismo o día o en consecuencia será al siguiente.

Los gastos aduaneros se forman a partir del permiso de embarque más los gastos operativos y administrativos y por otro lado los derechos de exportación que por ser el caso del maíz le corresponden un 12%.

La inspección de SENASA como se explicó con anterioridad constan de la revisión por tratarse de un alimento y por último los honorarios del despachante, que quedan sujetos al 1,5% del valor de la exportación más USD 100 para gastos varios como podrían ser viáticos y referidos a la documentación.

El medio de transporte como bien se dijo será por vía terrestre, por medio de 8 camiones, los documentos que avalan esta acción logística son el CRT y el MIC- DTA que serán llevado por el transportista que conduzca el vehículo y queda a cargo de ser abonado por el cliente en destino.

Una vez realizada la operación se cuenta con 15 días para el ingreso de divisas y otros 5 días posteriores para realizar la liquidación.

El método de cobro será a través de carta de crédito ya que es el método más seguro y en caso de que el cliente incurra en mora será el banco el que respalde la operación.

2.1.4 Estrategia de promoción

Táctica: Ronda de negocios

- *Fundamentación:* respecto a la promoción que apunta Campo Agrícola, es en base a los clientes que realizarían la importación y distribución al público, por lo cual no es necesario una campaña publicitaria dirigida al pequeño comprador ya sea la persona que concurre al supermercado u otro productor agrario en necesidad de alimento balanceado, según el uso que se le dé a la materia prima. El desafío es darse a conocer mediante la recreación de una

ronda de negocios, ante los posibles importadores que se nombran en la estrategia de plaza, para hacer llegar la oferta del producto y captar la atención de los clientes convocándolos en un punto de la ciudad de Santiago de Chile para mantener una conferencia de presentación de la compañía.

Actividades clave:

- Adquirir pasajes aéreos Córdoba - Santiago de Chile
- Contactar a los posibles clientes e invitarlos a la ronda de negocios
- Reserva de hotel alojamiento con sala de conferencias privada
- Diseñar carpeta de negocio con soporte visual para la charla
- Impresión de tarjetas y folletería
- Realización de propuesta formal

Objetivo: darse a conocer y captar el interés presentando su ideal de negocio generando un lazo y una red de contactos para ampliar y diversificar los mercados de Campo Agrícola, si bien el método no es el más convencional para la comercialización de un commodity, se justifica ya que es un buen método para una empresa primeriza y sin una vasta trayectoria en el mercado.

Marco temporal: la organización del hecho se eligió como fecha de realización del 8 de marzo al 11 de marzo del 2022 por el hecho de evitar la temporada de invierno y las nevadas, ya que este factor climático no solo dificulta el paso de los camiones como se explicó con anterioridad, si no que aumenta la demanda de pasajes aéreos y los encarece sumado a que desde la realización hasta la primavera del 2021 se cuenta con un tiempo prudencial para realizar los contactos posteriores a la ronda y la preparación de la exportación.

Lugar: con relación al lugar de pernocte y realización de la ronda de negocios será en el Hotel NH ciudad de Santiago de Chile de la Av. Condell a pocos metros de la estación de metro Salvador.

Recursos: folletería, tarjetas, presentación digital, pagina web, whatsapp, correo electrónico

Costos: la ejecución del evento contara con los siguientes costos:

Tabla 7 - Costo de Ronda de Negocio

Detalles	
Aéreo para 2 personas	414 U\$\$
Habitación en hotel NH para 2 personas	217 U\$\$
Alquiler de la sala de reuniones	250 U\$\$
Diseño e impresión de folletería	200 U\$\$
Viáticos y gastos adicionales	400 U\$\$
Total	1481 U\$\$

Fuente: Elaboración propia en base a Skyscanner

Comunicación: por último se le aconseja a la empresa generar medios de comunicación digitales, es decir, correo electrónico oficial, redes sociales y un número de WhatsApp, estos medios hacen un acercamiento con el cliente acortando las distancias y posibilitando el envío de archivos y documentos, estas herramientas no tienen costos significativos como si los tendría una página web, la cual puede pensarse a futuro.

Cronograma: diagrama de Gantt

A continuación, se detallan mediante un diagrama de Gantt las acciones necesarias para concretar el plan de acción, desde el inicio del proceso productivo comenzando con la siembra, pasando por la cosecha y acopio, como también las acciones que van asociadas a la exportación.

Conclusiones

Para finalizar, en base a las investigaciones y diagnósticos ya sea de la empresa actualmente, del contexto y del mercado chileno, se concluye luego de la etapa de costos y logística que la operación sería posible pero inviable salvo que un comprador esté dispuesto a pagar el encarecido precio con el que se debe salir a vender.

Para poder tener una aproximación de cuánto costaría cada tonelada de maíz para el importador, se realizó en paralelo una consulta de cuanto costarían los fletes internacionales, recibiendo un costo de USD 2600 por camión incluyendo el seguro, obteniendo como precio final USD 340 por tonelada.

Este presenta una brecha muy grande de lo que se puede obtener en el mercado regular la tonelada de maíz FOB Buenos Aires por lo cual los compradores de maíz chileno se verían tentados a recurrir a esta opción.

Las razones de porque el precio por tonelada de la operación deja de ser competitivo son muchos factores, de los cuales el más influyente es el costo del transporte vía terrestre.

En los análisis previos se analizó entre una de las variables cual era la distancia a las capitales de los cinco países limítrofes como referencia, todas medianamente parecidas pero lo que realmente importa es cuánto cuesta realizar esos traslados.

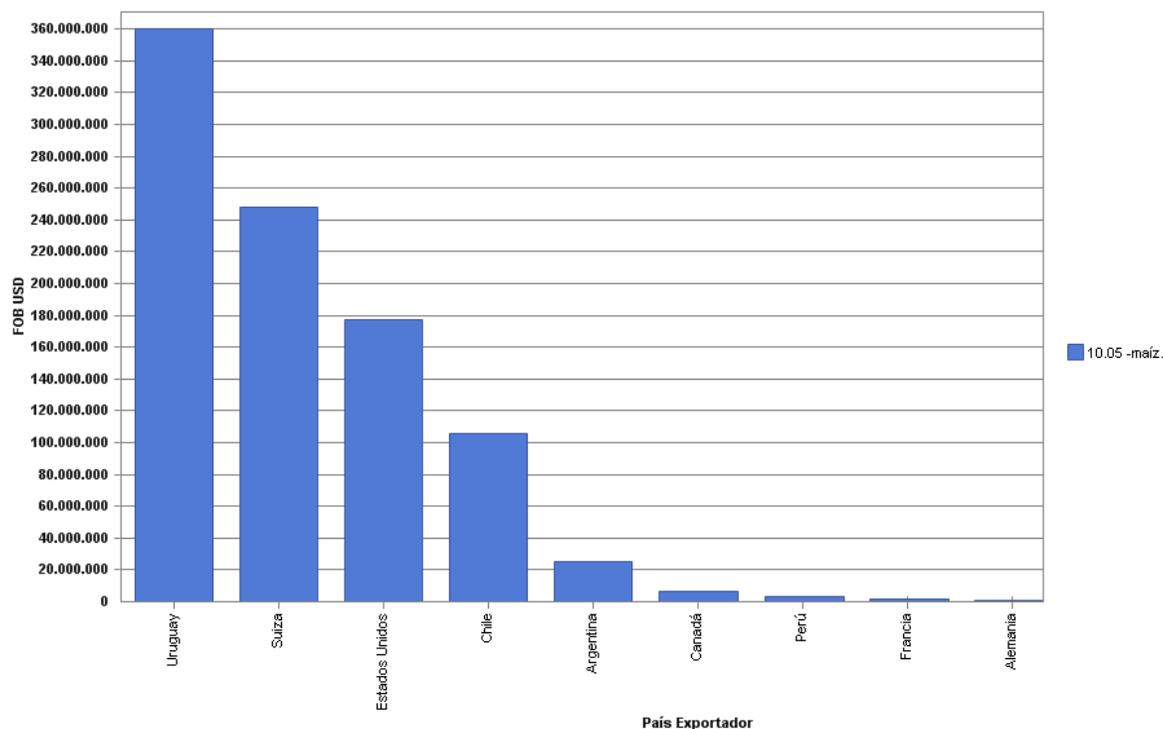
En un país como la Argentina las distancias son largas, y la única opción de transporte terrestre es por carretera, no se dispone de conexiones viales que abaraten estos recorridos aunque sea localmente, lo que deriva en un flete que encarece aproximadamente cien dólares cada tonelada de maíz.

En la práctica habitual los granos se exportan por barco en volúmenes muy grandes, lo que permite la absorción de costo por tonelada, sin mencionar que el precio de un traslado en buque es muy similar o más económico que el de un camión.

En el desarrollo del Trabajo Final de Grado se ha conversado con muchos profesionales profesores y colegas y todos concordaban en que no es habitual la práctica de la exportación de granos vía terrestre a Chile, profundizando, se investigó de donde

proviene las exportaciones de Chile, arrojando que sus principales proveedores son Uruguay, Suiza y Estados Unidos en ese respectivo orden.

Ilustración 4-Importaciones chilenas de maíz



Fuente: Nosis (<https://syr.us/mp>)

Pareciera increíble que con la lejanía de los países anteriormente nombrados superen a la Argentina como proveedora de granos, pero la razón va más allá de las distancias, el país oriental tiene una fácil salida al mar y cortas distancias terrestres y en el caso de los países del hemisferio norte cuentan con otros dos factores muy importantes, redes ferroviarias muy buenas para hacer llegar la mercadería a los puertos combinado con acuerdos de libre comercio que facilitan y favorecen al comercio con estas regiones.

Para finalizar se puede decir que el estudio muestra que la empresa está en condiciones de realizar una exportación, pero cuando se ven los costos con el producto del maíz y con las condiciones de infraestructura del país, queda en claro que los precios se desfasan, y esta es la variable que más se revisa a la hora de hacer negocios.

Los puntos a mejorar a nivel país o gubernamental para favorecer este tipo de exportaciones sería la construcción y mejoramiento de trenes para lograr una logística más económica y federal que abarate costos y la puesta de una cooperativa en la región de cuyo que se encargue del acopio y exportación de granos a los países como Chile o Perú para no descuidar esos mercados vecinos.

A nivel institucional Para campo agrícola lo que se debe hacer para crecer como productor y acercarse a una exportación es agregarle valor al producto, que no sea simplemente la exportación de un grano, cuando se transforma a un nuevo producto ya sea con agregarle propiedades, tamaños, sabores, packaging distintivos es cuando se le puede poner un precio y no disponer de la tasación de los mercados como el de Chicago o la bolsa de valores de Rosario.

Algunos de los ejemplos de productos que pueden derivar del maíz son harinas, snacks, barras de cereales, maíz fraccionado para consumo humano, combustibles, alcohol, alimentos para animales y la lista podría seguir

La transformación de la materia prima en otro producto, mediante tecnología y la creación de puestos de trabajo hará que se pase de comercializar la tonelada de maíz a USD 190 Que es el promedio que se paga actualmente a por ejemplo un snack salado o dulce a base de maíz que se puede vender normalmente entre USD 0,50 a USD 1 por cada paquete que se fraccionan de 100 a 200 gramos.

En definitiva se le recomienda a Campo Agrícola seguir los pasos de la empresa Fidecal S.R.L. la cual por dar un ejemplo en lugar de comercializar al extranjero manzanas, exporta chips disecados de las frutas en envases al vacío.

La clave es tomar un producto de origen agro industrial y transformarlo, La empresa siendo productora de su materia prima y contando con espacio físico donde darle este valor agregado, sumado las ayudas estatales y programas de capacitación para nuevos exportadores, siguiendo la guía de pasos que se ha diseñado para lograr la internacionalización de la empresa, podría salir en unos años a los mercados extranjeros con una oferta viable, moderna y competitiva a mercados regionales sumando una nueva isla productiva dentro de sus instalaciones.

Esto le permitirá a la empresa lograr las premisas tan positivas que se desarrollaron a lo largo del proyecto como la diversificación de mercados, la expansión y la implementación del plan de acción diseñado para una empresa de su tamaño y rubro específico.

Anexo

En el siguiente anexo se incorporaran dos capturas de pantallas, las cuales muestran la veracidad de los valores que se indicaron tanto en el flete local que se menciona en la confección del precio FCA, como también el del flete internacional que se describe en la conclusión.

Ilustración 5- Flete local

COTIZACION ▶ Recibidos x 🔍 🖨️

 **giuliano frusso** lun, 19 jul 11:17 (hace 1 día)
 Hola buenos días por favor solicito a modo meramente informativo una cotizacion de cuanto saldría un flete de un camion con 25 toneladas de maiz amarillo en bol

 **Bruno Carossio** <bcarossio@carossiovairolatti.com.ar> lun, 19 jul 12:26 (hace 1 día) ☆ ↩️
 para mí ▾

Buenos días: \$42.500 + seguro + iva aprox.
 Saludos cordiales,

Bruno Carossio
 Sucursal Córdoba
Carossio, Vairolatti & Cia. SRL
 Celso Barrios 3778 – Córdoba – CP. 5000
 e-mail: bcarossio@carossiovairolatti.com.ar
 web: www.carossiovairolatti.com.ar

Ilustración 6- Flete internacional

Buenas tardes estimado
 Según lo solicitado el valor de flete para camión hasta 25 ton, puede ser abierto con barandas y encarpado, desde Córdoba Argentina y hasta Santiago Chile es de

Flete US\$ 2.600,00 + 0,35% ad valorem (sobre C&F)

- Disponibilidad con al menos 3 días de anticipación.
- No incluye carga o descarga de material.
- Pago contado en aduana Origen.
- Estadia es de 24 horas, pasado ese periodo el cobro diario es de US\$ 250,00.
- No incluye tramitaciones aduaneras.

Cualquier otra consulta que tenga nos avisa
 Saludos cordiales!



Beatriz Sandoval M.
TRANSPORTES SIDERCARGO SPA
 Movil : +56 9 5709 3740 / +56 2320 46912
 Skype : Beatriz.sandoval.matus
bsandoval@sidercargo.cl

Bibliografía

- 21, C. U. (2020). *Sistema de aprendizaje multimedia. Obtenido de Canvas*. Obtenido de Universidad Siglo 21: <https://siglo21.instructure.com/courses/7641/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org>
- Argentina, F. A. (2020). *www.infobae.com/*. Obtenido de www.infobae.com/: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/09/la-presion-impositiva-sobre-el-campo-el-estado-se-queda-con-el-697-de-lo-que-produce-una-hectarea-de-soja/>
- BAE negocios. (2019). *www.baenegocios.com*. Obtenido de www.baenegocios.com: <https://www.baenegocios.com/negocios/De-una-pequena-empresa-de-acopio-a-una-gigante-del-agro-20200124-0018.html>
- Balán, O. (2020). *www.ruralnet.com.ar*. Obtenido de www.ruralnet.com.ar: <https://ruralnet.com.ar/el-campo-y-los-cambios-en-los-derechos-de-exportacion/>
- Banco Mundial. (2020). *www.datos.bancomundial.org*. Obtenido de www.datos.bancomundial.org: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>
- Bolsa de comercio de Rosario. (30 de Oct de 2020). *www.bcr.com.ar*. Obtenido de www.bcr.com.ar: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-locales-1>
- Clarín. (2020). *www.clarin.com*. Obtenido de www.clarin.com: https://www.clarin.com/economia/dolar-blue-hoy-cotiza-viernes-18-septiembre_0_eLS0SaecJ.html
- ConAvalSi. (10 de septiembre de 2018). *www.conavalsi.com*. Obtenido de www.conavalsi.com: <https://www.conavalsi.com/blog/como-crear-un-plan-de-negocios-internacional-para-pymes#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20plan%20de,de%20tu%20nuevo%20proyecto%20empresarial>
- crearempresas.com. (2011). <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>. Obtenido de <http://www.crearempresas.com/proyectosalumnos04/computergreen/entornogeneral.htm>: <http://www.crearempresas.com>
- Daniels, R. &. (2013). *Negocios internacionales*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación de México.
- economico, O. p. (2019). *www.elordenmundial.com*. Obtenido de www.elordenmundial.com: <https://elordenmundial.com/mapas/paises-que-mas-maiz-producen/>
- efiempresa. (2017). *www.efiempresa.com*. Obtenido de www.efiempresa.com: <https://efiempresa.com/blog/efiempresa-marca-pais-colombia/>
- El Economista. (16 de julio de 2021). *www.eleconomista.com.ar*. Recuperado el 18 de julio de 2021, de www.eleconomista.com.ar: shorturl.at/dnqOX

- Espinosa, R. (6 de mayo de 2014). *www./robertoepinosa.es*. Obtenido de [www./robertoepinosa.es: https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2](https://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2)
- Ficalora, D. T. (2016). Matriz Multicriterio para la planificación de Pasos Bajo Nivel en zonas urbanas. *Congreso Argentino de Vialidad y Transito*, (pág. 1). Rosario.
- Fundacion FADA. (2020). *www.agrovoz.lavoz.com.ar*. Obtenido de [www.agrovoz.lavoz.com.ar: http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/maiz-departamento-rio-cuarto-es-mayor-productor-nacional](http://agrovoz.lavoz.com.ar/agricultura/maiz-departamento-rio-cuarto-es-mayor-productor-nacional)
- Gary, & Kotler. (2003). *Dirección del Marketing*. Mc Graw Hill.
- Gary, K. P. (2012). *Marketing*. Londres: Pearson Educacion.
- Gomez, D. (2016). *www.gedeth.com*. Obtenido de [www.gedeth.com: https://www.gedeth.com/blog/2016/12/05/plan-de-internacionalizacion/](https://www.gedeth.com/blog/2016/12/05/plan-de-internacionalizacion/)
- Gonzalez, N. (23 de abril de 2019). *www.prevencontrol.com*. Recuperado el 2 de junio de 2021, de <https://shortest.link/l6R>
- Gonzalo, S. (2009). *El Arbitraje Internacional*. JM Bosh Editor.
- headways media. (2016). *www.headways.com.mx*. Obtenido de [www.headways.com.mx: https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/desarrollo-de-mercado/#:~:text=El%20desarrollo%20de%20mercado%20es,en%20mercado%20de%20un%20producto.&text=En%20este%20%C3%BAltimo%20caso%2C%20una,del%20producto%20en%20el%20p%C3%BAblico.](https://headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/desarrollo-de-mercado/#:~:text=El%20desarrollo%20de%20mercado%20es,en%20mercado%20de%20un%20producto.&text=En%20este%20%C3%BAltimo%20caso%2C%20una,del%20producto%20en%20el%20p%C3%BAblico.)
- icontainers. (2013). *www.icontainers.com*. Obtenido de [www.icontainers.com: https://www.icontainers.com/es/tipos-de-contenedores-y-sus-dimensiones/](https://www.icontainers.com/es/tipos-de-contenedores-y-sus-dimensiones/)
- Infobae. (30 de oct de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de [www.infobae.com: https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/](https://www.infobae.com/economia/divisas/dolar-hoy/)
- Kanenguiser, M. (2020). *Infobae*. Obtenido de [Infobae: https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/](https://www.infobae.com/economia/2020/08/23/la-inflacion-y-el-desempleo-colocan-a-la-argentina-entre-las-economias-de-america-latina-con-peores-perspectivas-sociales-para-este-ano/)
- Kotler, P. &. (2006). *Dirección de Marketing*. En P. &. Kotler. McGraw-Hill Interamericana.
- La Nacion. (2020). *www.lanacion.com*. Obtenido de [www.lanacion.com: https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/cuales-son-provincias-lideres-produccion-soja-maiz-nid2328345](https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/cuales-son-provincias-lideres-produccion-soja-maiz-nid2328345)
- Martinez Garcia, A., Ruiz Moya, C., & Escrivà Monzó, J. (2014). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid: Mc-Graw-Hill.
- Ministerio de agricultura, ganaderia y pesca. (1911 de noviembre de 2020). <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>. Obtenido de

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>:
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/SAIPA/Guia%20de%20Exportaciones/organismos_sanitarios_intervinientes.php

Ministerio de agricultura, ganaderia y pesca argentina. (2020). *www.alimentosargentinos.gob.ar*.
Obtenido de *www.alimentosargentinos.gob.ar*:
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=56>

Navarro, L. (13 de Noviembre de 2020). Licenciado. (G. Frusso, Entrevistador)

Ogallar, P. (2018). *www.lanacion.com*. Obtenido de *www.lanacion.com*:
<https://especiales.lanacion.com.ar/destacados/08/maiz/nota1.asp>

ojo de prensa. (23 de noviembre de 2019). *www.http://ojodeprensa.com.ar*. Recuperado el 28 de abril de 2021, de <https://shortest.link/kkP>

Secretaría de Agricultura, G. P. (2005). *www.alimentosargentinos.gob.ar*. Obtenido de *www.alimentosargentinos.gob.ar*:
http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/32/cadenas/farinacos_maiz.htm

Telescopio. (6 de Octubre de 2014). *www.slideshare.net*. Obtenido de *www.slideshare.net*:
<https://es.slideshare.net/TelescopioUG/anlisis-foda-definicion-caractersticas-y-ejemplos>

Todo Agro. (2 de julio de 2020). *www.todoagro.com.ar/*. Obtenido de *www.todoagro.com.ar/*:
<http://www.todoagro.com.ar/nota.asp?nid=40368>