



Campo Agrícola cruzando continentes de la mano del aceite de soja

Mellano Gaston

DNI: 40295478

Legajo: vcin03131

Universidad Siglo 21

Seminario Final de Comercio Internacional.

Villa María – Córdoba

Resumen

En el presente reporte de caso se realizó un análisis para asesorar a la empresa Campo Agrícola, donde se busca identificar oportunidades comerciales en un nuevo mercado en el continente asiático, recomendando según sus actividades y el destino analizar una supuesta primera exportación de aceite de soja.

Para comenzar el proceso se pactaron los objetivos generales y específicos, donde para verificar su factibilidad en primera instancia se realizó un análisis tanto interno como externo para tomar conocimiento de la posición de la empresa, pudiendo pivotear en sus debilidades y crear barreras a las amenazas, como así también identificar y aprovechar las oportunidades y fortalezas.

Luego, con las herramientas adecuadas, se identificó a India como el principal objetivo para la exportación de aceite de soja mediante una empresa intermediaria ubicada en la ciudad de Mumbai y se procedió a planificar la penetración del mercado por medio del mix de marketing internacional.

Se menciona el paso a paso de los procedimientos previos y necesarios que la empresa necesita para la primera exportación. Para finalizar se brindan conclusiones y recomendaciones que sean útiles a la empresa a la hora de tomar decisiones.

Palabras claves: Oportunidades comerciales; objetivos; aceite de soja; exportación; India.

Abstract

In this case report, an analysis was conducted to advise Campo Agrícola, a company seeking to identify business opportunities in a new market such as the Asian continent, recommending, according to its activities and destination, to analyze a supposed first export of soybean oil.

To begin the process, the general and specific objectives were agreed upon, where to verify their feasibility, first an internal and external analysis was carried out to gain knowledge of the company's position, being able to pivot on its weaknesses and create barriers to threats, as well as identify and take advantage of opportunities and strengths.

Then, using the appropriate tools, India was identified as the main target for the export of soybean oil through an intermediary located in the city of Mumbai, the country of destination. We also proceeded to plan the market penetration through the international marketing mix.

The step-by-step of the previous and necessary procedures that the company needs for the first export is mentioned. Finally, conclusions and recommendations that will be useful to the company are given.

Key words: Commercial opportunities; objectives; soybean oil; export; India.

Introducción:

En el presente reporte se hace un análisis sobre las posibilidades que tiene la empresa “Campo Agrícola” de producir aceite de soja y encontrar nuevos mercados para este producto. La empresa Campo Agrícola está formada por 4 socios fundadores, la ubicación de la administración y los campos principales es en el Departamento Tercero Arriba, Provincia de Córdoba. Su actividad principal es la explotación agrícola primaria sobre campos de terceros. Los cultivos principales que se siembran son de maíz, soja y maní, y como cultivo invernal en ocasiones se realiza la siembra de trigo. Los propietarios interesados en expandirse solicitan asesoramiento en comercio internacional buscando potenciales clientes y nuevos mercados externos ya que no cuentan con un departamento de comercio internacional y tampoco generaron ninguna relación comercial en el exterior. Teniendo en cuenta lo mencionado, y analizando la situación actual, se toma como objetivo la soja. Podemos ver que no solo son granos, sino que además surgen distintas ramas con subproductos o derivados de la misma, como, por ejemplo, en nuestro país la mayor parte de la soja se la exporta en granos, harina, aceite y biodiesel. Para ser más específicos, en este caso se hace un enfoque en la expansión por medio del “aceite de soja”, su posición SIM es la 1507.10.00.100Q, realizándose a granel (Civuce, 2021). La elección de la empresa Campo Agrícola se debe a que Argentina, como bien sabemos, es percibida como un país con abundante riqueza natural. Esta riqueza es de suma importancia ya que la fertilidad de las tierras se ve reflejada en el sector agropecuario y agroindustrial siendo los principales generadores de divisas, liderando la balanza comercial. El sector agropecuario es un importante generador de puestos de trabajo y tiene una significativa participación en el valor agregado de la economía encontrándose constantemente en crecimiento.

Argentina cumple un rol estratégico en el mercado del aceite de soja, aportando más de 8 millones de toneladas de aceite. Este volumen representa el 14% de la producción global, en 2018/19 totalizó 56,53 Mt. Se destaca como el principal exportador gracias al poderoso complejo industrial oleaginoso del Gran Rosario orientado hacia la exportación (Bolsa de Comercio de Rosario, 2019)

La agroindustria es la actividad económica que comprende la industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos. Tiene a su cargo la fundamental

tarea de transformar los productos generados en el sector primario, agregándoles valor. Por su importancia relativa, esta actividad es estratégica para el desarrollo económico y social de la República Argentina y tiene un gran potencial de crecimiento. El conjunto de empresas que trabajan cotidianamente en la agroindustria son pilares fundamentales para asegurar un mayor nivel de producción, agregado de valor, exportaciones y empleo con su consiguiente impacto positivo en la distribución del ingreso y la equidad social. (Calzada & Treboux, 2019).

Cuando mencionamos antecedentes hacemos referencia y tomamos como ejemplo a la exitosa Aceitera General Deheza (AGD) ubicada en la ciudad de General Deheza, Córdoba, Argentina. Su fundador es Adrián Pascual Urquía. La misma es una de las principales empresas exportadoras de aceites envasados del país, participando del 30% del total exportado desde Argentina.

Desde su fundación AGD vislumbró la importancia de participar no sólo en el mercado interno sino también en el mundo. Así, con una actividad exportadora en constante expansión, la empresa cuenta, hoy, con una importante red global de operaciones que permite organizar y eficientizar su presencia en los 5 continentes (AGD, 2021).

Objetivo general:

- Identificar oportunidades de expansión en mercados externos, específicamente en Asia para la campaña 2022, logrando que la empresa Campo Agrícola se introduzca en el nuevo mercado en un plazo de 12 meses.

Objetivos específicos:

- Analizar el mercado asiático buscando potenciales clientes de aceite de soja para la empresa Campo Agrícola.
- Analizar estrategias para penetrar con el producto “aceite de soja” de la empresa Campo Agrícola al mercado identificado de manera correcta.

Análisis de situación

En este apartado se realiza un análisis interno y externo de la empresa Campo Agrícola donde se observa su situación actual, de esta manera se pretende detectar los puntos favorables a aprovechar como así también crear un plan de trabajo en relación a las modificaciones necesarias que están perjudicando a la empresa.

A la hora de introducirse y trabajar sobre la solicitud de expansión de la empresa se comienza a observar la firma desde adentro teniendo en cuenta el análisis FODA, donde deja ver y analizar cada una de las partes. Luego, en base a la información recabada se pueda trabajar sobre las partes débiles o negativas.

Fortalezas:

- Campo propio de los socios con una superficie base de 552 hectáreas, que les genera un beneficio muy grande ya que se reducen de manera notable los costos descartando en este caso gastos de arrendamiento, pudiendo aprovechar el dinero en otras inversiones que conlleva el trabajo agropecuario
- Contar con un socio contador es de suma importancia ya que accede a toda la información necesaria de la empresa, lo que le permite administrarla de forma eficiente.
- Si bien se analiza la exportación de aceite, tenemos como fortaleza el cultivo propio de la soja que nos va a permitir su extracción. Es decir que cuentan con la materia prima para la elaboración del producto final.
- Cuenta con una ubicación importante no solo por la calidad de las tierras, sino también por corta distancia al gran Rosario que es el nodo portuario agroexportador más importante del mundo.

Oportunidades:

- Posibilidad de expansión hacia nuevos mercados externos con distintos subproductos, en este caso se comienza a analizar la búsqueda de mercados y potenciales clientes del aceite de soja, pero pensando en un futuro que la extracción del mismo genera otros derivados que tienen gran salida al mercado.
- Con las ganancias obtenidas surge la posibilidad de adquirir más hectáreas para no tener que depender ni generar gastos en arrendamientos a terceros.
- En Argentina, comparando con otros países de gran producción de aceite, se consume una baja cantidad, lo que nos permite lograr una exportación hacia los mercados externos más amplia.
- El gran consumo de aceite en algunos países genera una gran oportunidad para su exportación.

Debilidades:

- No contar con maquinarias genera la terciarización de este servicio a la hora de la siembra, aplicación de herbicidas y fungicidas, cosecha y almacenamiento. Esto genera un gasto elevado y adaptación a los tiempos de las empresas que prestan estos servicios.
- En el caso de hectáreas propias de la empresa se genera un desgaste importante en la tierra, en algunos cultivos más que otros. Es decir que se debe contar con experiencia y conocimientos para realizar la rotación de cultivos en tiempo y forma para el cuidado del suelo generando productividad a largo plazo. Si no cuentan con la experiencia mencionada se deberá contratar el servicio de ingenieros agrónomos que realice los estudios y rotaciones correspondientes para su cuidado.
- Bajos conocimientos en comercio internacional, por lo que podría necesitarse la creación de un nuevo departamento dentro de la empresa con profesionales o también ceder a terceros estas actividades.

Amenazas:

- Una gran amenaza surge ante grandes competidores como son Brasil y Estados Unidos.
- El factor climático afecta en gran medida a la agricultura, las lluvias y temperaturas en momentos no deseados alteran la productividad de cultivos pudiendo generar malezas y plagas, como así también grandes tormentas e inundaciones podrían producir catástrofes generando pérdidas totales.
- Factores económicos que podrían generar grandes alteraciones debido a que los insumos y servicios generalmente están basados en los mismos.
- Políticas económicas, trabas e impuestos que reducen en gran medida la rentabilidad poniendo en dudas la conveniencia del negocio.

Continuando con los análisis, y teniendo en cuenta el sector doméstico, se avanzó sobre el entorno, donde nos permiten ver las fuerzas externas que influyen a la empresa, en cada caso se pudo observar lo siguiente:

Situación política, económica y social Argentina entre los períodos 2019-2021

La historia argentina nos muestra un vasto legado de inestabilidad político-económica, debido a la incapacidad para mantener una continuidad en políticas ligadas a la economía entre los diferentes períodos de gestión política. La economía argentina tuvo una retracción real en el período comprendido entre los años 2019 y 2021. La profunda inestabilidad económica, resultado de un ciclo de políticas especulativas, generó problemas estructurales en diferentes áreas como el comercio

exterior, donde hubo una reprimarización, en la jerga economista, de las exportaciones. Es decir, hubo crecimiento en las exportaciones de los sectores primarios y una caída en las exportaciones del sector industrial. Consecutivamente, hubo una caída en importaciones, derivando en un superávit comercial. Además de las políticas económicas se debe tener en cuenta la situación social como otro indicador de la economía argentina. La situación de crisis económica conlleva la pérdida de la capacidad de consumo. Si la remuneración al trabajo asalariado retrocede y las políticas no acompañan a incentivar el consumo, la falta de estímulo fiscal para las pymes y el desarrollo de trabajo; la demanda interna se debilita, sumado a esto, el impacto de la pandemia del covid-19 produjo una disminución de ventas. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo, y con la situación económica ya frágil se produce una caída libre en la economía de los argentinos. La pandemia dejó en el país dos desequilibrios macroeconómicos: un déficit fiscal récord y, en segundo lugar, un exceso de pesos producto de la emisión monetaria necesaria para cubrir dicho déficit. Los primeros meses del 2021 estuvieron marcados por la paralización preventiva de casi todo el sector productivo del país debido a la detección de nuevos casos de contagios. El gobierno implementó medidas económicas de emergencia en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia, que incluyeron un mayor gasto en salud, soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables, apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguros sociales, subvenciones para cubrir costos de sueldos, préstamos subsidiarios para las actividades relacionadas con la construcción, implementaron un control de alimentos y suministros médicos, garantías crediticias para bancos que realizan préstamos a pymes para la producción de alimentos y suministros básicos, otorgó ayudas estatales para que las empresas afectadas por la cuarentena puedan pagar sueldos. En cuanto a medidas económicas, en líneas generales, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores de la deuda externa para darles a los inversionistas una certeza legal y macroeconómica en busca también de nuevas inversiones. Aumentó aranceles al campo, sobre las exportaciones agrícolas, quedando la soja agravada con un 33 por ciento de su valor, se prohibieron despidos en industrias y se implementó un impuesto extraordinario a la riqueza de pago único (Ley de Aporte Solidario y Extraordinario). La principal medida gubernamental tiene que ver con el tipo de cambio para hacer frente a la inflación y el control sobre los precios. Es importante mencionar las políticas referentes al cepo cambiario, el gobierno implementó medidas que tienden a retener divisas en el país, evitando la fuga de la moneda dólar, con el fin de no agravar el déficit. El tipo de cambio oficial a la fecha siendo el día 10 de enero de 2022, tomando como referencia los datos arrojados por el Banco Nación: dólar compra \$105.25 y dólar venta \$111.25. (Banco de la Nación Argentina, 2021).

No obstante, los analistas económicos más positivos aseguran que la economía argentina se recupere sujeta a una recuperación económica global para el año 2022.

A pesar de sus problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global. Este país cuenta con una de las economías más grandes de América Latina, con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles. El sector agrícola, basado en la producción de cereales, tiene a favor la riqueza del país en recursos energéticos, un gran potencial en materias primas y la diversificación de producción para derivados de los cereales como la soja y la caña de azúcar. En el año 2020 el sector agrícola fue el menos afectado en la Argentina, pese a la crisis económica en la que está inmerso el país y la dificultad de los altos aranceles agravados a los productores del sector, aun así es una actividad que no para de crecer y de auto superarse para conseguir nuevos productos o subproductos y derivados de su producción, por lo cual existe una coyuntura económica mundial que nos permite analizar la posibilidad de nuevos mercados mundiales dónde ubicar esa producción.

Cabe destacar que existe un acuerdo preferencial de comercio entre el MERCOSUR y la República de India, se trata de un Acuerdo Preferencial de Comercio, adoptado como un primer paso para la creación de un Área de Libre Comercio entre el MERCOSUR y la República de la India. el acuerdo establece que los productos originarios del territorio de una parte gozarán, en el territorio de las otras partes, del mismo tratamiento que los productos nacionales en materia de impuestos, tasas y gravámenes internos. (MERCOSUR, 2021).

Cuando hablamos de organismo de apoyo al comercio internacional podemos encontrar la Agencia de Inversiones y Comercio Internacional que se encarga de la promoción de exportaciones e inversiones y depende de la Cancillería Argentina. Acompaña a las Pymes en la salida al mundo facilitando proyectos de inversión. También podemos mencionar la Agencia Pro Córdoba que se encuentra ubicada en la misma provincia de la empresa Campo Agrícola (Banco Central de la República Argentina, 2021).

Competidores y potenciales consumidores

Al introducirse en el mercado buscando y estudiando a los competidores y los potenciales consumidores vemos que el aceite de soja producido en Argentina se comercializa en el mercado mundial en una cantidad del 20% de la producción global. En este punto, Argentina exportaría 5,4 millones de toneladas, seguido por Brasil con 1,1 millones, Estados Unidos con 1,2 millones y la Unión Europea con 800.000 toneladas. A nivel mundial, el comercio alcanzará los 11,7 millones de toneladas.

"En este marco, esta nueva campaña espera un crecimiento del consumo global de aceite que proyecta a China, Brasil y la India encabezando la demanda mundial, lo que también ajusta levemente al alza la producción mundial". (Bolsa de Comercio de Rosario, 2021 - párr. 4).

Es decir que claramente hay que tener en cuenta a grandes competidores como Brasil, Estados Unidos y la Unión Europea. Así mismo la gran diferencia con estos países es que cuentan con una producción muy amplia superando a Argentina en este caso, pero a su vez tienen un consumo extremadamente grande. Es por ello que las cantidades disponibles para exportar son menores, dando lugar a Argentina de liderar el mercado en cuanto a su venta en el exterior, siendo que en cantidad producida no logra los mismos resultados. También se estima que en 2022 el consumo interno sea mayor.

Internamente las principales empresas exportadoras son Cargill, Bunge Argentina, AGD, Dreyfus, Vicentín y Molinos Río de la Plata. Estas seis firmas concentran el 87 % del total exportado (Agrofy News, 2021).

Cuando hablamos de potenciales clientes se pueden encontrar países que consumen grandes cantidades del producto, donde en algunos casos lideran su producción y así mismo deben seguir importando.

Como análisis general a nivel mundial de consumo para desarrollo de mercados no alcanzados se llega a la siguiente información:

Tabla N° 1: Compradores de aceite de soja a nivel mundial

¿QUIENES COMPRAN ACEITE DE SOJA EN EL MUNDO?

En millones de toneladas

Rubro	Oct-Set. 2018/19	Participación % en el total
1 India	3,13	27,2%
2 África del Norte*	1,79	15,6%
3 Bangladesh	0,96	8,3%
4 China	0,82	7,1%
5 Perú	0,52	4,5%
6 Unión Europea-28	0,37	3,3%
7 Colombia	0,35	3,0%
8 Corea del Sur	0,33	2,9%
9 Iran	0,27	2,4%
10 México	0,15	1,3%
Importaciones Mundiales	11,50	100%

* Argelia, Egipto, Libia, Marruecos y Túnez.

Fuente: Oil World, Julio 2019

World (2019) ¿Quienes compran aceite de soja en el mundo? Tabla representativa.

India, que es el tercer consumidor mundial de aceites vegetales, es el principal importador de aceite de soja. En el ciclo 2018/19 el segundo país más poblado del mundo adquirió 3,1 Mt del aceite que se destina en su totalidad al consumo humano. La demanda externa de India creció un 3% con respecto al ciclo anterior y las compras actuales representan casi un 30% de las compras totales del aceite.

Los países del Norte de África (liderados por Egipto, seguido de Argelia, Marruecos, Túnez y Libia) conforman el segundo bloque importador de aceite de soja en el mundo. En el ciclo considerado importaron 1,7 Mt que fueron destinadas, en su mayoría, al consumo humano. El bloque tiene una importante participación en el total de aceite de la oleaginosa comercializado globalmente, que asciende al 15%. Además, las importaciones de África del Norte se incrementaron en un 10% respecto del ciclo anterior en 2018/19.

Con participaciones menores al 10%, otros países importadores de relevancia son Bangladesh, China, Perú, la Unión Europea y Corea del Sur. Cabe destacar la evolución que tuvieron las compras chinas de aceite de soja en el último ciclo cuando mostraron un aumento del 70%, pasando de 480.000 toneladas en 2017/18 a 820.000 tn en 2018/19. El marcado incremento tuvo lugar en el marco de la guerra comercial con Estados Unidos, que condicionó fuertemente al mercado de la soja

en China y en el mundo. Para el próximo ciclo, Oil World (Bolsa de comercio de Rosario – 22 de noviembre de 2019) estima un nuevo aumento en las importaciones chinas, que volverían a incrementarse en alrededor del 70% hasta 1,4 Mt.

En datos actualizados a 2021, la India sigue siendo el primer importador de aceite, con un volumen de 1,643 millón de toneladas (44% de las exportaciones totales) en el período Enero-Julio 2021, seguido con mucho menos volumen por Irán con 398 mil toneladas (11%), Bangladesh 358 mil (9%), China 327 mil (9%) y Egipto con 244 mil toneladas (6%). Los Top Five representan el 80% de las exportaciones totales (Camara de la Industria Aceitera de la República Argentina, 2021).

Cuando se hace foco al mercado con el que opera actualmente el país se puede ver lo siguiente:

Tabla0 N° 2: Compradores de aceite de soja a Argentina.

¿QUIENES COMPRAN ACEITE DE SOJA A ARGENTINA?

En millones de toneladas

Rubro	Oct-Set. 2018/19	Participación % en el total
1 India	2,32	44,6%
2 Confidencial	1,11	21,3%
3 Bangladesh	0,71	13,7%
4 Perú	0,43	8,2%
5 China	0,17	3,4%
6 Marruecos	0,15	3,0%
7 Argelia	0,15	2,9%
8 Egipto	0,07	1,3%
9 Mozambique	0,05	1,0%
10 Paquistán	0,03	0,6%
Importaciones Mundiales	5,20	100%

Fuente: INDEC

Indec (2019) ¿Quienes compran aceite de soja a Argentina? Tabla representativa.

Siendo Argentina el principal exportador de aceite de soja, con una participación de mercado de casi el 50%, y dado que India es el mayor importador del aceite con compras de casi el 30% del total, parece natural que ambos países tengan una fuerte relación comercial en este mercado. Así, India es el principal cliente de Argentina en el mercado del aceite de soja. En 2018/19 el país asiático compró 2,32 Mt de aceite argentino según datos de INDEC, que representan el 74% del total importado en el ciclo. De esta forma, Argentina se convierte en un proveedor clave de aceite de soja para India, ya que

origina dos terceras partes del aceite de que este último importa. De forma análoga, India es un mercado clave para la industria aceitera argentina que absorbe casi el 45% de las ventas externas del subproducto de la soja.

Además de India, otros destinos de exportación para Argentina que entran en el top 10 de importadores mundiales de aceite de soja son: Bangladesh (713.000 tn), Perú (430.000 tn), China (174.000 tn), Marruecos (154.000 tn), Argelia (150.000 tn) y Egipto (65.000 tn). Por otro lado, el volumen de despachos con destino confidencial es muy alto en el caso del aceite de soja alcanzando 1,11 Mt en el ciclo 2018/19, y representando el 21% del total exportado.

Transportando el análisis de los mercados se puede ver el ingreso de divisas que genera la industria de la oleaginosa en Argentina:

En el año 2018 los despachos del complejo soja en Argentina (US\$ 14.600 millones) representaron casi un cuarto del valor total exportado por el país, que superó los 61.500 millones de dólares. Es decir, que uno de cada cuatro dólares provenientes de las exportaciones de bienes, corresponde a algún producto de la industria de la oleaginosa.

Imagen N° 3: Posición de exportaciones argentinas de soja y derivados de soja.

Año 2018	
Producto	Monto FOB (en US\$)
Harina/Pellets de soja	9.189.604.503
Aceite de soja	2.891.074.240
Poroto Soja	1.437.330.841
Biodiesel	970.715.470
Lecitina de soja	72.519.842
Glicerina	66.103.956
Poroto Soja p/siembra	16.225.916
"Harina de poroto de soja"	5.061.136
Expellers de soja	2.365.047

Fuente: INDEC. Intercambio Comercial Argentino.

Indec (2018) Exportaciones complejo soja. Tabla representativa.

Los despachos de aceite de soja son el segundo rubro más importante del complejo y representan el 20% del valor total exportado (US\$ 2.890 millones sobre US\$ 14.600 millones). La

importancia relativa del aceite de soja en el total de los despachos nacionales también es destacada, alcanzando en 2018 el 5% del valor FOB exportado (Sigaudó, 2019).

Actualizando esta información a 2021 vemos que, respecto al poroto de soja sin procesar, la BCR estimó que la venta externa alcanzará un total de 5,5 millones de toneladas, una disminución de 1,2 millones (18%) respecto a la campaña anterior, que se compensará por el crecimiento de 206% en el precio de la tonelada respecto a la cotización de abril de 2020.

En cuanto a la harina de soja, se prevé un aumento de 1,5 millones de toneladas hasta alcanzar los 26,6 millones, con un aumento de la demanda impulsada principalmente por la Unión Europea. En este segmento, la cotización del contrato harinero más operado en Chicago promedia actualmente los US\$ 450 por tonelada, lo que significa unos US\$ 128 por encima de su valor promedio un año atrás (un crecimiento interanual de 40%).

En relación al aceite de soja, la exportación local caería 655 mil toneladas hasta los 5,4 millones, debido a que la expectativa de repunte en el sector local del biodiesel recompondría la demanda interna. El precio del aceite promedia actualmente los US\$ 1.167 por tonelada en Chicago, más que duplicando su valor promedio de US\$ 589 un año atrás. (Economista, 2021)

Diagnóstico y discusión

Luego del análisis del sector interno y los factores externos se puede obtener algunas conclusiones que podrían conducir al éxito de la empresa.

Cuando se introduce en el sector interno de la empresa podemos ver dividido el análisis en 2 partes, una de ellas son los factores positivos de la empresa donde se hace mención a las fortalezas y oportunidades que permiten analizar y aprovechar al máximo cada una de ellas. Haciendo mención a las fortalezas, se puede resaltar debido a su importancia la posibilidad de contar con campos propios lo que disminuye notablemente los gastos por arrendamiento, permitiendo utilizar ese ahorro en otros sectores menos favorables o negativos. Cabe destacar que la ubicación de estos campos es muy estratégica por la calidad de las tierras y por su corta distancia al gran Rosario que es el nodo portuario agroexportador más importante del mundo. Al continuar con las oportunidades podemos destacar la posibilidad de expansión a nuevos mercados con un nuevo producto siendo el mismo el aceite de soja, quedando latente la posibilidad de introducir un producto extra como es el pellet donde queda como residuo al extraer el aceite. Como factores negativos se hace foco en las debilidades y amenazas donde luego de su análisis permite pivotear y mejorar cada una de ellas que generan a la empresa un impacto negativo. Dentro de las debilidades podemos observar la necesidad de capacitación constante para el

tratado y rotación de tierras logrando su cuidado. Así también se notó la falta de maquinarias de trabajo agrícola lo que genera un gasto en su terciarización, donde el ahorro generado de las fortalezas podría ser utilizado para la obtención de estas herramientas de trabajo. Orientados a la búsqueda de nuevos mercados en el exterior debemos mencionar la falta de un departamento de comercio internacional. Dentro de las amenazas se observó la necesidad de generar barreras para la fuerte competencia que se encuentra en el mercado.

Cuando se avanzó sobre los factores externos se pudo observar que es de gran importancia que la empresa Campo Agrícola esté preparada para pivotar y adaptarse a distintos factores que influyen sin poder manejarlos. Estos últimos factores pueden ser sociales, culturales, políticos y económicos, entre otros.

Por último, se pudo encontrar a los potenciales competidores y clientes, esto permite orientar a la empresa Campo Agrícola hacia un mercado eficiente con grandes capacidades comerciales y con el producto indicado.

Luego de todo este análisis se puede concluir que la información podría ayudar a la empresa a tomar buenas decisiones sobre las elecciones de nuevos mercados, como así también la elección del producto. Estos análisis dejan ver si la empresa está preparada para cubrir la demanda, si cuenta con infraestructura, conocimientos, capacidad de producción y los medios necesarios. También el desarrollo de información permite ver los aspectos fuertes y débiles de la empresa donde se asesora a la misma para analizar y mejorar en cada parte que se necesite logrando el óptimo funcionamiento como la satisfacción del cliente.

La información recolectada permite analizar el mercado mostrando cuales son los derivados de la soja que más salida tienen para poder hacer una elección de manera eficiente. En este caso la elección fue sobre el aceite de soja donde Argentina no solo es el principal exportador, sino que además está en constante crecimiento su consumo en el mundo, siendo que en nuestro país el consumo es relativamente bajo, lo que permite exportar gran parte de la producción local. Al investigar este nuevo objetivo vemos que se genera una nueva oportunidad ya que al extraer aceite del poroto de soja queda como residuo un nuevo producto con gran salida comercial exportadora conocido como pellet de soja por lo que luego de generar la primera exportación de aceite se podría comenzar a buscar destinos para el pellet en otra etapa.

Se pudo ver que la empresa cuenta con una buena estructura debido a la experiencia que vienen acumulando en el rubro, donde para comenzar a exportar necesita preparación, organización y

trabajar con enfoque sobre el producto seleccionado como así también en algunos detalles y defectos claves, donde en el lapso de 12 meses se pueda cumplir con el objetivo de salir al nuevo mercado escogido que es la India.

Es de suma importancia contar con cierta precaución con el tipo de cambio debido a la inestabilidad económica que está transcurriendo el país en este momento que podría afectar a las operaciones ya que todos los insumos y servicios utilizados en este rubro está influenciado por el dólar. La inflación es otro de los aspectos a tener en cuenta en Argentina ya que se viene haciendo notar a grandes rasgos, en el año 2021 el acumulado anual fue del 50,9% y se estima un 2022 en las mismas condiciones. Este factor debe tenerse en cuenta ya que afecta notablemente a la sociedad.

Otra de las afectaciones económicas a tener en cuenta es el 31 % de derechos de exportación (DE) y 0.00% reintegro de exportación (RE).

Es importante encontrarse en alerta en cuestiones políticas, ya sea por relaciones comerciales entre los países, como así también cuestiones internas que deriven a trabas comerciales, cierres de frontera, mayores cargas tributarias. A su vez, es importante aprovechar los beneficios que pueden brindar los organismos de promoción a las exportaciones como ser la agencia ProCordoba.

Marco teórico

En este apartado se trabajó sobre la selección y desarrollo de las herramientas adecuadas y necesarias para lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa Campo Agrícola.

En el caso del primer objetivo lo que se pretende es seleccionar el mercado adecuado donde se comienza investigando la participación de los mercados a nivel mundial en la compra de aceite de soja. Obteniendo esta información se continua hacia la utilización de la matriz multicriterio, ya que ésta permite la selección de una manera eficiente por medio de ponderación de ciertos factores relevantes que también debemos tenerlos determinados a la hora de realizar la matriz. La ponderación debe dar siempre como resultado 1 o 100 y cada factor se lo va a puntuar entre 1 al 5 permitiendo captar que mientras mayor es el número mayor importancia tiene el factor analizado. Teniendo un análisis previo de los potenciales países se seleccionan los 5 principales que cuentan con mayor adquisición de aceite de soja para aplicar la matriz y lograr seleccionar el más conveniente (Keegan, 2013).

Tabla N° 4: Matriz multicriterio.

Preferencia	Factor	Pais 1	Pais 2	Pais 3
30%				
30%				
40%				
total				

Fuente: Elaboración propia en base a (“Evaluación y selección del mercado meta”. Marketing Internacional - Universidad Siglo 21. 2020)

El análisis correspondiente de la matriz va a permitir a la empresa, según sus factores relevantes, seleccionar el mercado más adecuado a la búsqueda.

En el caso de del segundo objetivo se analiza la necesidad de seleccionar estrategias para entrar en el mercado seleccionado, donde debido a la falta de experiencia de la empresa y teniendo en cuenta que se está por iniciar en mercados internacionales es importante comenzar la penetración de forma indirecta. Esto quiere decir que se va a contar con intermediarios entre la empresa Campo Agrícola y el importador, donde el intermediario cuenta con la información y los medios necesarios para trabajar el mercado seleccionado.

El paso siguiente es dar lugar al marketing mix Internacional (Keegan & Green, 2009).Este apunta a trabajar estratégicamente sobre cuatro factores conocidos como las cuatro “P”: producto, precio, plaza y promoción. La idea de trabajar sobre el marketing mix es colocar el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo. En este paso se estudia el mercado meta donde se obtiene información interna como gustos, preferencias, gastos estimados por familia, cultura, distribución portuaria, entre otros para, conocerlo y penetrarlo de la mejor forma, ganando terreno en el mismo. Esto le permite a la empresa además conocer factores propios que van a permitir una planificación de la primera exportación de forma óptima. Cada característica seleccionada a la hora de la negociación va a estar fundamentada gracias a este análisis previo.

La última herramienta a aplicar va a ser el diagrama de Gantt creado por Henry Laurence Gantt a principios del Siglo XX, la misma es una herramienta que va a permitir planificar todas las actividades de la empresa ya que permite visualizar el proyecto en general y también nos permite llevar un seguimiento, donde cada actividad cuenta con un tiempo límite para lograr cumplir con los objetivos planteados. Esta herramienta se aplica con el fin de que la empresa, en caso de realizar la

internacionalización, cuente con la información necesaria en el diagrama y todas las actividades necesarias con su tiempo pactado (UNADE, 2021).

Luego de todo este análisis donde se pudo abordar la etapa comercial es importante además tener en cuenta la etapa operativa que contempla acciones propias de la empresa para poder realizar la primera exportación, los siguientes son:

- Registro como exportador.
- Organismos de intervención previa.
- Contratos.
- Documentos
- Medios de pago
- Programación operativa (producción, seguros, medio de transporte)

Una vez recorrido esta serie de análisis dentro del marco teórico estamos en condiciones de pasar a elaborar la propuesta.

Plan de Implementación

En esta etapa se llevan a la práctica las herramientas seleccionadas para dar curso y alcanzar los objetivos propuestos anteriormente.

En el caso del primer objetivo donde se busca seleccionar el mercado indicado para el producto aceite de soja de la empresa Campo Agrícola se aplica la matriz multicriterio, donde se seleccionan 5 destinos según su capacidad de importación, pero a su vez se toman distintos criterios de evaluación como cantidad importada de aceite de soja a nivel mundial, cantidad importada de aceite de soja a Argentina, capacidad de consumo de aceite de soja interno, riesgo país, distancia geográfica y PBI per cápita. Esos mismos criterios son evaluados con un puntaje del 1 al 5, donde a mayor valor mejores son sus resultados.

Para dar comienzo se analizó el top 5 de importadores de aceite de soja en 2020/2021.

Tabla N°5: Top 5 importadores de aceite de soja 2020/2021

PAIS	MILLONES DE TONELADAS	% DE EXPORTACIONES TOTALES
India	1,643	44%
Irán	398	11%
Bangladesh	358	9%
China	327	9%
Egipto	244	6%

Fuente: elaboración propia en base a TradeMap (2021) y ON24 (2021).

En este caso se toman los 5 países para analizarlos según los criterios relevantes para la empresa Campo Agrícola donde se van a comparar y ponderar para una correcta selección.

Los criterios seleccionados para el análisis son los siguientes:

- Cantidad de aceite de soja importado a nivel mundial por el país analizado.
- Cantidad de aceite de soja importado a Argentina por el país analizado.
- Clasificación según facilidad de negociación entre Argentina y el país analizado.
- PBI per cápita del país analizado.
- Distancia geográfica de Argentina con el país Analizado.
- Tipo de cambio.
- Inflación.
- Aranceles.
- Preferencias arancelarias.

Tabla N°6: Aplicación matriz multicriterio.

PREFERENCIA	FACTOR	India/pond.		Iran/pond.		Bangladesh/pond.		China/pond.		Egipto/pond.	
10%	Cant. De aceite de soja importado	5	50	4	40	3	30	2	20	1	10
20%	Cant. De aceite de soja importado a Argentina	5	100	1	20	4	80	3	60	2	40
10%	Clasificación según facilidad para hacer negocios	2	20	4	40	5	50	1	10	3	30
10%	PBI per Cápita	1	10	3	30	2	20	5	50	4	40
15%	Distancia geográfica	3	45	4	60	2	30	1	15	5	75
10%	Tipo de cambio	3	30	1	10	4	40	2	20	5	50
10%	Inflación	2	20	1	10	3	30	5	50	4	40
10%	Aranceles	5	50	4	40	2	20	3	30	1	10
5%	Preferencias arancelarias	1	5	1	5	1	5	1	5	3	15
TOTAL PONDERADO			330		245		305		260		310

Fuente: Elaboración propia en base a TradeMap (2021) y ON24 (2021)

Luego de trabajar sobre la matriz multicriterio analizando los puntos de interés para la empresa Campo Agrícola se puede concluir que entre los 5 principales países seleccionados India acumuló la mayor puntuación siendo 330 pts. Le sigue Egipto con una diferencia mínima sumando 310 pts. Y, en tercer lugar, Bangladesh con 305 pts. Es decir que India cumple con las mayores condiciones según el interés de la empresa y se transforma en el principal mercado atractivo para la internacionalización de Campo Agrícola en la exportación de aceite de soja. Se destaca además que el comercio entre Argentina e India se encuentra en expansión y es superavitario para el país. Por su parte, Argentina es un importante proveedor de aceite crudo de soja, siendo la India el principal destino de los envíos del producto. (Infocampo, 2021).

Además, India anunció nuevas medidas que benefician a las exportaciones argentinas de la cadena sojera, el mismo indica una baja de los aranceles para la importación de aceite de soja y de girasol, medida también limitada temporalmente. India redujo los impuestos a la importación del aceite de soja y de girasol al 7,5% desde el 15% durante seis semanas. India, el mayor comprador de aceite vegetal del mundo, intenta de esta forma enfriar precios cercanos a récord.

Argentina es un importante proveedor de aceite crudo de soja, siendo la India el principal destino de los envíos del producto, y es también abastecedor en menor medida de aceite de girasol. En tanto, la apertura del mercado para el envío de productos genéticamente modificados constituye una medida excepcional y significa un cambio en la política india del sector.

Ambas medidas constituyen alicientes para los exportadores argentinos y se ven reflejados en el esfuerzo indio de hacer frente al creciente aumento de precios de los productos agroindustriales en el mercado internacional, con su influencia negativa en el mercado interno de India.

Argentina e India mantienen un estrecho relacionamiento político y económico, encuadrado a nivel de Asociación Estratégica, con amplias posibilidades de crecimiento en lo comercial. El canciller Felipe Solá antes de su reemplazo el día 18 de septiembre por Santiago Cafiero se reunió con su par indio, Subrahmanyam Jaishankar, con quien acordó una mayor diversificación del comercio y el avance en la promoción de inversiones de mediano y largo plazo. (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2021).

Avanzando en el mercado meta se obtuvo información según su trayectoria y liderazgo de mercados a posibles clientes interesados en importar el aceite de soja, algunos de ellos son:

Empresa “Campo Agrícola”

- Agro Tech Foods Ltd. Se dedica a la comercialización y venta de una amplia gama de productos alimenticios y aceites comestibles. Está ubicada en Mumbai donde se encuentra uno de los puertos más grandes por su tamaño y tráfico. (Agro Tech Foods Ltd., 2021)
- Athena Tradewinds Pvt. Ltd. Empresa dedicada a la comercialización de productos agrícolas, incluyendo el aceite de soja. Se encuentra ubicada en Indore y cuenta con otras 3 sucursales en distintas ubicaciones estratégicas de India (Athena Tradewinds Pvt.Ltd, 2021).
- Cargill India Pvt. Ltd. Empresa orientada a ofrecer productos y servicios alimentarios, agrícolas, financieros e industriales al mundo. Se encuentra instalada en Karnataka y Haryana (Cargill India Pvt Ltd, 2021).
- Consumer Marketing (India) Pvt. Ltd. Esta compañía se dedica a distribuir productos de empresas internacionales en el mercado indio, prometiendo un rápido crecimiento. Se encuentra ubicada en Mumbai (Consumer Marketing Pvt. Ltd., 2021).
- Adani Wilmar Limited, Esta empresa se encarga de distribuir productos alimenticios para consumo interno en India. Se encuentra ubicada en Nueva Delhi (Adani Wilmar Limited, 2021).

La información recolectada para la búsqueda de importadores fue obtenida del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, 2021).

Marketing Mix.

Luego de utilizar las herramientas para la selección del mercado objetivo “India” se continua con la aplicación del marketing mix para lograr un ingreso al mercado de una manera eficiente en la primera exportación. En este caso vamos a trabajar sobre las 4 “P”.

En la primer “P” vamos a hacer referencia al producto donde se seleccionó el aceite de soja desgomado a granel, su posición SIM es la 1507.10.00.100Q. Como primera medida la empresa Campo Agrícola, deberá registrarse como exportador/importador ante la Dirección General de Aduanas de AFIP, como así también debe estar inscripto en el Registro Único de la Cadena Agroindustrial (RUCA). Para la exportación de este producto también se deben tener en cuenta las intervenciones previas de SENASA. Cuando vemos el tratado arancelario nos encontramos con 31.00% de derechos de exportación (DE) y 0.00% reintegro de exportación (RE). El producto será

Empresa "Campo Agrícola"

comercializado a granel en contenedores cisterna ISO de 20 pies con una capacidad de 26.000 lts. La carga para la primera exportación será de 3 contenedores con una totalidad de 78.000 lts. /76 toneladas de aceite de soja.

Imagen N°7: Contenedor cisterna para el transporte de líquidos.



Fuente: Imagen extraída de Iber Container (2021) Modelos de Contenedores, Imagen ilustrativa.

Imagen N°8: Desglose de clasificación arancelaria

Posición arancelaria	Descripción
15	GRASAS Y ACEITES ANIMALES O VEGETALES; PRODUCTOS DE SU DESDOBLAMIENTO; GRASAS ALIMENTICIAS ELABORADAS; CERAS DE ORIGEN ANIMAL O VEGETAL
15.07	ACEITE DE SOJA (SOYA) Y SUS FRACCIONES, INCLUSO REFINADO, PERO SIN MODIFICAR QUÍMICAMENTE.
1507.10.00	-Aceite en bruto, incluso desgomado
1507.10.00.100Q	A granel (Ley 21.453)

Fuente: CIVUCE (2021) Desglose de Clasificación Arancelaria, Imagen representativa.

En la segunda "P" hacemos referencia al precio, en este caso se planteó estratégicamente ingresar al mercado con un precio de penetración siendo bajo para poder ganar un lugar en el mercado y luego ir estabilizando el mismo según la aceptación del producto. El precio del mercado se basa en la Bolsa de Comercio de Rosario, donde el precio FOB al 10/02/2022 es de U\$S 1603.42 por tonelada, se utiliza el mismo como referencia y también se acordó con el importador seleccionar el INCOTERM FOB.

Tabla N°9: Dedución de precio FOB.

VALOR FOB POR 76 TONELADAS	\$ USD
COSTO DE MERCADERIA	
Costo de producción y comercialización	U\$S 30473
COSTOS DE EXPORTACION	

Empresa "Campo Agrícola"

Fete + Seguro interno	U\$S 6000
Derechos Generales	U\$S 35693,40
Derechos Adicionales	U\$S 950
Honorarios de Despachante y comisiones del agente	U\$S 10967,40
OTROS	
Gastos Portuarios/Aduaneros	
Certificaciones (Senasa,Certificado de origen)	
Gastos Bancarios Fijos	
Utilidad Neta	U\$S 37776,82
Anticipo Impuesto a las Ganancias	
Reintegro a Cobrar	
	U\$S
TOTAL VALOR FOB	121.859,92
FOB UNITARIO	U\$S 1.603,42

Fuente: Elaboración propia.

La tercer "P" hace referencia a la plaza, en este caso al ser la primera exportación y al no contar con demasiado conocimiento del mercado se realiza de forma indirecta por medio de una organización externa que se encuentra instalada en India y cuenta con una red de importadores de aceite de soja, ésta se encarga de la comercialización y marketing en el destino. La empresa encargada de la distribución va a ser según lo analizado anteriormente, Consumer Marketing (India) Pvt. Ltd. Esta compañía se dedica a distribuir productos de empresas internacionales en el mercado indio, prometiendo un rápido crecimiento. Se encuentra ubicada en Mumbai lo que genera un gran atractivo ya que cuentan con uno de los puertos más grandes por su tamaño y su tráfico. Es decir que la empresa Campo Agrícola solo se encarga de producir y vender sin tener contacto directo con el consumidor final. Los datos de contacto de la empresa son los siguientes:

- Dirección: 501, Brahans Business Park, Mahal Industrial Área, Shantinagar, Andheri-East, Mumbai, India.
- Teléfono: + 91-22-2850 1800
- Mail: sales@cmipl.net
office@cmipl.net
- Página Web: <https://www.cmipl.net/index.php/about-us>

El envío de la mercadería se realizará por transporte multimodal donde el primer tramo se realizará en transporte terrestre por medio de camiones desde el depósito al puerto de Rosario y luego continúa el transporte marítimo, desde el puerto de Rosario, Argentina con destino al puerto de Mumbai, India.

La forma de pago se estableció con un pago por adelantado, lo que resulta una operación muy segura para Campo Agrícola y se desvincula de grandes gastos como lleva la carta de crédito.

La cuarta “P” corresponde a la Promoción, donde se utiliza la extensión del producto y la adaptación del mensaje, es decir que se utiliza el producto en las mismas condiciones que en el mercado local, pero se va a adaptar el mensaje según las características del destino. Una vez que la empresa gane terreno en el mercado de la India las estrategias de promoción para la expansión serían la participación en ferias internacionales, rondas de negocios y misiones comerciales, como así también el envío de material promocional y muestras. Es importante mencionar la relación con agencias de promoción a las exportaciones como la Agencia Pro Córdoba.

Algunas de las ferias internacionales que se realizan en India y se puede asistir para la presentación del producto como mencionamos anteriormente son:

- India Food Fórum es una de las ferias más importantes del sector de alimentos y bebidas del país. El evento es una conferencia y exposición a la vez. Constituye una plataforma de comunicación para conocer las últimas tendencias y tecnologías de la rama, así como estrategias para un negocio exitoso. El mismo tuvo la primera fecha del año los días 05 y 06 de febrero de 2022 y se está trabajando sobre el calendario para la siguiente (Ferias Info, 2021).
- Food Hospitality World India Feria Internacional de Alimentos, Bebidas, Industria de la Hospitalidad, Canal HoReCa y Retail (Ferias Alimentarias, 2021).
- Fine Food es la Exposición Internacional para la Alimentación y Bebidas en Nueva Delhi. Ofrece un panorama de la diversidad de la cocina india e internacional de alimentos y bebidas. La feria también es una plataforma única y sin precedentes para los fabricantes locales e internacionales para desarrollar relaciones de negocios (The Food Tech, 2021).

Otro canal importante para promoción es formular una página web con toda la información de la empresa y del producto.

Tabla N° 9: Diagrama de Gantt.

Empresa "Campo Agrícola"

ACTIVIDAD	INSCRIP DE LA EMPRESA EN AFIP	INSCRIP DE LA EMPRESA COMO IMPO EXPO	INSCRIP EN RUCA	DEFINIR COND. DE CONTRATO	DEFINIR MEDIOS DE PAGO	PROGRAM. OPERATIVA	EMISION DE DOC.	FECHA DE EMBARQUE
INICIO	1/1/2022	17/1/2022	17/1/2022	14/2/2022	14/2/2022	1/7/2021	1/3/2022	25/4/2022
FINAL	21/1/2022	18/2/2022	5/2/2022	4/3/2022	4/3/2022	30/9/2021	31/3/2022	13/5/2022
JULIO								
AGOSTO								
SEPTIEM								
ENE SEM 1								
ENE SEM 2								
ENE SEM 3								
ENE SEM 4								
FEBR SEM 1								
FEBR SEM 2								
FEBR SEM 3								
FEBR SEM 4								
MAR SEM 1								
MAR SEM 2								
MAR SEM 3								
MAR SEM 4								
ABR SEM 1								
ABR SEM 2								
ABR SEM 3								
ABR SEM 4								
MAY SEM 1								
MAY SEM 2								

Fuente: Elaboración propia.

En todo este recorrido pudimos avanzar con la etapa comercial descifrando que, cuando y donde exportar. El paso siguiente es analizar la secuencia operativa, donde se procede de la siguiente manera:

- Se registra a la empresa Campo Agrícola como exportador/importador ante la Dirección General de Aduanas de AFIP.
- La empresa debe ser responsable inscripta ante AFIP.
- Inscripción en el Registro Único de la Cadena Agroindustrial (RUCA).
- Al distribuir la mercadería en el destino con un tercero establecemos un contrato de distribución internacional para establecer derechos y obligaciones entre las partes.
- Como medio de pago, como bien mencionamos anteriormente, se estableció un pago por adelantado que beneficia en la primera operación.
- Programación operativa, en este punto vamos a planificar la producción para cumplir con los objetivos de forma exitosa, como así también analizamos el transporte y el seguro.
- Tener en cuenta la emisión de la documentación necesaria, factura comercial tipo "E", factura proforma, packing list, Bill of lading, seguro, certificado de origen, certificado SENASA.

Conclusiones y recomendaciones

En este apartado final logramos obtener algunas conclusiones y recomendaciones que pueden ser de utilidad para la empresa a la hora de tomar decisiones.

El fin de este reporte comenzó con la necesidad de asesoramiento a la empresa Campo Agrícola para una posible internacionalización, buscando un nuevo producto y un destino adecuado. Se detectó que Campo Agrícola cuenta con gran potencial para la producción de soja, de esta oleaginosa se extrae el aceite de soja siendo el producto final a exportar.

Fue de gran importancia para iniciar y marcar el recorrido plantear los objetivos generales como también los objetivos específicos. Luego se realizó un análisis interno y externo para captar y aprovechar las fortalezas y oportunidades como así también trabajar en las partes débiles y poner barreras a las amenazas. Esto permitió a la hora de la elección del producto detectar la fortaleza que tiene la empresa de contar con campos propio, esto genera un beneficio económico siendo que no debe incurrir en gastos de arrendamientos. La empresa no cuenta con maquinarias propias para el

trabajo agrícola por lo que en un comienzo es factible tercerizar el trabajo de dichas maquinarias, pero en el mediano plazo se recomienda obtener las herramientas propias para disminuir gastos.

Para el caso de la extracción del aceite desde el poroto de soja la empresa tampoco cuenta con las maquinas necesarias, por este motivo es tercerizado en una planta de prensado y producción. En esta ocasión se acordó dejar el residuo de la extracción conocido como "pellet de soja" en parte de pago por el servicio de extracción. La recomendación para el mediano plazo es obtener las máquinas para lograr este trabajo sin intervención de terceros, donde se pueda obtener el aceite y también aprovechar el pellet, generando así un nuevo producto y oportunidad de exportación.

Mediante un minucioso análisis y utilizando herramientas adecuadas se logró identificar como destino a India donde actualmente, y desde hace unos años, es el principal comprador de aceite de soja de Argentina. Se recomienda para crear buenos vínculos y penetrar de forma adecuada al mercado meta comenzar tercerizando la distribución del producto seleccionado con una empresa instalada en el destino.

Se recomienda agregar a la empresa un área de comercio internacional y mantener el personal capacitado. Otra alternativa es trabajar la internacionalización con una empresa externa para que guíe y asesore a la empresa en todo el recorrido exportador. Se logro conseguir para esta operación un acuerdo de pago por adelantado la cual da seguridad a la empresa cuando exporta y no se involucra en grandes gastos como lleva la carta de crédito.

En este último apartado se hizo foco mayormente en las debilidades de la empresa buscando revertir la situación transformando a las mismas en fortalezas. El objetivo del asesoramiento, si bien el éxito no está garantizado, es que la empresa trabajando en forma conjunta y ordenada logre la internacionalización y que pueda sostenerlo en el tiempo, cumpliendo así sus objetivos y metas.

Bibliografía

- Adani Wilmar Limited*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.adaniwilmar.com/businesses>
- AGD. (15 de septiembre de 2021). *Aceitera General deheza*. Obtenido de <https://www.agd.com.ar/es/nuestra-identidad/historia>
- Agro Tech Foods Ltd*. (27 de octubre de 2021). Obtenido de <https://www.atfoods.com/about-us.aspx>
- Agrofy News. (11 de Junio de 2021). *Agrofy News*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/194162/ranking-cargill-le-arrebato-cofco-primer-lugar-exportacion-granos-y-subproductos>
- Amigos, L. (01 de Noviembre de 2021). *Logrando Amigos*. Obtenido de <http://www.lograndoamigos.com.ar/>
- Athena Tradewinds Pvt.Ltd*. (27 de octubre de 2021). Obtenido de <https://athenatradewinds.com/aboutus>
- Banco Central de la República Argentina. (15 de Septiembre de 2021). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de Bcra.gob.ar/politicaMonetaria/Politica_Monetaria.asp
- Bolsa de Comercio de Rosario. (12 de Abril de 2021). *Ámbito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/agronegocios/agronegocios/argentina-volvera-ser-el-principal-proveedor-soja-el-mundo-n5183545>
- Calzada, J., & Treboux, J. (18 de Octubre de 2019). *Julio Calzada – Javier Treboux - 18 de octubre de 2019 – n de edición 1927 – AÑO XXXVII, Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>
- Camara de la Industria Aceitera de la República Argentina. (07 de Septiembre de 2021). *ON24*.
- Cargill India Pvt Ltd*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.cargill.co.in/en/page/locations>
- CIVUCE*. (15 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://ci.vuce.gob.ar/busquedaPosicion?posicion=1507.10.00.100Q&operacion=exportacion>
- Consumer Marketing Pvt. Ltd*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.cmipl.net/index.php/about-us>
- Economista, E. (2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-04-bcr-estima-exportaciones-soja-record/>
- Ferias Alimentarias*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de https://www.feriasalimentarias.com/main/oblea.asp?id_feria=141
- Ferias Info*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.feriasinfo.es/India-Food-Forum-M12120/Mumbai.html>
- Iber Container*. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://ibercontainer.com/producto/contenedor-cisterna-de-20-pies-nuevo/>
- Infobae. (14 de Octubre de 2021). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/14/la-inflacion-subio-al-35-en-septiembre-y-llego-al-525-el-ultimo-ano/>

Empresa "Campo Agrícola"

Infocampo. (13 de septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.infocampo.com.ar/india-habilito-la-importacion-harina-y-expeller-de-soja-ogm-lo-que-beneficia-a-la-argentina/>

Keegan. (2013). Estrategias de Entrada a los Mercados Internacionales. En P. Education., *Marketing Internacional*.

Keegan, W., & Green. (2009). Marketing internacional. En P. Edication, *Evaluacion y Seleccion del Mercado Meta*. (págs. 2-7).

MERCOSUR, S. d. (15 de Septiembre de 2021). *Red de acuerdos comerciales del MERCOSUR*. Obtenido de https://relex.mercosur.int/public/red_acuerdos/describir/15

Ministerio de relaciones exteriores, comercio internacional y culto. (13 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/india-anuncia-nuevas-medidas-que-benefician-las-exportaciones-sojeras-argentinas>

ON24. (12 de OCTUBRE de 2021). Obtenido de <https://www.on24.com.ar/negocios/agro/quienes-son-los-principales-importadores-de-aceite-y-harina-de-soja/>

Sigauo, D. (22 de Noviembre de 2019). *Bolsa de comercio de Rosario*. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/fotografia-del>,

Sigauo, D. (22 de Noviembre de 2019). *Bolsa de comercio de Rosario*. Obtenido de www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/fotografia-del

Sigauo, D. (22 de Noviembre de 2019). *Bolsa de Comercio de Rosario*. Obtenido de www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/fotografia-del

The Food Tech. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://thefoodtech.com/eventos-de-la-industria/fine-food-india/>

TradeMap. (12 de octubre de 2021).

TradeMap. (12 de octubre de 2021). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c1507%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

UNADE. (06 de Noviembre de 2021). *Universidad Americana de Europa*. Obtenido de <https://unade.edu.mx/para-que-sirve-la-grafica-de-gantt/>