

2021

TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA. COMERCIO INTERNACIONAL

**Identificación de oportunidades de negocios en el
mercado internacional**

ALDANA BELEN DI LELLE
DNI: 40.662.066

LEGAJO: CIN01840



Resumen

A través del presente reporte de caso se desarrolló una propuesta concreta como respuesta a la necesidad de una empresa PyME de aumentar sus ventas de maíz. El enfoque estuvo orientado en analizar las características de un mercado extranjero y las ventajas propias de la empresa, dentro del contexto nacional incierto. El mercado seleccionado fue Corea del Sur.

Para una exportación exitosa, las recomendaciones fueron buscar la ayuda de los organismos nacionales que facilitan el vínculo con los compradores extranjeros y planificar las acciones necesarias para una efectiva entrada en el mercado internacional. La propuesta de implementación estuvo orientada a desarrollar un Plan de Negocios que muestre las características del mercado coreano, los requisitos de importación y el análisis de la estrategia más adecuada de penetración al mercado.

Palabras Clave: Exportación; maíz; Corea del Sur.

Abstract

The report proposed to offer a concrete proposal in response to the need for a company to increase its corn's sale. The approach was oriented to analyze the characteristics of a foreign market and the company's own advantages, within the uncertain national context. The selected market was South Korea.

For a successful export, the recommendations were to seek the help of the national agencies to facilitate the link with foreign buyers and plan the actions necessary to ensure effective market entry. The proposal of implementation was oriented to develop a business plan that shows the characteristics of the Korean market. Import requirements and analysis of the most appropriate market penetration strategy.

Keywords: Export, corn, South Korea.

Introducción

La presente investigación se realiza como trabajo final de grado para la carrera de la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad Siglo 21. El reporte de caso elegido se efectúa sobre la empresa Campo Agrícola.

La empresa está ubicada en la localidad de Hernando, provincia de Córdoba. Realiza actividades primarias de agricultura sobre campos de terceros desde el año 2004, momento de su creación. Dichas actividades incluyen principalmente el proceso de siembra y cosecha de soja, maíz, trigo y maní. La compañía está conformada por cuatro socios, que organizan su actividad agrícola de acuerdo a las hectáreas que año a año pactan en arrendamiento para la explotación. Los campos arrendados se ubican principalmente en las localidades de Hernando y Pampayasta Sur. Una vez que Campo Agrícola dispone de los suelos, procede a tercerizar el servicio de siembra, pulverización, fertilización y cosecha; por no contar con maquinaria propia y recurso humano necesario para ejecutar la actividad. Con el resultado de las cosechas que vende en el mercado interno, invierte en una nueva gestión de arrendamiento de campos y tercerización de siembra y cosecha.

Campo Agrícola tiene por misión consolidar y expandir la actividad primaria desarrollada en Hernando y sus alrededores en el largo plazo, bajo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica. Para ello genera una red de proveedores y asesores idóneos que permitan el crecimiento de la actividad con una base sólida y un perfil de negocio dinámico. El reporte de caso pretende estudiar las posibilidades de que Campo Agrícola exporte el maíz cosechado a Corea del Sur, país que en los últimos años viene demandando cada vez más de esta commodity.

El incremento de la producción de maíz que la empresa viene obteniendo año a año plantea la problemática de determinar un posible lugar de destino donde colocar dicha producción. Es por ello que se decide estudiar el mercado internacional más adecuado para su comercialización y formular las estrategias de penetración propicias para ingresar al mercado seleccionado. Para llevar a cabo este estudio se procede a caracterizar a la empresa, relevar las circunstancias más favorables y las amenazas latentes que se le presentan al momento de la exportación mediante la definición de su macro y micro

entorno. La magnitud del problema queda a la vista cuando se entiende que la decisión de una empresa de exportar su producción a un determinado país puede ser determinante en el desarrollo de su actividad futura. Campo Agrícola depende de los resultados obtenidos en una campaña para encarar la inversión de la siguiente y saldar los costos de la pasada (Siglo 21, -s.f.).

Como antecedentes al reporte del caso se puede mencionar el estudio de Báez Salas et al (2012) que analiza las posibilidades mexicanas de exportación de maíz a Estados Unidos, deteniéndose especialmente en la existencia de restricciones y requisitos para la comercialización. Por su parte, Zocco (2016) crea un proyecto para que una empresa argentina exporte maíz pisingallo a Egipto donde se destaca la importancia del estudio de mercado para llevar adelante la actividad de manera exitosa, especialmente tratándose de un país culturalmente tan distinto al propio. El autor desarrolla un plan de internacionalización para la empresa, definiendo una gran cantidad de variables como el precio FOB y los procedimientos de exportación necesarios. También concluye que el producto tiene un gran potencial en el mundo, incluido Egipto, siempre que prevalezca la innovación en la producción y la organización de la empresa en pos de cumplimentar con todos los requisitos necesarios.

Desde el plano productivo y de oportunidades del sector, Gago, Gianatiempo y López (2018) muestran a través del relevamiento de campo el aumento progresivo de la superficie sembrada de maíz en Argentina, lo que significa más de un 35% en hectáreas en 2019 y 2020 con respecto al promedio sembrado en los últimos cinco años. Los autores destacan que la competitividad del sector maicero proviene de las ventajas naturales que se dispone y una de las mejores formas de ampliar estas ventajas es invirtiendo en tecnología y organización. La producción en red, integrando actores y sectores con nuevas formas contractuales, permitiría alcanzar una mayor competitividad. Por su parte, Storti (2019) resalta que la producción de maíz ocupó el primer lugar entre los granos superando a la soja, motivado por el dinamismo del sector en los últimos años y las condiciones climáticas que afectaron negativamente a la soja. La rentabilidad se incrementó notoriamente, lo que propició un aumento de las tierras cultivadas y de las exportaciones (+9,2% en 2018).

Maizar (2020) proyecta un incremento del 8% para el nuevo ciclo, que tomando como base la estimación actual de la Bolsa de Cereales de Buenos Aires de 6 millones de hectáreas, dejaría un incremento de 480 mil hectáreas en el nuevo ciclo (2019/2020). La Bolsa de Comercio de Rosario, por su parte, calculó que la siembra superará los 7 millones de hectáreas.

La relevancia del caso se presenta en la búsqueda de ampliar los mercados de destino del maíz producido por empresas argentinas. Para ello es que se pretende desarrollar un plan de negocios para Campo Agrícola que permita identificar las oportunidades de comercialización en el mercado internacional.

Por otro lado, estudios realizados por la embajada de la República Argentina a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (2018) muestran la economía surcoreana como la cuarta economía de Asia y la décima en el mundo, Corea del Sur registró un crecimiento económico significativo (6,25% en promedio) y alcanzó una integración global para convertirse en una economía industrializada de alta tecnología.

En 2020 el PBI coreano fue de 1 billón de dólares (10° mundial) y su PBI per cápita alcanzó los 31.762 dólares (30° mundial) (FMI 2021). En base de la paridad del poder adquisitivo (PPA), el Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita de Corea es de \$ 39.387 (29° mundial).

Corea del Sur se caracteriza por poseer una baja inflación. Entre los años 2010~2015 el índice máximo alcanzado fue de 4,2% (2011). La inflación del 2016 y 2018 fue de 1,0% y 1,9% respectivamente.

Se estima que la inflación sea de 0,9% en 2021, en comparación con 0,5% en 2020. Durante 2020, el gobierno obró con fuerza para impulsar la economía a través de un gasto fiscal expansivo, y como resultado el empleo mostró una mejoría tanto a nivel de número de empleos como estatus de empleo (Santander, 2021)

El volumen de comercio anual de Corea del Sur superó 1 billón de dólares por primera vez en tres años y el superávit comercial fue de 95.306 millones de dólares.

Las ventas argentinas a Corea se concentraron en maíz, los productos derivados de soja y minerales, que representaron el 79,2% del total de exportaciones nacionales al mercado coreano.

La evaluación de los informes citados permite tomar la decisión de elegir un país como Corea del Sur para avanzar en la propuesta de exportación, con la certeza de que es un mercado con alta potencialidad para incrementar las ventas de maíz.

Por lo tanto, se considera pertinente para el siguiente reporte, evaluar las posibilidades de que la empresa en cuestión pueda hacer realidad la exportación de maíz a este mercado que está ganando terreno en las exportaciones totales de maíz. Con este análisis se puede ayudar a la empresa seleccionada y también a otras empresas a determinar el plan de acción a seguir para insertarse en el mundo y en un mercado en concreto.

Código del producto	Descripción del producto → ←	Corea, República de importa desde Argentina							Valor unitario (USD/unidad)
		Valor 2019, en miles US\$ ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019, % p.a. ↑	Participación en las importaciones de Corea, República de, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Corea, República de ↑	Cantidad importada en 2019	Unidad de medida		
100590	Maíz (exc. semillas de siembra para siembra)	597.804	44	25	429	2.955.583	Toneladas	202 →	

Fuente: TradeMap (2021).

Objetivos

- Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocios para la empresa Campo Agrícola, donde se identifiquen las posibilidades y las estrategias a seguir para introducir su producción de maíz a Corea del Sur mediante la utilización de la herramienta marketing mix.

- Objetivos Específicos

- Evaluar las características que el país elegido presenta y que lo podrían convertir en un mercado de destino atractivo para las exportaciones de maíz de Argentina.
- Identificar los requisitos que la empresa Campo Agrícola debe cumplir para realizar exportaciones de maíz a Corea del Sur.
- Formular las estrategias de penetración de mercado más adecuadas para exportar a Corea del Sur mediante la definición del mix de marketing.

Análisis de Situación

En Argentina, alrededor del 80% de la producción de maíz se concentra en el norte de la provincia de Buenos Aires, el sudeste de Córdoba y el sur de Santa Fe, zona conocida tradicionalmente como “Zona Núcleo Maicera”. Además, es relevante la producción en las provincias de Santiago del Estero, Entre Ríos, La Pampa y Chaco (Storti, 2019).

Según el relevamiento realizado por Gago et al (2018), se resume que la cadena de valor del maíz se compone de la producción primaria propiamente dicha, una etapa industrial y una etapa de destino. En la etapa de producción primaria se conjugan los semilleros que proveen las semillas de calidad para realizar el cultivo de maíz, los productores, además de los proveedores de insumos, bienes de capital y servicios. El resultado del proceso puede ser forraje para pastoreo y granos de maíz; los cuales son los productos de una mayor inserción internacional relativa según Storti (2019). En la etapa industrial, si es que el maíz no se comercializa directamente, se procede a la molienda húmeda o seca. En la molienda húmeda se obtienen subproductos como endulzantes, almidón, etc. En la molienda seca se producen sémolas, harinas, copos y etanol. El destino posible tanto de los granos de maíz como de los subproductos está en el mercado interno y en el mercado externo.

El diario La Nación (2019) destaca que el volumen de maíz exportado va en franco ascenso en el presente año logrando un récord en toneladas. Esto permite que Argentina sea el tercer exportador mundial de maíz, solo superado por Estados Unidos y Brasil. Aunque los indicadores permiten pensar en altas probabilidades que el país se quede con el segundo puesto al finalizar el año 2019. El elevado porcentaje de exportación de granos de maíz sobre el total exportado refleja una característica estructural de la cadena maicera argentina. Una porción importante del procesamiento se realiza en otros países como grano forrajero o se industrializa para obtener distintos productos de la molienda (Storti, 2019).

Figura 1. Evolución de las exportaciones Argentina

NCM: 10059010 - Maíz en grano

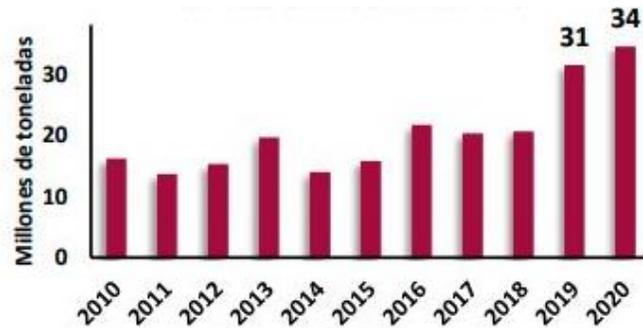
País/es	Mes	Peso Neto (Kg)	Monto FOB en u\$s
Corea (Sur), Rep. de	Abril	s	s
Corea (Sur), Rep. de	Mayo	s	s
Corea (Sur), Rep. de	Junio	385.341.980,00	57.733.002,83
Corea (Sur), Rep. de	Julio	395.016.380,00	60.233.154,69
Corea (Sur), Rep. de	Agosto	692.286.810,00	107.563.914,67
Corea (Sur), Rep. de	Septiembre	467.438.675,00	73.130.788,62
Corea (Sur), Rep. de	Octubre	304.127.535,00	51.693.420,04
Corea (Sur), Rep. de	Noviembre	s	s
Corea (Sur), Rep. de	Diciembre	138.740.010,00	24.474.229,48

Fuente: INDEC (2020)

La Bolsa de Cereales de Córdoba (BCCBA) destacó que las exportaciones de maíz son récord en los primeros diez meses del año.

Las exportaciones de maíz durante los primeros diez meses del 2020 fueron récord con 34,5 millones de toneladas comercializadas siendo confirmado por el relevamiento del Departamento de Economía de la BCCBA. Esto implica, no sólo un incremento del 10% en comparación al mismo período del año anterior, sino también un crecimiento de las ventas que se mantiene en carrera desde el año 2017- (Agrofy, 2021)

Figura 2. Exportaciones de maíz acumulado de Enero a Octubre



Fuente: Agrofy, 2021

Análisis del Contexto

El análisis PESTEL ayuda a ordenar la información referida al contexto en que está inmersa la empresa Campo Agrícola (Varela, s.f.). Para determinarlo se recurre a una investigación documental y a la observación de la actualidad argentina, determinando el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental o ambiental y legal.

- Entorno Político

Actualmente, el escenario político presenta cierta inestabilidad en Argentina de acuerdo a Santander, (2019), teniendo en cuenta la dicotomía surgida con respecto al modelo de país que se desea establecer en el largo plazo. Por un lado, se encuentra el modelo comúnmente llamado neoliberal, donde se priorizan las fuerzas del mercado y la toma de decisiones privadas en torno a maximizar la rentabilidad, apoyando a la apertura internacional. Y por otro, el modelo más orientado al proteccionismo, con alta injerencia del Estado en las cuestiones de mercado. Se debe tener en cuenta que un nuevo signo político está asumiendo el poder en Argentina, que se sabe está más orientado al segundo modelo descrito. En materia de comercio internacional, las expectativas sobre las decisiones políticas y económicas que se tomen son muy elevadas, ya que en períodos anteriores surgieron graves conflictos por las barreras impuestas.

En el sector de granos específicamente, la gestión política logró la realización de reuniones y acuerdos como la Mesa de Competitividad de Cultivos Extensivos de 2018 para simplificar trámites, transporte y logística, aspectos sanitarios, apertura de nuevos mercados e incorporación de insumos y tecnología. También se implementó el Sistema de Registro de Productores Agropecuarios (SISA) (Storti, 2019).

Las relaciones diplomáticas de Argentina con Corea del Sur comienzan en 1962, y son muy importantes ya que la comunidad coreana en el país alcanza los 20.000 ciudadanos. En materia política, la relación entre ambos países se caracteriza por una fluida cooperación tanto en el ámbito bilateral como multilateral, de acuerdo a Cancillería (2019). Actualmente, Corea del Sur y el MERCOSUR forman parte del SGPC, que es un acuerdo

de alcance parcial destinado a la promoción del comercio y la cooperación. No obstante, está en curso la negociación para un Tratado de Libre Comercio entre las partes.

Hay diferentes organismos de apoyo al comercio exterior entre los que se pueden mencionar Ministerio de Relaciones Exteriores Argentino, el Banco de Inversión y Comercio Internacional (BICE), el Consejo Federal de Inversiones (CFI), la Fundación Exportar, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y la Fundación para las Negociaciones Agrícolas Internacionales (INAI).

- Entorno Económico

Con un PBI de aproximadamente U\$495 billones, Argentina es considerada una de las economías más grande de América Latina. Se presenta como un país líder en producción de alimentos, con industrias a gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna (Banco Mundial, 2019). En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. El FMI proyectó en octubre de 2020 un crecimiento de 4,9% en 2021, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. En su más reciente Informe sobre las Inversiones en el Mundo, el FMI revisó sus proyecciones de crecimiento del PIB de Argentina, indicando las cifras de 4,5% en 2021 (Santander, 2021)

Desde 2015, Argentina lleva adelante un proceso de integración con los mercados internacionales. Se suprimieron diferentes barreras a la inversión extranjera y se implementaron exenciones de impuestos para diferentes industrias de exportación clave, sobre todo a la agricultura, medidas para reforzar el nexo con EEUU y la UE (Santander, 2018).

Los datos macroeconómicos muestran un incremento de las exportaciones, sin embargo, desde 2018 se viene atravesando una crisis económica muy fuerte. Se observan en el país altas tasas de inflación, devaluación de la moneda argentina, incrementos significativos de los índices de pobreza y de desempleo. Iniciada la crisis se lleva a cabo una revisión del plan económico y se concreta un programa con el FMI que genera una deuda internacional de más de U\$57.000 millones. Según Santander (2018), el declive de

las importaciones, debido a la depreciación de la divisa y la baja demanda interna, sumado a la recuperación de las exportaciones agrícolas, contribuiría a reducir el desequilibrio de la cuenta corriente. El Banco Mundial (2019) observa que la volatilidad histórica del crecimiento económico y la acumulación de obstáculos institucionales verdaderamente impiden el desarrollo del país.

Desde agosto de 2019 se ha implementado un amplio conjunto de MFC, con el objetivo de restringir las transacciones de la cuenta financiera (límites a la compra de dólares, transferencias al exterior y servicio de la deuda en moneda extranjera) y algunas transacciones de la cuenta corriente (requisitos de rescate sobre los ingresos de exportación, restricciones sobre importaciones de servicios, pago de dividendos al exterior y pago de intereses de deuda en moneda extranjera). Los MFC ayudaron a limitar los flujos de salida tras la pandemia. El tipo de cambio se ha depreciado alrededor de un 45 por ciento frente al dólar estadounidense desde principios de marzo de 2020 (FMI, 2021).

Particularmente, en términos comerciales, el intercambio bilateral (exportaciones más importaciones) entre Argentina y Corea del Sur creció considerablemente en los últimos años. La inversión extranjera directa (IED) proveniente del país asiático asciende a 180 millones de dólares (Cancillería, 2019).

- Entorno Social

La situación social de Argentina se encuentra en tensiones constantes. Se puede mencionar la división entre el gobierno central y las autoridades provinciales por la distribución de los ingresos federales sumado al repudio sindical y social por los ajustes que el gobierno nacional viene realizando en pos de reducir el déficit fiscal.

Con respecto a la relación cultural de Argentina con Corea del Sur, la Cancillería (2019) destaca que, entre el público coreano, los aspectos de la cultura local como el tango, la literatura y el fútbol son altamente reconocidos. Lo mismo ocurre con la oferta cultural surcoreana en Argentina. Inclusive el intercambio universitario entre ambos ha crecido sustancialmente.

- Entorno Tecnológico

En el marco de la agricultura moderna, la producción de maíz es cada vez más eficiente. Por un lado, las tecnologías aplicadas a las semillas ayudan a mejorar constantemente el cultivo para que sea más resistente frente a las malezas, plagas o enfermedades. Por otro lado, dispositivos como sensores, chips y drones permiten monitorear todas las etapas de la planta y brindan información relevante para elegir las mejores prácticas agronómicas y el uso eficiente de recursos (Agricultura Moderna, 2018).

En Argentina se desarrollan constantemente nuevas aplicaciones, y maquinarias de pequeña, mediana y gran envergadura, capaces de mejorar todos los aspectos del cultivo y el procesamiento.

- Entorno Environment

Argentina tiene abundantes recursos naturales en energía y agricultura. En su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene potencial en energías renovables (Banco Mundial, 2019). Como toda producción que depende de las condiciones climáticas, la cosecha de maíz se ve afectada especialmente por los períodos de sequía que asechan en ciertas campañas. De todos modos, los efectos disminuyen al considerar que hay dos cosechas de maíz, el llamado temprano y el tardío.

- Entorno Legal

Las exportaciones argentinas dependen de las políticas restrictivas para el comercio exterior; que pueden tomarse con el fin de preservar el precio interno del bien o con meros fines recaudatorios. Los conflictos entre el gobierno y los productores agropecuarios resultan recurrentes en la historia argentina, y el más importante fue el que derivó de la Resolución 125/08 sobre retenciones móviles. Los resultados siempre terminan siendo similares. Primero se registran altos valores exportados de maíz como los observados en el 2013, donde se conjuga un importante aumento de la producción con precios internacionales relativamente altos, sin embargo, la implementación de retenciones posteriores más altas y trabas legales burocráticas marcan un descenso muy importante.

A partir de 2016, la re implementación de las Declaraciones Juradas de Ventas al Exterior (DJVE) automáticas y la reducción a 0% de las alícuotas de Derechos de Exportación impulsó las ventas externas del sector por la mejora en las expectativas de los productores (mayores precios y márgenes para el cultivo) (Storti, 2019).

La ley 21.453 de 1976 regula la venta al exterior de productos de origen agrícola. Actualmente está vigente el Decreto 793/2018 que, a partir de septiembre de 2018, implementa alícuotas de Derechos de Exportación positivas del 12% para todos los productos, con un límite máximo de \$4 por dólar para los productos primarios y de \$3 por dólar para las MOA.

En la nomenclatura Común del MERCOSUR (NCM) el maíz se clasifica como 1005.10.00 y presenta el siguiente régimen arancelario:

Tabla 1: Régimen arancelario del maíz. Año 2021.

Derecho de exportación extrazona (DEE)	Reintegro extrazona (RE)	Derecho de exportación intrazona (DEI)	Reintegro intrazona (RI)
4,5%	0.5	4.5%	0.5

Fuente: Elaboración propia en base a Tarifar (2021).

Análisis del Sector: Las 5 fuerzas de Porter

- Amenazas de productos sustitutos

El maíz es uno de los elementos más antiguos e importantes a nivel mundial y resulta una gran fuente de energía para quienes lo consumen. Fue descubierto hace miles de años en México, y con el tiempo fue expandido hasta convertirse en el cereal con mayor producción en el mundo, superando al trigo y al arroz (Agricultura Moderna, 2018). Otra destacada ventaja es que tiene múltiples usos a partir del procesamiento, especialmente alimenticios, pero también como insumo productor de etanol. Por lo tanto, a nivel mundial

no se considera que este alimento tan importante en la dieta de la población pueda ser fácilmente sustituido.

- Rivalidad entre los competidores

La producción mundial de maíz superó los 1.000 millones de tn en la campaña anterior. Si bien EE. UU, China, Brasil y la UE concentran el 70% de la producción mundial, el cultivo está muy extendido, se produce en más de 100 países de todo el mundo. Argentina, con una producción del 3% del total mundial, ocupa el 5° lugar (Storti, 2019). Estados Unidos posee un doble protagonismo, en su carácter de primer productor y exportador mundial de maíz. Sin embargo, desde 2018 se observa un descenso de las áreas sembradas y de la producción de este país.

Brasil, por su parte, se presenta como el segundo mayor exportador de maíz (18%). La campaña 2019/20 es promisoriosa ya que se estima alcanzar los 29,5 millones de toneladas, es decir, un 15% más que la campaña anterior. Los envíos de Brasil a Asia saltaron de 1,5 millones de tn. en 2007/08 a un máximo de 27 millones de tn. en 2015/16, lo que le permite incursiones importantes en mercados claves como Irán, Japón, Corea, Vietnam y Malasia (FAO, 2019).

China es el tercer productor de maíz, con un 21% de participación, y también supo tener una destacada participación como exportador, sin embargo, en función de su creciente consumo de carnes producidas en base a granos, de la migración rural a zonas urbanas y al paulatino abandono de su política de subsidios que favoreció decididamente sus exportaciones de maíz, comienza a declinar en su protagonismo exportador. Otros participantes de menor importancia, pero con presencia exportadora en casi todos los años, resultan ser Sudáfrica y algunos países de la Europa del Este y ex URSS tales como Ucrania y Rumania (Pouller, 2005), que muestran un crecimiento considerable en los años recientes.

A nivel nacional, el comercio de granos tiene una alta concentración en un conjunto reducido de empresas. El 86% de las exportaciones está concentrada en 10 empresas, entre ellas Cargill, ADM, Bunge, COFCO (ex-NIDERA), Dreyfus, AGD, Vicentín, Molino

Cañuelas, la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) y Agricultores Federados Argentinos (AFA) (Storti, 2019).

- Amenaza de nuevos competidores

Argentina actualmente se presenta como un país competitivo para la exportación de granos. No se registran nuevos competidores a nivel de país que puedan desplazar del mercado a Argentina. Están muy bien definidos aquellos países con características propicias para el cultivo del maíz y la producción en abundancia que permita satisfacer el consumo interno y además tener una posición dominante en el mercado internacional.

Desde el análisis a nivel empresa se detectan varias barreras para el ingreso de nuevos competidores. Por lo general, se necesita una fuerte inversión inicial para la compra del campo y de máquinas a menos que se opte por el arrendamiento y la tercerización. Además, se detectan inconvenientes para conseguir financiación. Y, por último, una empresa nueva necesita años de experiencia para lograr rentabilidad en su negocio agrícola y poder optar por la exportación.

- Poder de negociación de los clientes

Los principales importadores son los países de la UE (11%), México (11%), Japón (10%) y, en menor medida, Corea del Sur, Egipto, Vietnam e Irán (Storti, 2019). Al igual que sucede con otros granos, no hay una clara diferenciación por la calidad del maíz. Esto repercute en la entrada a algunos destinos más exigentes como la Unión Europea.

Se debe tener en cuenta que Corea del Sur es uno de los mercados más importantes de Asia, tiene casi 50 millones de habitantes y un PBI per cápita de casi U\$33.000, un número similar al de la UE (Connectamericas, 2019). Tienen poder de negociación y es así que imponen cuatro regulaciones importantes para permitir el ingreso de productos alimenticios al país. Ellas son tramitar licencia de importación, notificación ante el Korea Food and Drug Administration, registro de importadores y pasar el proceso de inspección.

- Poder de negociación de los proveedores

Los costos que más repercuten en la estructura de costos del maíz es el del flete o transporte. Así se presenta una ventaja de los productores que tienen localizados sus campos más cerca de los puertos. Se debe tener en cuenta que más del 80% del volumen exportado se concentra en los puertos localizados en la provincia de Santa Fe (Rosario, San Lorenzo, Villa Constitución). Los otros puertos se ubican en Buenos Aires, teniendo mayor tracción el de Bahía Blanca.

Storti (2019) resume que, en la estructura de costos, la participación de los gastos de comercialización representa el 45% de los costos totales, seguido del costo de semillas y cura semillas (17%), agroquímicos y fertilizantes (20%). Los menos representativos terminan siendo el costo de cosecha (10%) y labranza (8%). Por lo tanto, las empresas deben lograr contratar servicios logísticos integrales y eficientes para reducir el impacto de los costos asociados.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

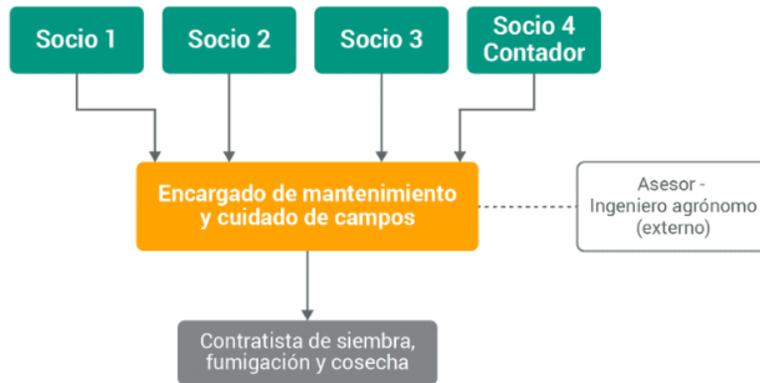
La empresa Campo Agrícola presenta una estructura organizacional que le permite producir grandes cantidades de granos sin necesidad de contar con campos propios ni maquinarias permanentes. A continuación, se resumen sus actividades y la composición de la empresa mediante su organigrama:

Figura 3: Actividades realizadas por la empresa Campo Agrícola.



Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 4: Organigrama de la empresa Campo Agrícola.



Fuente: Elaboración propia en base a Universidad Siglo 21 (2021).

El relevamiento de la información disponible de las operaciones de la empresa Campo Agrícola permite identificar una serie de fortalezas y debilidades de la firma. Por otro lado, su relación con el entorno define una serie de oportunidades que puede aprovechar y de amenazas que debe contrarrestar. Todo este análisis se resume en el siguiente FODA:

- Fortalezas
 - Gran extensión de terrenos aptos para cultivo y disponibles para arrendar.
 - Amplia red de proveedores de insumos y prestadores de servicios de calidad.
 - Utilización eficiente y sustentable de recursos naturales como el agua.
 - Elevado nivel de tecnología aplicado al cultivo.
 - Buena calidad de granos.
 - Disponibilidad inmediata para incrementar la producción.
- Debilidades
 - Poco conocimiento sobre los procesos de exportación a los países de oriente.
 - Recursos económicos atados al rendimiento de la cosecha anterior.
 - Elevado costo para obtener financiamiento de terceros.
 - Desconocimiento de la actividad de los competidores.
 - Elevado costo del flete.
 - Necesidad de negociación permanente con el resto de la red de proveedores y con los dueños de los campos arrendados.

- Oportunidades
 - El maíz no se encuentra en gran medida afectado por políticas restrictivas.
 - Aumento de demanda de maíz internacional por el cambio de los estándares de consumo.
 - Apertura comercial con nuevos países.
 - Aprovechamiento de los granos para la elaboración de combustibles.
 - Mayor posibilidad de agregar valor a la producción de maíz para exportación.
 - Innovación en tecnología para el campo.
- Amenazas
 - Volatilidad de los precios internacionales.
 - Inestabilidad económica y política local.
 - Variables climáticas adversas que generan pérdidas cuantiosas.
 - Posibilidad de aumento en las retenciones a la exportación agrícola.
 - Falta de colaboración desde los gobiernos provinciales.
 - Baja participación de los productores del maíz en las entidades gremiales.
 - Disminución en el consumo interno por poco conocimiento sobre el aporte nutricional del maíz.

Marco Teórico

Se ha propuesto el marco teórico sobre la evaluación de características de dicho país elegido, los métodos a emplear en dicho proceso y los indicadores que deben utilizarse para valorar el atractivo del mercado internacional (Colantone y Sleuwaegen, 2010).

En relación a las fases de la evaluación de las características del país seleccionado se señalan tres: revisión preliminar, identificación en profundidad y selección final del mercado anteriormente seleccionado (Sakara, Eckman y Hyllegard, 2007). La valoración o revisión preliminar identifica mercados potenciales como candidatos para un siguiente análisis en mayor profundidad; en esta etapa se emplean indicadores a nivel macro para eliminar aquellos mercados que no se ajustan a los objetivos de la empresa. En la etapa de identificación se

valora el atractivo de la industria y se estiman costes e ingresos de una lista de países más reducida como consecuencia de la etapa previa. Por último, la etapa de decisión final determina el mercado que mejor se ajusta a los objetivos de la empresa y a los recursos disponibles.

Jacques Filion et al (2011) advierten que una verdadera oportunidad de negocios solo puede tomar forma y concretarse luego de la confrontación de la idea percibida con la realidad socioeconómica dentro de la cual deben movilizarse los recursos para materializar la idea. Si la oportunidad percibida es que la empresa se internacionalice vendiendo sus productos o servicios al exterior, el autor reflexiona sobre la importancia de sondear el terreno de destino y luego decidir el tipo de transacciones que se van a realizar. Dentro de dichas herramientas que ayuden a identificar estas oportunidades se encuentran:

- Utilización de plataformas de medios sociales internacionales
- Asistir a conferencias internacionales
- Realizar una investigación profunda del mercado (FODA)
- Desarrollar una estrategia y un plan de negocio

Kotler y Armstrong (2008) opinan que las estrategias de ingreso en un mercado internacional pueden ser definidas al principio con un modelo de exportación indirecta, recomendable porque implica una inversión inicial menor, por lo que lo recomendado es buscar apoyo en intermediarios locales u organismos públicos capacitados para vincular a la empresa con la demanda del país extranjero y facilitar las operaciones. Argentina cuenta con 158 representaciones en el mundo enfocadas en construir la imagen del país y poner en valor el potencial exportador. Esta red está a disposición de las empresas argentinas que quieren avanzar en su proceso de internacionalización (Ministerio de Producción y Trabajo, 2018).

Kotler y Keller (2006) describen que las empresas deben evaluar distintos riesgos antes de tomar la decisión de exportar. Se debe considerar que las preferencias de los consumidores extranjeros pueden ser distintas a las preferencias nacionales, la cultura del

país también puede influir. Por otro lado, es necesario conocer cierta normativa extranjera para no incurrir en costos inesperados.

Antes de decidir si exportar o no, se necesita determinar si las condiciones de la empresa son óptimas o no, es decir, se deberán evaluar los nuevos costes, la capacidad de producción, la demanda interna, etc. Se deberá realizar una investigación de mercado, que nos ayudará a determinar la selección de los productos/servicios a exportar.

Por otro lado, la empresa debe identificar los requisitos que debe cumplir para realizar exportaciones al dicho país.

- Capacidad para competir en los mercados internacionales

Para cumplir con este requisito el exportador debe disponer de los recursos adecuados. Es importante que incorpore tecnología moderna en el proceso productivo, en la gestión, en la obtención de información y en la forma de promoverse. Por lo tanto, tiene que poseer la infraestructura mínima para comunicarse con los clientes extranjeros, como conexión Internet (correo electrónico) y telefax, señalar una dirección donde pueda ser ubicado en forma permanente, exponer fotografías de calidad de los productos o los procesos usados o exigidos, colgar información de la empresa

Pero, en nuestro país es necesario que las empresas y, con mayor razón, los productores individuales decididos a exportar, recurran a un mecanismo de cooperación entre ellas, a fin de trabajar en conjunto su posicionamiento externo, con una oferta integrada y fortalecida.

- Contar con productos competitivos en calidad, precio y valor agregado

Es preciso, para tener éxito en exportar, que se cumpla con los requerimientos de los mercados en cuanto a calidad y precio, debiendo en lo posible contar con un componente o elemento que le dé al menos una característica que lo diferencie de otros similares, un elemento que aporte más en rendimiento, propiedades o utilidad.

- Acceso a información suficiente y oportuna

Contar con un sistema de información abierto y permanente que permita conocer las tendencias de los consumidores, las cadenas de distribución, procedimientos, regulaciones, tanto a nivel local como en el extranjero (cambios en los regímenes tributarios y arancelarios), etc.

- Planificación adecuada de la exportación

Es necesario diseñar un plan de mercadeo internacional, el cual establecerá objetivos y metas de exportación, indicando las estrategias y acciones que deberán realizarse para penetrar y/o consolidar el mercado escogido. El Plan deberá contar con información sobre los productos que ofrece la empresa y el mercado objetivo al que se pretende ingresar.

Un enfoque diferente del concepto lo ofrecen Rodal Arciniega et al (2005) el cual consiste en recoger y analizar sistemáticamente la información que permita a la empresa conocer las principales variables que afectan al mercado del país donde quiere entrar para evaluar la factibilidad de iniciar un proyecto de negocios en ese mercado foráneo. Así, según los autores, las etapas de una investigación para evaluar la potencialidad de negocio de un mercado extranjero son:

1. la preselección del mercado,
2. la investigación del mercado seleccionado,
3. la prospección del mercado elegido,
4. la elaboración del plan internacional.

Mercado (2012) detalla los aspectos básicos que se debe obtener para la selección y prospección del mercado potencial (ya realizados), ellos se resumen en un régimen económico-social, definición de la oferta del producto, de los métodos de venta, la competencia y las vías de acceso al mercado.

En cuanto a la estrategia de penetración para el mercado seleccionado, es recomendado por autores como Kotler y Armstrong (2008) o Czintoka y Ronkaiken (2008) definir el mix de marketing; conformado por el producto, el precio, la plaza y la promoción que se detallan a continuación.

El producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado. Se debe definir si se ofrece variedad o es un único producto, el nivel de calidad, las características, si se cuenta con servicios adicionales post venta, si se requiere de empaque, etc. (apostar por los distintos usos que puede dar el producto, rediseñar la imagen del producto). El precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Es recomendable ajustar los precios a la situación competitiva actual. Por ello se deben fijar un precio de lista y el precio que se puede negociar con el comprador; período de pago y si existen planes de crédito (fluctuar precios en función de la temporada del año, hacer ofertas especiales, precios para socios de tal modo que incentivemos el consumo). La plaza o distribución incluye las actividades para que el producto llegue a los consumidores. Aquí se establecen los canales de venta, ubicación geográfica, transporte y logística (reubicar nuestro producto en todos los potenciales nichos de mercado). La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes de que lo compren. Se define el tipo de venta para llegar al comprador, la publicidad y las actividades correspondientes a las relaciones públicas (trabajar las distintas campañas publicitarias, vídeo marketing, marketing de guerrilla).

Diagnóstico y Discusión

Argentina presenta una posición privilegiada a nivel mundial como país exportador de productos primarios. Las pequeñas y medianas empresas argentinas tienen la oportunidad de lanzarse al mercado internacional para crecer y lograr posicionarse, siempre que puedan elegir correctamente el mercado objetivo y sean capaces de visualizar las necesarias innovaciones exportadoras que las diferencien del resto.

Campo Agrícola es una empresa cordobesa con trayectoria en la producción de granos, especialmente el maíz. Su expansión actual en el mercado local le genera expectativas para exportar a países que estén aumentando su demanda. Es por ello que se plantea un análisis de su situación actual y la búsqueda de un país en el cual tenga posibilidades concretas de insertarse. Desde el ámbito nacional se observan volúmenes récord de exportación de maíz para el año en curso. Sin embargo, la coyuntura económica y

política genera incertidumbre con relación a cómo se comportarán las variables impositivas, cambiarias y legales para los próximos meses. A su vez, un mercado internacional lejano y culturalmente distinto como Corea del Sur puede resultar adverso sin un análisis propicio. Sin embargo, el gobierno argentino busca desarrollar herramientas que le permita llegar a la empresa.

Los resultados muestran que el modelo de negocio de Campo Agrícola le permite evaluar y decidir la cantidad y el tipo de granos más convenientes para sembrar y cosechar ya que cuenta con una gran extensión de terrenos disponibles para arrendar. Además, cuenta con una red de proveedores de insumos y asesores que le permiten disponibilidad inmediata para incrementar la producción, controlar la calidad y disponer de elevado nivel de tecnología. Sin embargo, esto le genera un esfuerzo extra de negociación con todos los proveedores, especialmente con el flete. Se debe tener en cuenta la participación de los costos de comercialización y logística en el costo total.

En el ámbito nacional, la empresa puede aprovechar las herramientas diseñadas por el gobierno argentino para el proceso de exportación. Sin embargo, los riesgos aumentan especialmente por la volatilidad de los precios internacionales y la inestabilidad económica.

La empresa debe considerar que la demanda internacional de maíz está en alza por los nuevos usos en biocombustibles y cambios en las dietas alimenticias. Corea del Sur no está exenta de este proceso, y es un país con buenas relaciones bilaterales con Argentina.

Para que la empresa Campo Agrícola tenga más conocimiento de los procesos y estrategias que debe aplicar para insertarse en el mercado surcoreano se procede a realizar una propuesta de implementación como se muestra a continuación. Con la misma, se espera reducir el nivel de incertidumbre y riesgos que pueden afectar la decisión de exportar y el mercado de destino a seleccionar.

Propuesta de Implementación

Plan de Negocios

Alcance de las estrategias

El plan de negocios es presentado como una propuesta a seguir para que la empresa Campo Agrícola de la localidad de Hernando pueda exportar su producción de maíz a Corea del Sur, previamente hecho un análisis sobre este país. Para ello se estudiaron las características específicas de esta empresa y del mercado objetivo que permitieron arribar al plan desarrollado a continuación. Vale destacar que el alcance temporal de la propuesta es de seis meses, estimando realizar la primera exportación en junio del año 2022.

Recursos

Para llevar adelante el presente plan de negocios se requiere de recursos económicos destinados a la ejecución logística y de comercialización de la producción; además del requerimiento de fondos para hacer frente a determinados trámites a realizar. Por otro lado, se requiere de recurso humano orientado a la operatoria de exportación con conocimientos en la materia.

Desarrollo

- Caracterización del Mercado de Destino: Corea del Sur.

Corea del Sur es un país que experimentó un gran desarrollo industrial a partir de 1960, lo que le permitió convertirse en uno de los países más desarrollados del mundo. Actualmente es el séptimo actor mundial en el intercambio comercial.

La agricultura representa solo el 2% de su PBI, el 15% de sus tierras son cultivables y el 17% de la población pertenece a zonas rurales. Estos y otros indicadores sectoriales vienen reduciéndose a lo largo del tiempo lo que provoca en Corea una importante dependencia en la importación de alimentos y productos agrícolas. De hecho, dos tercios de los productos agropecuarios consumidos en el país son de origen importado.

Según el análisis de Ventajas Comparativas Reveladas (VCR) de la Fundación INAI, existe potencial para exportar desde nuestro país tortas y residuos de soja, habas de soja, aceite de soja en bruto, maíz, trigo y morcajo, camarones y langostinos congelados, vino de uvas frescas y carne bovina deshuesada, entre otros. De acuerdo al análisis, el mercado surcoreano presenta potencial para el 88% de las exportaciones de productos de la oferta agroindustrial argentina. Teniendo presente que la estructura comercial de Corea del Sur y Argentina es complementaria, resulta interesante estudiar el potencial de ese mercado para los productos exportados por nuestro país, en particular, teniendo en cuenta el proceso negociador que iniciaría para firmar un Acuerdo Comercial que podría garantizar mejoras de acceso frente a otros competidores. (Agrofy, 2021).

En el ámbito político, Corea del Sur estableció en su forma de gobierno una democracia representativa; los ciudadanos eligen al Jefe de Estado para un único mandato que dura cinco años. A su vez, cuenta con un parlamento unicameral, que se denomina Asamblea Nacional.

En el ámbito económico, Corea del Sur es un gran comprador y vendedor mundial. En 2019 se posicionó como el octavo importador más grande del mundo con U\$S478.000 millones, lo que le valió una participación global del 2,5%. A su vez, el PBI aumentó en los últimos 8 años a una tasa promedio del 3% anual. El PBI per cápita aumentó significativamente en los últimos años, alcanzando los U\$S35.167 en 2020.

Las exportaciones argentinas al país surcoreano provienen especialmente de provincias como Santa Fe (43%), Buenos Aires (21%) y Córdoba (20%); esta última, es la provincia donde se encuentra emplazada Campo Agrícola.

Del total de las posiciones arancelarias exportadas, el maíz representa el 54%; superando ampliamente a cualquier otra posición arancelaria, según datos del AAICI (2018). Las mediciones establecen que, entre los productos con mayor crecimiento de importaciones en Corea del Sur, entre el año 2015 y 2018, se encuentran las semillas forrajeras con un aumento del 43,5% promedio anual. La elevada tasa de crecimiento promedio anual y la cada vez mayor participación en las importaciones de Corea del Sur,

hacen que el producto sea considerado como de gran dinamismo y se presente atractivo para exportar al destino estudiado.

Se debe tener en cuenta que Corea del Sur importó 1.783.555 tn. de maíz desde el mundo en 2019, siendo de origen argentino solo 272.949 tn. Por su parte, el país exporta en total 3.822.150 tn. a nivel mundial. Es por ello que los cálculos de la AAICI (2020) en base a la ITC TradeMap estiman la existencia de un comercio potencial más elevado de este producto entre Argentina y Corea del Sur. Es decir, hay espacio para incrementar las exportaciones argentinas de maíz a Corea.

En el ambiente de negocios, es bien recibido por los surcoreanos que las reuniones, ya sean encuentros personales o por algún medio electrónico, sean preestablecidas con una buena anticipación. Por ello, es preferible ir adelantando información de la empresa y el producto hasta el momento del contacto directo.

Los empresarios coreanos tienen un especial respeto por la jerarquía de las personas, por lo que es importante, en las presentaciones, destacar la posición que se ocupa en la empresa. El surcoreano se destaca por entablar vínculos duraderos solo después de realizar una observación cautelosa del interlocutor y de lo que ofrece. Es conocido en el ambiente de negocios que ellos valoran mucho la forma en que se presente la empresa y el producto, más allá de la conveniencia de la propuesta.

Es de gran importancia que la empresa se dedique a responder de manera rápida y puntual a cada una de las consultas recibidas por los posibles compradores ya que así se mantiene la atención y la buena predisposición de ellos. Es un punto a tener en cuenta al existir una diferencia horaria muy marcada.

Corea del Sur se caracteriza por imponer barreras comerciales, particularmente a los productos agrícolas. La aplicación de aranceles a las importaciones es el principal instrumento de su política comercial. Sin embargo, también se imponen trabas para-arancelarias como las medidas fitosanitarias. En cuanto a los aranceles, se observa cierta complejidad en el esquema impuesto. Corea aplica un sistema de aranceles flexible que les permite a las autoridades aumentar o reducirlos discrecionalmente según la intención de desalentar o promover la operación.

Actualmente el Arancel Ad-Valorem aplicado por Corea del Sur a Argentina en el segmento del maíz es del 14%. Se aclara también que actualmente se está negociando un Tratado de Libre Comercio entre el MERCOSUR y Corea del Sur, que beneficiaría a todos los países.

- Requisitos para la exportación de maíz a Corea del Sur

La importación de alimentos a Corea es regulada por los siguientes organismos gubernamentales:

- Ministerio de Inocuidad de Alimentos y Drogas.
- Korean Food and Drug Administration (KFDA).
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Asuntos Rurales.

Para ingresar un producto a Corea del Sur se necesita contar con una declaración de importación al momento de realizar el ingreso al país.

De acuerdo con la Ley de Inocuidad Alimentaria, para importar alimentos al país se debe realizar una notificación ante el Korea Food and Drug Administration (KFDA). Si el producto es aprobado por la inspección que realiza el organismo, la oficina de Aduanas realiza el proceso de notificación de importación. Las inspecciones que puede llevar a cabo el gobierno de Corea son: Inspección de Documentación, Inspección Organoléptica, Inspección de laboratorio, Inspección arbitraria (de muestreo en el área de almacenamiento).

Cuando el producto cumple con los requisitos, se emite una certificación de importación para su posterior liberación por parte de la aduana. La documentación requerida para el caso de la importación de maíz es: factura comercial, conocimiento de embarque, certificado de origen, certificado sanitario.

Los plazos estimados del proceso según las inspecciones que se realicen al producto (algunas obligatorias y otras según el criterio del organismo) son:

- Inspección Documentaria: 2 días.

- Inspección Visual: 3 días.
- Inspección de laboratorio: 10 días.
- Inspección Aleatoria: 5 días.
- Test de incubación: 14 días (cuando se hacen testeos de cuarentena, por posibles plagas).

Un punto más a tener en cuenta es sobre el nivel de toxinas máximo que es tolerado en los productos importados. En el caso del maíz, no se permite más de 4mg/kg de fluminosa.

Exportadores	Valor importado en 2020 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2020 (miles de USD) ↑	Participación de las importaciones para Corea, República de (%) ↑	Participación de Corea, República de en las exportaciones del país socio (%)	Cantidad importada en 2020	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2016-2020 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades importada entre 2016-2020 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2019-2020 (% p.a.) ↓	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ↓	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ↑	crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2016-2020 (% p.a.) ↑	Diferencia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ↓
Mundo	2.370.922	-2.370.852	100		11.663.975	Toneladas	203	7	6	1		100	6	
Estados Unidos de América	640.369	-640.364	27	5,8	3.048.720	Toneladas	210	-9	-11	10	1	26,2	-3	6.158
Argentina	538.281	-538.281	22,7	6,2	2.772.655	Toneladas	194	23	22	-10	2	16,6	12	11.964
Ucrania	400.054	-400.054	16,9	4,6	1.913.397	Toneladas	209	79	74	396	4	13,4	19	3.776
Brasil	354.092	-354.092	14,9	7,2	1.857.309	Toneladas	191	4	3	-53	3	16	15	12.631
Serbia	130.556	-130.556	5,5		618.279	Toneladas	211	71	70	-24	8	1,8	18	494
Sudáfrica	72.086	-72.086	3	11,6	354.626	Toneladas	203		-5	1.964	9	1,5	5	4.813
Paraguay	69.623	-69.623	2,9	6,7	347.168	Toneladas	201	27	25	-3	14	0,9	4	3.560
Rusia, Federación de	53.566	-53.566	2,3	11,9	253.779	Toneladas	211	-44	-46	598	11	1,1	-17	3.829
Rumania	48.310	-48.310	2	5,1	229.013	Toneladas	211	3.281		6.287	6	3,4	15	2.288
Bulgaria	34.532	-34.532	1,5	1,6	163.919	Toneladas	211		107	-51	10	1,4	26	1.774
Australia	15.693	-15.693	0,7	82,8	47.228	Toneladas	332	5	1	30	43	0,05	-4	7.509

Fuente: TradeMap, 2021

- Mix de Marketing aplicado
 - a) Producto

El maíz sembrado y cosechado en la zona de Hernando presenta buenas características gracias a la calidad del suelo y a las condiciones climáticas necesarias para lograrlo. El rinde de la producción en los campos mencionados es en promedio de 75/80 quintales por hectárea. Es por ello que se considera competitivo para la exportación.

El maíz que Campo Agrícola destina a la exportación es el maíz blanco. Se presenta en una única versión para el destino de exportación. Luego de la cosecha, se procede a la obtención del grano de maíz para la conservación en silos hasta la disposición de realizar el envío al mercado extranjero. Para asegurar la calidad del grano se procede a realizar periódicamente controles sanitarios con profesionales que monitoreen las especificaciones

implementadas por los organismos internacionales. De esta manera, se analiza que el producto no contenga cantidades significativa de toxinas ni que se contamine con plagas.

Posición arancelaria: **1005.10.00.00**

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	0%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	0%
Impuesto de Promoción Municipal	0%
Derecho Especificos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	1.35%
Sobretasa	0%
Unidad de Medida:	KG

Fuente: Aduanet, 2021

b) Precio

El precio fijado guarda relación con el estudio de la estructura de costos de la empresa Campo Agrícola que arroja que la tonelada de maíz listo para exportar tiene un costo de 74 U\$S/tn. Por lo tanto, y fijando una relación con el margen bruto inferior al promedio del establecido en promedio por los productores rurales de la zona de Córdoba (que es $\text{margen bruto/costo}=1$), se determina un precio de la tonelada de maíz a exportar en U\$S 140,60 que inferior al precio promedio fijado a diciembre de 2020 en las bolsas de cereales y demás organismos; que rondan los U\$S 144 y los U\$S 148.

Del estudio de precios surge que hace aproximadamente tres años que los precios del mercado interno están alineados a los precios del mercado externo. Se advierte que los precios a los que se vende el maíz están influenciados por el precio FOB Oficial, que es el precio internacional de referencia fijado por el MAGyP; el precio FAS Teórico, que es un precio FOB oficial neto de derechos y gastos de manejo y embarque de mercadería; y el precio del disponible, que es el precio de pizarra de la Bolsa de Cereales.

Se estipula que el pago de los envíos debe efectuarse el 50% al momento de la concreción del contrato y el 50% restante una vez recibido el producto en el puerto.

c) Plaza

La captación de los potenciales clientes se realiza con la colaboración de los organismos argentinos que prestan colaboración para concretar las exportaciones. Tal es el caso de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA), la Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA) y la Fundación para las Negociaciones Agrícolas Internacionales (INAI). Con esta ayuda se puede acceder a los empresarios de Corea del Sur interesados en adquirir el maíz ofrecido.

La exportación vía marítima saldrá del puerto de Rosario con destino al puerto de Corea. Teniendo en cuenta que Corea del Sur cuenta con tres principales autoridades portuarias, en Busán, en Incheón y en Ulsan; se decidió que el arribo de los containers de maíz es más conveniente por el puerto de Busán, al ser una zona más estratégica geográficamente, salvo que la concreción de la operatoria de exportación con determinado cliente requiera de otro puerto de arribo.

d) Promoción

La determinación de un precio de venta de exportación más bajo que el promedio analizado a diciembre de 2020 responde a una política de promoción orientado a ofrecer el maíz con un precio atractivo para los potenciales compradores surcoreanos. Para captar a los clientes se debe preparar una carta de presentación de la empresa y el producto. El aval de los organismos nacionales para entablar el vínculo es otro punto a favor que se debe destacar.

Además, tal como se detalla a continuación, se programa asistir a una serie de congresos y ferias para representar a la empresa y lograr lazos comerciales más fuertes. En cada uno de estos eventos, la empresa debe asegurarse contar con un espacio para poder mostrarse.

- ExpoAgro 2022: 10 al 13 de marzo 2022. En San Nicolás, Buenos Aires.
- Congreso Mundial de Brangus: 15 al 24 de abril. Corrientes. Argentina.
- Foro Argentina Exporta: 01 al 03 de mayo. CABA.
- Alimentar Ronda de Negocios 2022: 05 al 08 de mayo. CABA:

- AgroActiva 2022: 24 al 27 de junio 2022 en Armstrong.
- Congreso Maizar: fecha a definir. Buenos Aires.

Marco de Tiempo o Calendarización

El Diagrama de Gantt ayudó a planificar y programar las tareas para facilitar el seguimiento y control de las acciones.

Figura 5: Diagrama de Gantt.

Tarea	Mes	1				2				3			4				5				6							
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	2	2	2	2
Reuniones con organismos nac.		█	█	█	█																							
Preparación de documentación					█	█	█																					
Negociación con compradores					█	█	█	█	█																			
Cierre de acuerdos										█	█	█																
Preparación del prod. cosechado															█	█	█	█										
Control final de calidad															█	█	█	█										
Contratación de servicio logist.																			█	█								
Control de documentación																					█	█						
Envío al puerto de Rosario																						█	█					
Seguimiento del trámite																							█	█				
Concreción de la exportación																									█	█		

Propuestas de Medición

Para evaluar o controlar las acciones propuestas, se decidió utilizar los siguientes indicadores:

- Costo de producción: mide el costo resultante de arrendamiento, siembra, cosecha y preparación del grano, hasta que está listo para ser vendido. El costo teórico calculado debe ser comparado con el real y de allí evaluar los desvíos.
- Rinde de la producción: mide las toneladas cosechadas por hectárea, y evalúa los posibles motivos de las mermas.

- Evolución de los stocks cosechados de maíz/ventas totales: se verifica con el control de stock y el registro de toneladas vendidas.
- Evolución de las exportaciones/ventas totales: se verifica a través de las facturas de venta.
- Costos de logística: mide el impacto que tiene la logística en el costo total de comercialización.
- Costos de comercialización internacional: compara el costo real de exportación teniendo en cuenta aranceles y costos no proyectados incurridos con el costo proyectado.
- Margen de rentabilidad según el destino de venta: compara la rentabilidad de exportar con la rentabilidad obtenida en el mercado doméstico.
- Concreción de exportaciones: mide el aumento de las exportaciones según el esfuerzo de venta.
- Mejora en la productividad: mide la minimización del uso de recursos y/o el aumento de la producción a partir de las estrategias seleccionadas e implementadas.

Conclusiones

El Reporte del Caso permitió evaluar las características de la empresa PyME Campo Agrícola para convertirse en exportadora de maíz. Se relevaron una serie de antecedentes sobre estudios similares, encontrando que algunos se orientaron a describir el posible mercado de destino, otros a relevar las barreras arancelarias y no arancelarias, y el resto destacó la importancia de la organización y gestión de la empresa para lograr eficiencia y mayor rentabilidad.

El análisis del macro entorno permitió destacar los progresos que Argentina realizó en materia de relaciones comerciales internacionales en los últimos años, los cuales deben ser utilizados como canales de conexión por la empresa. Sin embargo, la realidad económica y política también muestra la incertidumbre que genera un aumento significativo del riesgo de los negocios. La elección de Corea del Sur como potencial país de destino respondió a la observación del aumento de su demanda de maíz y al estrecho vínculo generado con Argentina.

-El diagnóstico organizacional arrojó que la empresa bajo estudio posee características muy importantes que le permitirían destacarse del resto y exportar de manera exitosa. Sin embargo, hay cuestiones como el nivel de negociación y la estructura actual que la empresa debe replantearse e implementar cambios para estar preparada al nuevo desafío.

El caso se presentó como relevante para la empresa bajo estudio y para posibles aplicaciones del plan de acción a otras empresas en situaciones similares. Si el estudio del mercado internacional y de la empresa fue realizado de manera adecuada, se esperaría una reducción de los riesgos de fracaso.

El marco teórico evaluado reportó que los autores destacan la necesidad de conocer todos los aspectos comerciales, culturales y políticos del país de destino, para poder tomar las mejores decisiones de exportación. Además, para la generación de estrategias de penetración del mercado es necesario desarrollar el mix de marketing, incluyendo las cuatro P: producto, precio, promoción y plaza. El objetivo del reporte se orientó a elaborar un plan de negocios siguiendo las opiniones de los autores en un caso real.

Los resultados del caso desarrollado mostraron que la empresa tenía posibilidades concretas para exportar a un país como Corea del Sur y que para concretar exitosamente las operaciones tenía que llevar adelante una serie de acciones previamente planificadas. Dichas acciones se orientaron a adecuar la imagen integral de la empresa, conocer los requisitos exigidos por el país surcoreano y desarrollar la estrategia de penetración al mercado de destino para que en un plazo de tiempo de seis meses logre concretar la primera exportación.

Recomendaciones

El estudio del caso planteó la posibilidad de ampliar el análisis a una serie de países con características diversas. La comparación arrojaría como resultado una elección a partir de conocimientos más sólidos de la demanda mundial de maíz. El análisis también podría centrarse en analizar cuál es el producto más adecuado para la

exportación generado por la empresa y a partir de allí plantear modificaciones innovadoras para destacar a la PyME del resto.

En el análisis del producto exportable se recomienda el estudio de costos y precios tomando en cuenta distintos escenarios más optimistas y pesimistas de acuerdo al volumen exportado y la fluctuación estimada de los precios del mercado internacional.

Por último, es necesario destacar que la discusión puede centrarse en los verdaderos beneficios que la exportación puede generarle a la empresa, comparados con los costos incurridos, teniendo en cuenta los riesgos afrontados y la necesidad de mayor inversión.

Bibliografía

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2018). *Informe país. Corea del Sur*. Recuperado de: <https://www.inversionycomercio.org.ar/>

Agricultura Moderna (2018). *¿Cómo benefician las nuevas tecnologías al maíz?* Recuperado de: <http://agmoderna.com.ar/agricultura-moderna/como-benefician-las-nuevas-tecnologias-al-maiz/>

Báez Salas, E.; Caballero Arlandiz, R.; Malagón Juárez, L. & Velázquez Sánchez, K. (2012). *Exportación de Maíz a Estados Unidos*. [Tesis] Universidad del Valle de Orbiza. México. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/95922667/Maiz-Exportacion>

Banco Mundial (2019). *Panorama Mundial en Argentina*. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Cancillería (2019). *Embajada en Corea del Sur. Relaciones diplomáticas*. Recuperado de: <https://ecore.cancilleria.gob.ar/es/content/relaciones-diplomaticas>

Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*. México. 10ª Edición. CengageLearning Editores.

Connectamericas (2019). *Guía para exportar productos alimenticios a Corea del Sur*. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/guía-para-exportar-productos-alimenticios-corea-del-sur>

Diario La Nación (11/05/2019). *En dos meses la Argentina ya exportó un volumen récord de maíz*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/cdn.ampproject.org/v/s/www.lanacion.com.ar/economia/campo/en-dos-meses-argentina-exporto-volumen-record-nid2246578/amp?amp_js_v=a2&_gsa=1&usqp

Embajada de la República Argentina en la República de Corea. (2015). *Guía de Negocios. República de Corea*.

FAO (2019). *Brasil podría convertirse en el segundo mayor exportador mundial de maíz*. Recuperado de: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/1194126/>

Gago, A.; Gianatiempo, J. P. & López, M. (2018). *La cadena del maíz en la Argentina: Evolución del cultivo durante las últimas campañas*. Bolsa de Cereales. Argentina. Recuperado de: <https://www.bolsadecereales.com/imagenes/retaa/2018-12/161-lacadenademaizenretapaseeee09.11.2018.pdf>

Jacques Filion, L.; Cisneros Martínez, L. & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de PyMEs. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. 1° edición. México: ed. Pearson.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. 8° Ed. México: Pearson Educación.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing*. 12° Ed. México: Pearson Educación.

Mercado, S. (2012). *Comercio Internacional II: Incluye tratados de libre comercio*. México DF: Limusa.

Ministerio de Producción y Trabajo (2018). *Argentina Exporta*. Recuperado de: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/4._libro_final_argentina_exporta.pdf

Pouiller, C. (2005). *Perfil descriptivo de la cadena del maíz*. Dirección de Mercados Agroalimentarios. Argentina.

Rodal Arciniega, J.; Salamanca Pacheco, A; Rodríguez Batres, E.; Mosquera A.; Vlashkiv, J. Lynn, R.; Sheehy, E.; González Garzón, B. Mejía Montoya, J. (2005). *Perspectivas de la administración internacional*. México: Thomson.

Santander (2018). *Argentina: política y economía*. Recuperado de: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Storti, L. (2019). *Informes de cadenas de valor. Cereales: Maíz*. Publicado por la Secretaría de Política Económica. Informe Año 4. N°41. Argentina. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/>

Varela, I (s.f.). *¿Qué es el análisis PESTEL?* Recuperado de <https://www.lifeder.com/analisis-pestel/>

Zocco, G. (2016). *Proyecto de exportación de maíz pisingallo desde Argentina a Egipto. Año 2015*. [Tesis] Universidad Abierta Interamericana. Argentina.