



Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Identificación de un potencial mercado sojero latinoamericano para la empresa Campo  
Agrícola”

Autor: Rojas Patricio Ángel

Legajo: CIN 02218

DNI: 40.922.441

Argentina, 2021.

## Resumen

Este proyecto se basa en un análisis internacional, precisamente al mercado Latinoamericano para la comercialización de harina de soja, buscando internacionalizar dicho producto por parte de la empresa Campo Agrícola.

Mediante el análisis del producto, una selección de mercados y estudio de variables condicionantes, se elaboró un plan de marketing internacional que servirá como herramienta para adquirir los conocimientos necesarios para ingresar en un proyecto de exportación por primera vez.

Palabras clave: Latinoamérica, Harina de soja, internacionalizar, Campo Agrícola, exportación.

## Abstract

This Project is based in a international analysis about de Latin-American commercialization of soya flour in order to look to internationalize the product of the Campo Agricola Enterprise.

Through the analysis of the product, a selection of market and the study of several variables, a plan of marketing was made which will be used as a key element to acquiree the necessari knowledge to enter an export projetc for the very first time.

Key words: Latin-American, soja flour, internalization, Campo Agricola, Commercialization.

## INTRODUCCION:

El siguiente Trabajo Final de Grado, es un reporte de caso aplicado a la empresa “Campo Agrícola” ubicada en la ciudad de Hernando, Provincia de Córdoba, con el objetivo principal de lograr que la empresa penetre con sus productos en el mercado internacional Latinoamericano.

La empresa fue conformada en el año 2004 por 4 socios, los cuales 3 de ellos son hermanos y encargados del mantenimiento y cuidado de las tierras mientras que el cuarto a su vez es el contador de la empresa.

Campo agrícola es una sociedad dedicada a la actividad agrícola primaria sobre campos propios y de terceros. Los principales cultivos a los cuales se dedican son la siembra de maní, soja, maíz y en ocasiones realizan siembra de trigo. Cabe aclarar que la empresa no cuenta con la maquinaria para el desarrollo de todas las actividades agropecuarias, por lo cual, para la siembra, pulverización, fertilización y cosecha, contratan un servicio aparte, pero el almacenamiento de los insumos es realizado en las instalaciones de acopio con las que cuenta Campo Agrícola. En la actualidad la compañía se dedica a vender sus commodities al mercado interno, y luego algunos de sus clientes se dedican a exportarlos. Es por esto, que buscan crear un nuevo objetivo empresarial, el cual sea expandirse a nivel internacional dedicándose ellos mismos a la exportación de sus productos (CANVAS, s.f.).

Estos productos son muy demandados por el mundo en la actualidad, teniendo Campo Agrícola una oportunidad muy grande, que debería aprovechar. Como objetivo principal en este trabajo, se intentará buscar la internacionalización de la soja, uno de sus principales productos, y de los más rentables, a través de la suma de valor agregado al mismo, convirtiendo el grano de soja en harina de soja, de ésta forma lograrán darle un mejor redito económico al producto y a la empresa, y generar un aumento de las oportunidades de empleo.

La harina de soja es obtenida a través de la molienda del grano de soja, en este proceso, los granos se rompen para quitarles su cáscara y se los lamina en partes que luego se remojan en un solvente y se los somete a un proceso de destilación para producir aceite crudo de soja. Luego de extraer el aceite, los copos de soja se secan, tuestan y trituran para hacer harina de soja (CME group s.f.).

Posición arancelaria de la harina de soja:

- 2304.00.10.100 B

Tabla 1: Tratamiento arancelario harina de soja

Derechos de exportación:	31%
Reintegro:	0%

La presente propuesta se basará en el análisis comercial internacional de la fabricación de proteínas vegetales en forma de harina de soja, a partir del cultivo de éste grano por Campo Agrícola. De esta forma la empresa intervendría en el mercado como exportador directo, para lograr esto se realizara un análisis situacional del producto a nivel provincial, nacional e internacional y un análisis interno de la empresa para describir sus fuertes y sus debilidades.

### Objetivos

#### Generales:

- Identificar una oportunidad de negocio internacional para lograr la exportación de harina de soja en el mercado latinoamericano para el periodo de cosecha 2022

#### Específicos:

- Encontrar los potenciales mercados en Latinoamérica para lograr comercializar la harina de soja de la empresa
- Determinar el proceso de exportación en el mercado potencial resultante

#### Análisis situacional:

En base al sector en el que se encuentra asentado la empresa podemos decir que Argentina posee un gran potencial en su producción agrícola, llevando esto a convertir al país en un participante importante y determinante en la economía internacional. Ésta área se basa principalmente en la cría de ganado, la producción de cereales (soja, trigo, maíz), los cítricos, el tabaco, el té y la uva (Ministerio de Hacienda 2019).

A nivel mundial la soja supero los 362 millones de toneladas en la campaña 2019/20, compuestas principalmente por Brasil (34,7%), EE.UU. (32,8%) y Argentina (15,7%) que concentran más del 80% de la producción mundial. Con respecto al comercio internacional se puede destacar que los principales exportadores también están comprendidos por Brasil (53%), EE.UU. (32%) y, en menor medida, Argentina (4%). Pero debemos aclarar que los flujos principales vinculados a aceites, harinas y expellets de soja, se muestran diferentes a los de poroto. El principal exportador de éstos es Argentina, ya que nuestro país se caracteriza por industrializar gran parte de la producción, dadas las ventajas que brinda la cercanía de la producción primaria al complejo industrial aceitero y el tamaño de las plantas procesadoras, competitivas a nivel mundial, algo que nos da una ventaja en base al producto que buscamos exportar Bolsa de Comercio de Rosario (2020).

Con relación a los exportadores y a los importadores a nivel mundial para harina de soja tenemos:

Tabla 2: Mayores exportadores de harina de soja

EXPORTADORES	PARTICIPACION EN PORCENTAJE PRODUCIDO A NIVEL GLOBAL
1-Argentina	42%
2-Brasil	24%
3-Estados Unidos	19%
4-Paraguay	4%
5-India	3%
6-Bolivia	2%
7-China	1%

Tabla 3: Mayores importadores de harina de soja

IMPORTADORES	PARTICIPACION EN PORCENTAJE PRODUCIDO A NIVEL GLOBAL
1-Union Europea	30,8%
2-Vietnam	7,5%
3-Indonesia	7%

4-Filipinas	4,4%
5-Tailandia	4,3%

Fuente: elaboración propia en base a BOLSA DE COMERCIO DE ROSARIO

Por su parte, los tres primeros consumidores de la harina de soja argentina fueron para la campaña 18/19 Vietnam (12%), Indonesia (10%) y en tercer lugar Argelia (6%). Sin embargo, el objetivo de este trabajo es en América Latina principalmente, donde podemos destacar que los principales importadores de este producto en el continente son, México, Colombia y Chile (Bolsa de Comercio 2019).

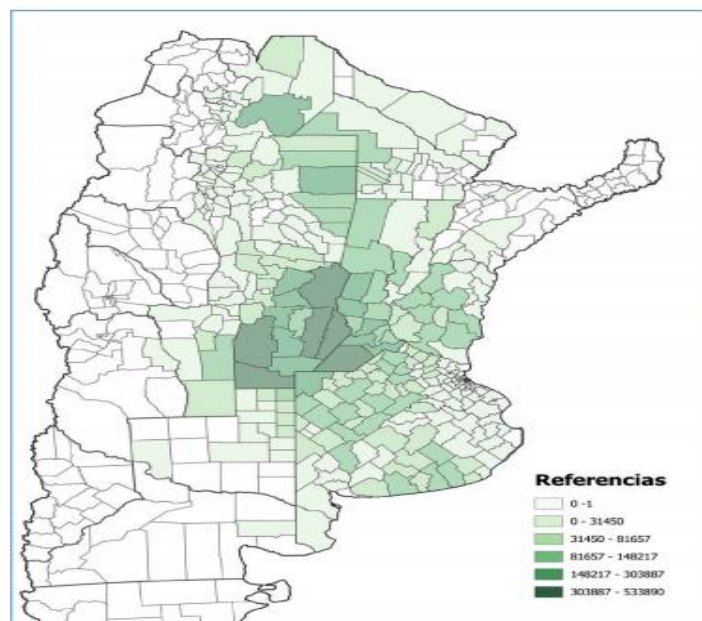
Para el análisis de la oferta de soja a nivel nacional, se divide al país en tres regiones:

En base a los datos tomados de la Bolsa de Comercio de Rosario (2021), la Región Centro comprendida por las provincias de Córdoba, norte de Buenos Aires, Entre Ríos, Santa Fe, San Luis y sur de Santiago del Estero, es la que concentra una mayor oferta de soja y los principales centros de demanda, es la que tiene la mayor participación en la producción y el consumo de soja a nivel nacional.

Luego le sigue en cantidad de producción, la Región Sur del país, que comprende principalmente La Pampa y el centro-sur de la provincia de Buenos Aires, destina un poco más del 25 % de la producción a la industria de extracción por solventes (también llamada como industria aceitera tradicional). El otro 25 % de la producción se destina directamente en la industria de balanceados, expellers y autoconsumo en campo.

Mientras que la Región Norte del país (Santiago del Estero, Chaco, Tucumán y Salta) es la que mayor perfil exportador posee, pero es la región que menos producción de soja tiene.

Figura N° 1: DISTRIBUCIÓN GEOGRAFICA CAMPAÑA 2019/2020



Fuente: Extraído del MINISTERIO DE HACIENDA (2019).

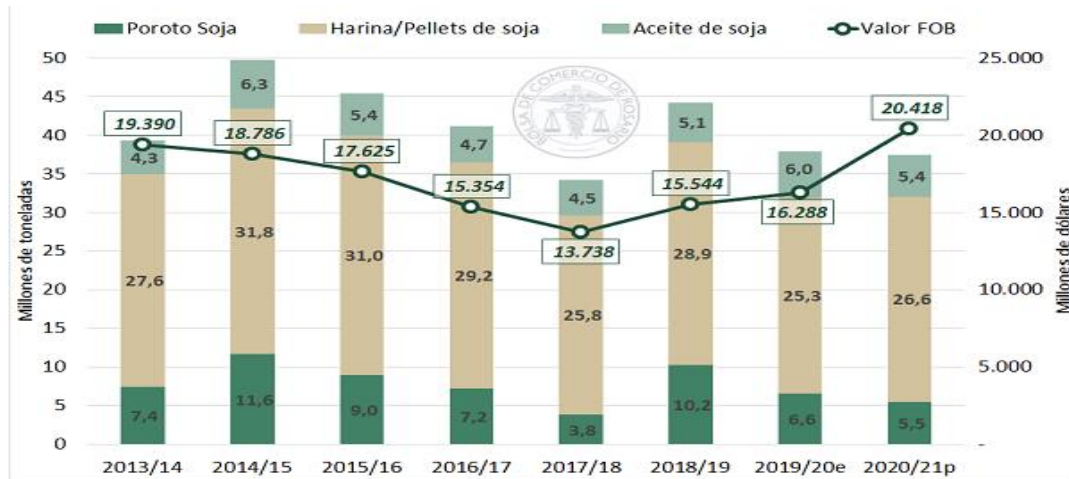
En el cuadro anterior se observa donde se encuentran distribuidas las zonas geográficas que más hectáreas utilizaron para la producción de soja durante la campaña 2019/2020, demarcadas principalmente dentro de las 3 regiones detalladas anteriormente.

Por lo tanto, según la Bolsa de Comercio de Rosario (2021) se estima que, para la campaña 2020/2021 las condiciones meteorológicas desfavorables de sequía en algunas zonas y grandes tormentas en otras que llevaron a la destrucción de la siembra, han generado un recorte sustancial en la producción de soja. Debido a esto las regiones nacionales verían un menor rinde en las cosechas comparado con la campaña anterior, y esta menor producción traería como consecuencia menores exportaciones y una industria aceitera que seguiría operando con niveles bajos de utilización de la capacidad instalada. Igualmente se espera que las exportaciones de harina de soja para el ciclo 2020/21 se incrementen respecto del ciclo anterior. Ya que en ésta última campaña se proyecta una mayor demanda global de harina, impulsada principalmente por un aumento en el consumo en la Unión Europea, lo cual brinda soporte a los precios dando sostén a la actividad industrial.

A pesar del menor rinde que ha tenido el país en comparación con la campaña anterior, debemos destacar el gran momento que atraviesan los precios de la soja y sus

derivados que juegan un rol decisivo en las expectativas de exportación para Argentina. Los compradores mundiales de poroto, harina y aceite de soja muestran hoy una mayor disposición a pagar que abre mejores oportunidades de negocio para las compañías exportadoras localizadas en Argentina, especializadas en comercializar al exterior principalmente harina y aceite.

Figura N° 2:Exportaciones por campaña



Fuente: Extraído de la Bolsa de Comercio de Rosario (2021)

En el cuadro anterior podemos observar la representación gráfica de las cantidades exportadas por campaña, destacando que la industrialización del poroto (harina, pellets de soja) es el sector que más representa el complejo exportador de esta commodities en nuestro país.

Si nos enfocamos principalmente en la provincia de Córdoba, donde está situada Campo Agrícola, podemos analizar que la misma es una de las provincias que mayor producción tiene del grano de soja y las mejores plantas industrializadoras del país como mencionamos anteriormente. Haciendo un análisis más profundo, se puede destacar que la provincia está dividida en 26 departamentos, los cuales todos tienen una gran producción de commodities. Campo Agrícola se encuentra ubicado dentro del departamento “Tercero Arriba”, el cual es uno de los que mayor rendimiento en soja tiene en las últimas campañas, dando el mayor puntapié para inclinarse sobre la manufactura obtenida a partir de la industrialización del grano, la harina de soja, Agro córdoba (2020).



Tabla 4: Análisis del macro entorno empresarial

POLITICO-LEGAL	ECONOMICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina es miembro del MERCOSUR.</li> <li>• Políticas restrictivas sobre el comercio internacional del gobierno de turno.</li> <li>• Alto índice burocrático a nivel nacional.</li> <li>• Programas de asistencia y promoción a la exportación (Pro Córdoba-Exporta Simple).</li> <li>• Leyes laborales poco flexibles generando poca oferta de trabajo.</li> <li>• Altas tasas impositivas para el desarrollo industrial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cepo al dólar.</li> <li>• Tipo de cambio poco competitivo.</li> <li>• Devaluación de la moneda nacional.</li> <li>• 13% de inflación para el primer trimestre 2021.</li> <li>• La balanza comercial registró un superávit de 1.062 millones de dólares para el 26/03/21, aumentó 12,1%, en relación con igual mes del año anterior.</li> <li>• El mayor porcentaje de empresas en el país son PyMES</li> <li>• Gran dependencia del sector agroindustrial.</li> <li>• Las exportaciones deberían marcar un crecimiento más fuerte, impulsadas por los bienes primarios, gracias a la buena cosecha.</li> </ul>
SOCIAL	TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis laboral.</li> <li>• Fuertes divisiones en los estratos sociales (clase alta, media, baja).</li> <li>• Tasa de desocupación del 11% en 2020.</li> <li>• La red de infraestructura requiere una mayor inversión ya que no existe siempre un acceso a la electricidad y el agua en zonas rurales.</li> <li>• La situación social del país se caracteriza por tensiones constantes entre el gobierno y los movimientos sindicales o la oposición en torno a las reformas anunciadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco desarrollo tecnológico a nivel nacional.</li> <li>• Bajo porcentaje de acceso tecnología a nivel poblacional.</li> <li>• El país cuenta con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, que es un organismo autónomo. dependiente del Ministerio de Agricultura y es el encargado de realizar y centralizar investigaciones en materia de tecnología agropecuaria y desarrollo rural</li> <li>• El factor determinante en el aumento de productividad agrícola de los últimos años se dio a través de la rápida adopción de tecnología por parte de numerosos emprendedores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con un análisis empresarial, a continuación, se detalla una matriz FODA, la cual describe un análisis interno y externo de Campo Agrícola.:

Tabla 5: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen rendimiento de obtención de soja.</li> <li>• Propietarios de tierras.</li> <li>• Planta de acopio propia.</li> <li>• Ubicación estratégica.</li> <li>• Tipo de cambio favorable a exportadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio internacional de la soja alto.</li> <li>• Alta demanda mundial de harina de soja.</li> <li>• Plantas industrializadoras de gran nivel en la provincia.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con la maquinaria para industrializar la soja.</li> <li>• No tienen experiencia en el mercado internacional.</li> <li>• Tercerización de los servicios agrícolas.</li> <li>• Tarifas altas de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desastres climáticos durante la siembra.</li> <li>• Crisis a nivel nacional.</li> <li>• Pandemia que atraviesa el mundo provocando incertidumbre en los mercados.</li> <li>• Inestabilidad económica.</li> <li>• Grandes competidores en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### Diagnóstico y discusión

Éste proyecto busca elaborar una estrategia de exportación de harina de soja representada por Campo Agrícola.

Se apunta principalmente al mercado de América Latina debido a que Campo Agrícola es una empresa que no tiene experiencia en el comercio internacional y al no tener conocimientos en la operatoria de exportación resultan ser destinos más convenientes para comenzar a negociar, ya sea por los acuerdos comerciales que se poseen, los costos logísticos por distancia y tipo de transporte y la similitud de culturas.

La empresa presenta un gran potencial, ya que cuenta con muchas fortalezas como experiencia en el mercado local, excelentes rendimientos de producción, una cadena laboral importante, posesión de suelos fértiles y dedicación a una actividad rentable. Éstas características generan que la firma presente una gran oportunidad para convertirse en exportadora.

El principal indicador para tomar en el diagnóstico es el tipo de cambio, ya que es una gran oportunidad para las empresas exportadoras de Argentina que la moneda local se deprecie frente al dólar, debido a que esto nos posiciona en el mercado internacional como proveedores baratos o accesibles.

El poder exportar conlleva a la sostenibilidad a largo plazo en caso de que la demanda interna disminuya, teniendo en cuenta que el producto posee un alto valor agregado y que a nivel internacional presenta una gran demanda por muchos países, con una eficiente estrategia de penetración a los mercados se podrían obtener grandes beneficios a futuro.

Se debe tener en cuenta que la empresa no cuenta con la maquinaria industrial para trabajar el grano de soja, es por eso que se deberá tercerizar éste procesamiento, y en un futuro lograr una inversión para la obtención de la maquinaria necesaria. Este futuro procesamiento del grano de soja en harina, generaría dejar de vender a granel a las empresas acopiadoras de granos para enfocarse de lleno en el mercado externo interesado en la compra del producto.

En lo que respecta al proceso de internacionalización, la empresa no cuenta con ninguna experiencia previa, por esta razón lo aconsejable sería armar un departamento especializado en comercio internacional que le sirva para analizar los mercados regionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio de la empresa, orientar a la empresa sobre los tratados internacionales que regirán los futuros acuerdos logrados, conocer el sistema legal local, sus aplicaciones y regulaciones en cuanto al comercio exterior, además, conocer los sistemas de los países o mercados que se apuntan como potenciales, armar una cartera de posibles clientes en función de la definición del país más eficiente a la hora de exportar, regular la distribución internacional, los canales utilizados, los documentos y todo lo necesario para que no haya ningún problema con las autoridades responsables e impulsar la promoción internacional de la empresa y sus productos.

A su vez este espacio dedicado al comercio exterior, ayudará a la empresa en el asesoramiento para registrarse como exportadores e importadores, contratar un despachante de aduana, agentes de transporte y conseguir asesoramiento logístico tanto nacional como internacional.

Se debe aclarar que, si bien los precios internacionales están en auge, lo cual sería de gran provecho insertarse en el mercado internacional, también hay que destacar que la pandemia trajo muchos inconvenientes relacionados a la oferta de logística internacional, ya que hay menor cantidad de la misma, y llevo a un aumento en los costos. También hay que tener en cuenta que la situación puede llevar a posibles demoras y atrasos en los cruces fronterizos, depósitos fiscales o zonas francas.

El precio actual de la harina de soja, según el mercado de Chicago ronda para el mes de junio del 2021 los USD430 por tonelada, y estiman que siga en aumento en los próximos meses del año, marcando otro punto positivo para el producto.

Es importante este análisis para la empresa, ya que de esta manera podrá obtener mayores beneficios económicos de sus mercaderías, teniendo en cuenta el gran momento que está pasando la soja a nivel internacional, llegando a tener los precios más altos históricamente. La devaluación de la moneda argentina lleva a un aumento en los costos fijos, insumos de la empresa y en costos logísticos, aun así, la soja es el commodity que menos sintió el aumento en el costo de los insumos en dólares, permitiendo una mejor relación insumo/producto. También presenta un incentivo para la exportación ya que los productos de la firma podrán ser más competitivos en mercados internacionales.

## Marco Teórico

Una de las etapas más importantes y a la vez más complejas dentro de las decisiones estratégicas, es la de definir qué mercado es el que posee mayores beneficios para una empresa, ya que, en esta selección, las firmas deben familiarizarse con él, a través del análisis de diferentes variables.

Para lograr llevar a cabo el primer objetivo específico, enfocado en alcanzar un potencial mercado para ingresar con el producto seleccionado, se utiliza la herramienta denominada Matriz Multicriterio, la cual fue creada por Thomas L. Saaty (1970). Esta herramienta selecciona alternativas en función de una serie de criterios o variables,

normalmente jerarquizados. En esta estructura jerárquica, el objetivo final se encuentra en el nivel más elevado.

La Matriz provee un marco de referencia para estructurar un problema de decisión, para representar y cuantificar sus elementos, relacionar esos elementos a los objetivos generales y para evaluar alternativas de solución. De acuerdo con Saaty (2008), para generar prioridades de elección entre varias opciones, es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Descomposición del problema: Definir los criterios de decisión en forma de objetivos jerárquicos.
2. Medición en escalas: Evaluar los diferentes criterios, sub-criterios y alternativas en función de su importancia correspondiente en cada nivel y ponderarlos.
3. Síntesis: Jerarquizar las alternativas y tomar las decisiones correspondientes

Una vez definidos los criterios deben ponderarse asignándoles un valor que demuestra la importancia relativa al investigador, en el que normalmente, la escala de valores se encuentra en un rango entre 1 a 5 donde:

- 1: representa las peores opciones.
- 5: representa las mejores opciones.

La selección de alternativas se realiza sobre 5 potenciales países situados en América Latina, los cuales se analizan en base a ciertas características y a partir de esto según los resultados que arroje la matriz descartar 4 y proceder a seleccionar el país que salga en la primera posición del análisis con el mayor puntaje.

Cada variable analizada debe recibir un porcentaje (ponderación) de importancia y luego se le asignará un puntaje según su comportamiento en cada uno de los países. Algunas de las variables a tener en cuenta son:

- Importaciones totales del país y del producto seleccionado.
- Exportaciones totales.
- Inflación.
- PBI.

- Libertad económica.
- Riesgo país.
- Distancia.
- Clima de negocios.
- Acuerdos comerciales.
- Política fiscal.

En base al objetivo específico número dos, se procede a seleccionar un mecanismo de penetración de la empresa Campo Agrícola al mercado internacional mejor valorado con la matriz anterior, el cual servirá como guía para adentrarse en una primera exportación.

La matriz Ansoff es una herramienta de análisis utilizada para identificar cómo se insertan los productos en los mercados. El principal objetivo de la matriz es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados. Esta herramienta brinda 4 opciones estratégicas con información sobre cuál podría ser el mejor camino a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación (Igor Ansoff 1957).

El enfoque se hará en relación a la primera estrategia, la de penetración de mercados, ya que ésta se basa en el trabajo de expandir un producto conquistando nuevos segmentos. Si bien las estrategias de penetración son variadas, la que se seleccionará será la siguiente; Exportación, ya que es la forma más sencilla de penetración internacional cuando no se tiene experiencia, definida como;

- Exportación directa: la empresa vende directamente desde su mercado doméstico a clientes en el mercado exterior.

Debido a que Campo Agrícola carece de conocimiento en base a comercio internacional, se selecciona otra herramienta que servirá como modelo, brindada por la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, la cual presenta una guía conformada por 22 puntos que explican detalladamente todas las pautas a tener en cuenta para realizar una primera exportación. Estos pasos están divididos en tres secciones, las cuales se definen resumidamente a continuación:

a) Primer paso: El cual detalla principalmente que es una exportación, las barreras comerciales, los incoterms y posiciones arancelarias.

b) Plan de negocio exportador: En este paso se encuentra principalmente que documentación es necesaria a la hora de exportar, las cuestiones legales a tener presentes, como definir un mercado y las gestiones logísticas.

c) Promoción comercial: Por último, este paso, ayuda a determinar cómo realizar una correcta búsqueda de clientes y como promocionar el producto.

Para acceder al material completo: <https://www.inversionycomercio.ar/abc-para-exportar-bienes>

### Plan de implementación

Comenzando con el estudio de mercado con el fin de seleccionar el destino adecuado de exportación, se inicia la formulación de la matriz multicriterio analizando y ponderando las variables descritas anteriormente, investigando los mercados seleccionados a partir de la adquisición y consumo del producto seleccionado 2304.00.10.100B pertenecientes a Latinoamérica.

Importaciones totales (2020)      Miles de Valor      Rango  
USD

	Miles de Valor	Rango	Valores en millones	
Perú	36.064.092	4	20 =>	
			50	
Chile	55.317.055	5	50 =>	1   0=> 5
			más	2   5 => 10
Uruguay	7.667.918	2	5 =>	3   10 => 20
			10	4   20 => 50
Colombia	43.488.662	4	20 =>	5   50 =>
			50	más
Ecuador	15.359.477	3	10 =>	
			20	

Fuente elaboración propia en base a Santander Trade (2020)

Mediante Trademap (2020) se obtuvo la siguiente información, donde se puede observar que Colombia y Perú son los principales países importadores de harina de soja en la región, seguidos por Chile y Ecuador. Mientras que por su parte Uruguay es el socio

con menos peso de la región, contemplando un muy bajo consumo del producto seleccionado.

Importaciones totales del Producto (2020)	Miles de USD	Valor	Rango	Valores en miles	
Perú	494.404	5	100 => más	1	0=> 15
Chile	357.746	5	100 => más	2	15 => 30
Uruguay	7.720	1	0=> 15	3	30 => 50
Colombia	573.500	5	100 => más	4	50 => 1000
Ecuador	260.032	5	100 => más	5	100 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Santander Trade (2020)

Inflación (2020)	%	Valor	Rango	Valores	
Perú	1.8	5	0=> 2,00	5	0=> 2,00
Chile	3.0	4	2,01 => 4,00	4	2,01 => 4,00
Uruguay	9.8	1	8,01=>mas	3	4,01=>6,00
Colombia	2.5	4	2,01 => 4,00	2	6,01=> 8,00
Ecuador	-0.3	1	8,01=>mas	1	8,01=>mas

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2020)



PBI per cápita (2020)      USD    Valor    Rango

				Valores en USD	
Perú	6958	2	4001 => 7000	1	0=> 4000
Chile	14896	5	13000 => más	2	4001 => 7000
Uruguay	12111	4	10001 => 13000	3	7001 => 10000
Colombia	6423	2	4001 => 7000	4	10001 => 13000
Ecuador	6222	2	4001 => 7000	5	13000 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2020)

Crecimiento del PBI (2020)      %      Valor      Rango

				Valores	
Perú	- 12, 0	3	-20=> -11	1	-40=>-31
Chile	-6,2	4	-10 => -1	2	-30=>-21
Uruguay	-4,0	4	-10 => -1	3	-20=> -11
Colombia	-7,0	4	-10 => -1	4	-10 => -1
Ecuador	-8,2	4	-10 => -1	5	0 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2020)

Distancia (2020)                      Km      Valor      Rango

	Km	Valor	Rango
Perú	4169	1	4001 => más
Chile	1229	4	1001 => 2000
Uruguay	996	5	0=> 1000
Colombia	6685	1	4001 => más
Ecuador	5352	1	4001 => más

Valores en Km	
5	0=> 1000
4	1001 => 2000
3	2001 => 3000
2	3001 => 4000
1	4001 => más

Fuente: Elaboración propia en base a Distance (s.f)

Riesgo país (2020)                      Escala      Valor      Rango

	Escala	Valor	Rango
Perú	A4	4	A4
Chile	A3	5	A3
Uruguay	A3	5	A3
Colombia	A4	4	A4
Ecuador	B	3	B

Valores	
7	A1
6	A2
5	A3
4	A4
3	B
2	C
1	D

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2020).

Clima de negocios (2020)      Escala      Valor      Rango

	Escala	Valor	Rango
Perú	A4	4	A4
Chile	A3	5	A3
Uruguay	A4	4	A4
Colombia	B	3	B
Ecuador	D	1	D

Valores	
7	A1
6	A2
5	A3
4	A4
3	B
2	C
1	D

Fuente: Elaboración propia en base a Coface (2020)

La escala del riesgo país y el clima de negocios esta descrita de la siguiente manera:



Fuente: Extraído de Coface.

Tabla 6: Matriz Multicriterio

CRITERIO		Importaciones totales del país (2020)	Importaciones totales del producto (2020)	Inflación (2020)	PBI per capita (2020)	Crecimiento del PBI (2020)	Distancia	Riesgo país (2020)	Clima de negocios (2020)	TOTAL
PERU	PESO	0,15	0,25	0,15	0,10	0,05	0,20	0,07	0,03	1,00
	Valor	4	5	5	2	3	1	4	4	3,55
	Ponderado	0,6	1,25	0,75	0,20	0,15	0,20	0,28	0,12	
CHILE	Valor	5	5	4	5	4	4	5	5	4,6
	Ponderado	0,75	1,25	0,6	0,50	0,20	0,80	0,35	0,15	

URUGUAY	Valor	2	1	1	4	4	5	5	4	2,77
	Ponderado	0,30	0,25	0,15	0,40	0,20	1	0,35	0,12	
COLOMBIA	Valor	4	5	4	2	4	1	4	3	3,42
	Ponderado	0,60	1,25	0,60	0,20	0,20	0,20	0,28	0,09	
ECUADOR	Valor	3	5	1	2	4	1	3	1	2,69
	Ponderado	0,45	1,25	0,15	0,20	0,20	0,20	0,21	0,03	

Fuente: Elaboración propia

La matriz arroja como resultado que se muestra conveniente realizar la exportación a Chile, posicionándose como uno de los países analizados con mayor demanda de harina de soja.

Chile es uno de los países que mayor crecimiento marcó en los últimos años dentro de América Latina y se posiciona como uno de los más industrializados, también es considerado tradicionalmente como un modelo en el continente en términos de transparencia política y financiera, Santander Trade (2021).

Tabla 7: Indicadores económicos de Chile

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	298,20	279,27	252,76	307,94	327,90
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	4,0	1,0	-5,8	6,2	3,8
PIB per cápita (USD)	15	14e	12	15	16
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,5	-1,7	-2,6	-4,1	-3,9
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	25,6	28,2	32,5	33,6	36,8
Tasa de inflación (%)	2,3	2,3	3,0	3,1	3,0
Tasa de paro (% de la población activa)	7,4	7,2	10,8	9,0	8,2
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-10,65	-10,37	3,43	1,05	-2,00
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-3,6	-3,7	1,4	0,3	-0,6

Fuente: Extraído de Santander Trade (2021)

Chile se presentó como uno de los países más estabilizados en las variables económicas analizadas. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector agrícola contribuyó a 3,5% del PIB en 2019 y empleó a 8,7% de la población activa en 2020. La agricultura y la ganadería son las principales actividades en el centro y sur del país.

Otro punto a resaltar es que es un país limítrofe ubicado a una distancia de 1.000 km de Córdoba aproximadamente, lo que mejoraría los lazos proveedor-cliente, los costos logísticos no se verían afectados por precios altos comparado a otros países analizados, y las soluciones ante cualquier inconveniente serían más fáciles si se compara con la distancia existente.

Las importaciones chilenas de harina de soja han sido cubiertas en su mayoría por Argentina en los últimos años, posicionándose como el mayor socio comercial relacionado a este producto. En el caso de los pellet de soja, Paraguay ha sido el mayor proveedor en los últimos años, superando las 200.000 toneladas exportadas anualmente y cubriendo gran parte de la demanda. Le sigue en el ranking Estados Unidos con cantidades similares.

Tabla 8: Principales importadores de harina de soja en Chile:

IMPORTADOR	USD CIF 2020	KG TOTALES
AGRICOLA SUPER LTDA	183.314.235	492.206.274
MOLINERA ACONCAGUA S.A.	65.063.165	169.008.313
ADM CHILE COMERCIAL	32.622.769	87.500.295
AGROANDINA S.A.	21.199.155	55.534.983
AGRICOLA CHOROMBO S.A	8.439.969	22.077.240
RABO SERVICIOS Y ASESORIAS LTD	7.859.416	20.323.360

SOC.PRODUCTORA Y DISTRIB.S.A.	6.904.043	19.788.350
B & S VEGETALES S.P.A	6.838.837	19.862.321
AGROSERVICIOS REAL CAPITAL SPA	5.100.023	15.174.500
AGRICOLA TARAPACA S.A.	2.701.315	14.644.810

Fuente: Elaboración propia en base a Penta Transaction (2020)

A continuación, se detalla los datos de contacto de los 5 principales importadores de harina de soja.

Importador	Datos de contacto
AGRICOLA SUPER LTDA	Localidad: Rancagua Teléfono: (56-72) 2201000 Nombre: Gonzalo Vial Email: customerservice@agrosuper.com
MOLINERA ACONCAGUA S.A.	Localidad: Valparaíso Teléfono: +56 34 242 1930 Nombre: Email: cnilo@molineraconcagua.cl
ADM CHILE COMERCIAL	Localidad: Santiago de Chile Teléfono: +56 9 9299 5121 Nombre: Juan R. Luciano Email:
AGROANDINA S.A	Localidad: Santiago de Chile Teléfono: +56 2 2335 2243 Nombre: Email: ventas@agroandina.cl

AGRICOLA CHOROMBO S.A	Localidad: Santiago de Chile Teléfono: +56 2 2832 0019 Nombre: Juan Pablo Rivera Email: secretaria@haciendachorombo.cl
-----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la lista anterior se hizo una presentación de los datos de contacto y ubicación de los 5 principales importadores del producto en el país de destino seleccionado. Tres de ellos se encuentran ubicados en la ciudad de Santiago de Chile o en su periferia, adonde se pedirá una cotización del flete.

#### Estrategia de penetración:

Son varias las opciones que tiene disponible la firma para ingresar al nuevo mercado internacional. Considerando que es la primera exportación que realizaría la empresa, y la misma se hará a granel, lo más conveniente será realizar una exportación directa generando una alianza comercial con el cliente en el país de destino estableciendo la oferta y las cantidades del producto, evitando todo tipo de intermediarios.

En base a la selección anterior de los 5 principales importadores, se optó por elegir la empresa Agrícola Chorombo, ya que se encuentra ubicada en la ciudad de Santiago de Chile aproximadamente a 930 km de la ciudad de Córdoba.

Esta empresa representó para el año 2020 un total de 22.077.240 kg importados, mostrando un aumento en comparación con el año 2019.

#### Estrategia de producto:

Es momento de hablar de la estrategia en cuanto al producto. En este caso tenemos un producto con valor agregado, y su precio, que se analizará más adelante, está determinado en el mercado internacional. Principalmente el producto se exportará al mercado chileno de la misma forma en que se obtiene en el país, sin realizarle ninguna modificación. En Chile no se han encontrado barreras no arancelarias para la exportación de este producto, por lo que este mercado importa enormes cantidades de los mismos desde Argentina y Latinoamérica.

Al ser la primera exportación de la empresa, la cantidad de harina exportada será de 66 toneladas a granel, equivalente a 3 camiones con tolva cerealera y en el caso de

tener éxito el sistema de exportación como se encuentra planificado, la empresa podrá continuar apuntando su crecimiento a el mercado internacional.

#### Estrategia de plaza o distribución:

Como se definió anteriormente en la estrategia de penetración, se apunta a tener una estrategia de exportación directa, sin intermediarios ni asociaciones, el transporte se hace vía terrestre, el producto se carga en la localidad de Hernando-Córdoba donde está situada la empresa Campo Agrícola, siendo transportada y despachada directamente en la ciudad de destino, Santiago de Chile.

Una vez entregada la mercadería en el punto de destino convenido, a partir de ese momento dependerá pura y exclusivamente del comprador las estrategias de distribución de la mercadería en Chile, teniendo en cuenta el tipo de producto y las características de los clientes.

Esta forma de exportación cabe aclarar que será la más económica y la más sencilla para la firma Campo Agrícola, ya que como se conoce son sus primeros pasos en la internacionalización.

#### Estrategia de promoción:

Para lograr un mayor impacto y difusión de la empresa y del producto, se optará principalmente por crear un sitio web y asistir a ferias internacionales o misiones comerciales.

Se apunta a la creación de un sitio web de la empresa ya que la misma aún no posee uno, esto ayuda a estar más abiertos a los clientes y visitantes, algunas de las ventajas de contar con un sitio web es que las personas te pueden encontrar de manera más sencilla. Aquí encontrarán la información inmediata sobre los datos de contacto, ubicación, y la oferta de producto que tenes para conseguir visibilidad de mercado y ganar confianza.

Las ferias internacionales o misiones comerciales son de gran importancia ya que participar en ellas es una oportunidad de tener contacto directo con importadores, distribuidores, mayoristas y líderes de opinión, para exponer tu marca frente a visitantes de todo el mundo.



En la actualidad la gran parte de las ferias se encuentran suspendidas debido a la situación de la pandemia, igualmente se está fomentando las exposiciones a modo virtual, a continuación, se presentan algunas de ellas:

- Feria: ExpoChile Agrícola.
- Feria: Fil Buenos Aires.
- Feria: DOC en Montevideo.
- Feria: Circulart en Medellín.

#### Estrategia de Precio:

En cuanto a la estrategia de precios, la cual será la que le genere ingresos a la compañía, a diferencia del mercado interno la alternativa más conveniente es la fijación del precio internacional FOB, que está determinado por el mercado.

El precio internacional FOB según la Bolsa de Comercio de Cereales ronda los USD430/tonelada- Bajo este precio por tonelada se comercializarán 3 camiones tolva cerealeros con capacidad de 22 toneladas cada uno.

La condición de venta seleccionada es con el incoterm CIP por lo cual el exportador se hará cargo de todos los costos de transporte y seguro hasta que la mercadería llegue al lugar acordado con el comprador.

A continuación, se presenta el presupuesto solicitado a un agente de carga:

#### SERVICIO CAMIÓN CÓRDOBA - CHILE

- Equipos: 3 camiones tipo tolva para carga a granel
- Localidad de recolección: Hernando, Córdoba.
- Aduana de salida: Deposito Fiscal Terramar, Villa María, Cordoba.
- Destino: Ciudad de Santiago de Chile, Chile.
- Carga: Harina de soja a granel.
- Peso total: 66 tns (aprox)

TARIFA:

- Transporte terrestre Hernando-Deposito Fiscal Terramar-SCL: USD 2000
  - Servicio de ATA emisión CRT + MIC (por camión): USD 100,00
  - Servicio de consolidación en depósito fiscal: USD 100,00 (Por camión)
- Costo total flete internacional: USD 2200 por camión (todos los datos proporcionados ya incluyen IVA).
- Seguro de carga: 0,28% sobre el valor total de la carga.

Tabla 10: Cotización

Detalles	Divisa	Cantidad	Valor unitario	Total
<b>Valor FCA</b>	<b>USD</b>	<b>3</b>	<b>9.460</b> <b>(USD430/22 TN)</b>	<b>28.380</b> <b>(USD430/66TN)</b>
Flete terrestre	USD	3 camiones	2.200	6.600
Seguro internacional	USD	0,28%	26,50	79,50
<b>Valor CIP</b>	<b>USD</b>	<b>3</b>	<b>11.686,5</b>	<b>35.059,5</b>

Fuente: Elaboración propia

La presente cotización puede encontrarse con posibles cambios ya que la exportación se llevará en el año 2022 para tener el tiempo suficiente de preparación, lo que significa que pueden existir variaciones en el tipo de cambio, también se debe tener en cuenta que los valores de los productos cotizados a nivel internacional se encuentran en cambios constantes.

A partir del 16 de marzo del 2021 el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), encargado del control fitosanitario en Chile, puso en vigencia la Resolución N° 1.284 de 2021 que estableció la categorización de productos según su riesgo de plagas derogando la Resolución N° 3.589 de 2012 la cual tiene por objetivo categorizar los productos de origen vegetal, según su riesgo de portar plagas, considerando el método

y grado de procesamiento aplicado, y su uso previsto. Esto incluye las mercancías que ingresan al país destinadas a alimentación animal. Adicionalmente, la presente resolución establece la necesidad de verificar el cumplimiento de los requisitos de certificación de productos orgánicos. El producto analizado en el presente trabajo final de grado, se encuentra catalogado en la categoría 2 del artículo, por lo que se encuentra exento de presentar alguna otra declaración fitosanitaria más que la enunciada en el país de origen, dejando por sentado que el certificado de SENASA servirá para realizar el despacho a destino.

### Diagrama de Gantt

A continuación, se presenta un Diagrama de Gantt a modo de herramienta útil para exponer el tiempo (días) que llevarán a cabo las determinadas actividades que se encuentran dentro del plan de implementación, para ofrecer un cálculo estimado a tener en cuenta por la empresa del tiempo que requerirá disponer aproximadamente para cada tarea.

Tabla 11: Diagrama de tiempo del plan de implementación.

Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Presentación del proyecto a Campo Agrícola.</i>										
<i>Análisis del plan de implementación</i>										
<i>Creación sitio web</i>										
<i>Contactar expertos en Comercio Exterior</i>										
<i>Contactar al cliente</i>										
<i>Presentación/aceptación oferta</i>										
<i>Cotización del flete</i>										
<i>Cotización del seguro internacional</i>										
<i>Preparar documentación</i>										
<i>Acondicionar el producto</i>										
<i>Entregar el producto al transporte</i>										
<i>Traslado Hernando-Aduana</i>										
<i>Trámites en aduana</i>										
<i>Llegada producto a destino (Santiago de Chile)</i>										

Fuente: Elaboración propia

## Conclusión:

Concluyendo con el presente proyecto de exportación de harina de soja, con destino a Chile para la empresa Campo Agrícola, se pretende brindar una guía a modo orientativa a la empresa para su futura internacionalización.

Mediante este análisis se obtiene que la empresa posee las herramientas, condiciones, procesos de producción y experiencia dentro del mercado agrícola, para en un futuro abrirse con sus productos en el mercado internacional y alcanzar las metas propuestas.

Cumpliendo con los objetivos determinados en el presente proyecto, estudiando mercados externos, potenciales clientes, países competidores, pudimos analizar que la empresa puede comenzar incursionando en el mercado chileno, ya que, a modo de primer intercambio comercial, es un destino seguro, limítrofe al que se puede llegar por vía terrestre, se posee un idioma en común y por sobre todo un país con el que se tienen acuerdos comerciales, haciéndolo más interesante al momento de la elección, sabiendo que la empresa no posee experiencia en exportaciones.

A modo de recomendación, como principales acciones a realizar internamente, se aconseja a Campo Agrícola que comiencen por introducir un área de comercio exterior en la organización o un profesional relacionado a esto, y también inscribirse en una asociación nacional para pymes que desean introducirse al comercio internacional como principiantes, mediante el cual se pueden obtener beneficios y experiencia. También la asistencia a ferias internacionales y conexiones con experimentados en el mercado, le servirá a la firma para adquirir conocimientos y habilidades que lo lleven a concretar sus intercambios internacionales de la forma más segura.

## Bibliografía:

Agro Córdoba. (2020). Soja en Córdoba

Obtenido de: <https://agroverdad.com.ar/2020/08/soja-en-cordoba-disminuyo-la-produccion-el-rinde-y-el-valor-bruto-de-la-cosecha-en-la-campana-19-20>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2020). Mercado mundial y local de harina de soja

Obtenido de: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/breve-0>

Bolsa de Comercio de Rosario. (2021). Balance regional de soja

Obtenido de: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/las-19>

Canvas. (2019). Empresa Agrícola

Obtenido de: <https://siglo21.instructure.com/courses/11530/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

CME group. (s.f). Molienda de soja

Obtenido de: <https://www.cmegroup.com/es/education/learn-about-trading/courses/introduction-to-grains-and-oilseeds/soybean-crush.html>

Ministerio de Hacienda (2019): Informes de cadena de valor.

Obtenido de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inase\\_if\\_soja19\\_2020.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/inase_if_soja19_2020.pdf)

Matriz de Ansoff

Obtenido de: <https://www.competitividadyestrategia.com/matrices-estrategicas.html>

Penetración de mercados

Obtenido de: <http://helmanquesada.com/wp-content/uploads/2017/09/COMPILACION-ESTRATEGIA-Y-FACTORES.pdf>

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional

Obtenido de: <https://www.inversionycomercio.ar/abc-para-exportar-bienes>

Distancia

Obtenido de: <https://es.distance.to>

Coface (2020)

Obtenido de: <https://www.coface.com>

Banco Mundial (2020)

Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?view=map> de:

Feria internacional:

Obtenido de: <https://fucoa.cl/expochileagricola/>

Precio internacional harina de soja

Obtenido de: <https://www.bolsadecereales.com/precios-internacionales>

Servicio Agrícola y Ganadero

Obtenido de: <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/categorias-de-riesgo-fitosanitario>