

22 DE JUNIO DE 2022

TRABAJO FINAL DE GRADO

OPORTUNIDADES COMERCIALES: EXPANSIÓN DEL MERCADO EUROPEO PARA EL MAÍZ ARGENTINO



Alumno: Juan Eduardo Eagney Arbach.

DNI: 38.501.101

Legajo: VCIN04745

Carrera: Licenciatura en Comercio Internacional.

Materia: SEMINARIO FINAL DE COMERCIO INTERNACIONAL.

Profesora: Sofía Bulacio.

INDICE

RESÚMEN	2
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	5
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	16
MARCO TEÓRICO	17
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA	30

RESÚMEN

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo desarrollar un plan de exportación que permita reconocer el mercado potencial europeo para el maíz cultivado por la empresa Campo Agrícola en la campaña 2022/2023. El análisis concluyó que España era el mejor país para que la empresa exportara por primera vez. El cultivo de maíz fue elegido como producto debido a su aumento repentino en las importaciones al mercado europeo como consecuencia del conflicto bélico Rusia-Ucrania. Durante el proceso de desarrollo se aplicaron diferentes herramientas para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Campo Agrícola, así como el contexto del país en el que opera la empresa. Esto revela el potencial que tiene la empresa para incursionar en el mercado internacional.

Finalmente, se propusieron estrategias de precio, reconocimiento de marca, canales de distribución y logística, las cuales debe aplicar la empresa para lograr exitosamente los objetivos propuestos en este trabajo final de graduación.

Palabras claves: España, Maíz, Exportación, Comercio Internacional, Oportunidades.

ABSTRACT

The aim of this final degree project was to develop an export plan to identify the potential European market for the maize grown by Campo Agrícola in the 2022/2023 season. The analysis concluded that Spain was the best country for the company to export for the first time. The maize crop was chosen as a product due to its sudden increase in imports to the European market as a result of the Russia-Ukraine war. During the development process, different tools were applied to understand Campo Agrícola's strengths, weaknesses, opportunities and threats, as well as the country context in which the company operates. This reveals the company's potential to enter the international market.

Finally, strategies of price, brand recognition, distribution channels and logistics were proposed, which the company should apply in order to successfully achieve the objectives proposed in this final graduation work.

Keywords: Spain, Maize, Export, International Trade, Opportunities.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de graduación tiene por objetivo encontrar la mejor manera de inserción en el mercado internacional europeo de la empresa Campo Agrícola, ubicada en el departamento de Tercero Arriba, en la provincia de Córdoba. La organización fue creada en el año 2004 por cuatro socios con el objetivo de la explotación agrícola sobre el campo propio y de terceros, buscando siempre la mayor rentabilidad económica de manera directamente proporcional a la sustentabilidad agronómica.

La misión de la empresa es “desarrollar un negocio dentro del rubro agropecuario, originalmente concentrado en la explotación agrícola primaria, pero manteniéndose abierto a la posibilidad de ampliar las actividades dentro del mismo sector”. Desde el comienzo han mantenido la idea fija de consolidarse y expandirse visualizando el largo plazo siguiendo un “criterio de sustentabilidad económica y agronómica, desarrollando una red de proveedores y asesores confiables y buscando asociación con ellos para la ampliación de los negocios”.

La visión se basa en un crecimiento permanente en el rubro, creando diversas asociaciones con terceros y aumentar la superficie explotada. Todo lo anterior se realiza con una determinada política de principios éticos y profesionales, que busquen desarrollar el potencial de sus empleados, proveedores y socios a la par que la misma empresa.

El tipo de actividad es la explotación agrícola primaria, en donde los principales cultivos que se siembran son de maíz, soja y maní, incorporando al trigo ocasionalmente. “Los cultivos son sembrados entre los meses de octubre y diciembre, de acuerdo con el cultivo, la disponibilidad del lote, el régimen de lluvias, los precios y otros factores. Y, dependiendo de dicha fecha de siembra, será la fecha de cosecha, que siempre se ubica entre los meses de marzo y junio del año siguiente.” (Siglo 21, s.f.).

Imagen 1: Campos de soja en el Departamento de Tercero Arriba



Fuente: Archivo PDF brindado por la Universidad Siglo 21, s.f.

La empresa cuenta con una explotación base de 552 hectáreas que son sembradas ininterrumpidamente desde la fundación de la sociedad. Sin embargo, cada año se busca alquilar campos a terceros que se encuentren dentro de la zona para la siembra, lo que conlleva que la cantidad de hectáreas explotadas varía año a año.

Con respecto a los servicios de siembra, pulverización, fertilización y cosecha, la empresa no posee maquinaria propia por lo que terceriza dichas actividades a distintos proveedores.

Imagen 2: ciclo del cultivo



Fuente: Archivo PDF brindado por la Universidad Siglo 21, s.f.

Los productos objetivos son denominados como “Commodities Agrícolas”, destinados tanto al mercado interno como al externo. Tal como se abordará próximamente, el objetivo general de este trabajo se centrará específicamente en la internacionalización de uno de sus productos, el maíz, el cual se vende en parte a compradores del complejo agroindustrial de Rosario donde la procesan para consumo interno o exportarlo, y en parte a productores ganaderos.

La situación mundial actual que se vive debido al conflicto bélico entre Rusia y Ucrania ha tenido su impacto en el comercio internacional, uno de ellos es el que refiere al suministro de cereales como el trigo, maíz y soja a la Unión Europea, en donde muchos países buscarán importar estos productos de terceros países, y es aquí donde Argentina, informalmente denominada el granero del mundo, cobra un rol de vital importancia.

El impacto de la guerra genera un efecto en los precios de los Commodities agrícolas, países europeos como España ven esto como una alarma que los lleva a sobre abastecerse de estos productos y es aquí donde las empresas Argentinas deben estar muy

atentas y tener un estudio de todas las variables que puedan intervenir en las exportaciones, especialmente las regulaciones externas (cambiantes en este contexto bélico), como las internas influenciadas por el gobierno de turno y la situación del país; todo esto conlleva a prestar demasiada atención por la cantidad de trámites necesarios a la hora de exportar este producto.

Para citar algunos antecedentes de casos exitosos de exportación de maíz a Europa, podemos citar, en base a datos extraídos de Trade Map (2022), a la empresa Agromania S.A. - La Tijereta ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Más cerca geográficamente de la localización de Campo Agrícola, podemos mencionar a AIMURAI S.A., empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, y a ALEMAR S.R.L., ubicada en la ciudad de Villa María.

Objetivo general

- Elaborar un plan de exportación para detectar nuevas oportunidades comerciales en Europa para el maíz de la empresa Campo Agrícola.

Objetivos Específicos

- Seleccionar un mercado óptimo en Europa para que la empresa Campo Agrícola maximice sus beneficios para la exportación de maíz.
- Definir la estrategia de penetración correcta para ingresar al mercado europeo.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

En esta sección se describe el contexto actual atendiendo a variables internas y externas que influyen directamente en la posibilidad de la empresa a la hora de internacionalizarse al sector en cuestión. Un análisis de las capacidades de la empresa y de las oportunidades internacionales, atendiendo a las ventajas y desventajas a nivel nacional que se puedan encontrar, nos permitirá trazar un mejor plan de acción.

La empresa, fundada en 2004, comienza con la idea de explotar terrenos pertenecientes a tres de los cuatro socios fundadores, los cuales se encuentran ubicados en el departamento de Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. Destacan la importancia de avanzar bajo una política regida por principios éticos y profesionales que

no sólo se preocupen por el crecimiento de los socios, sino también por el de sus empleados y proveedores, entendiendo que es la mejor forma de crecer como empresa y brindar mayor calidad y confianza a sus clientes.

Se ha expandido y consolidado siguiendo un criterio de sustentabilidad económica y agronómica, lo que les permitió forjar una red de proveedores y asesores confiables con los cuales poder planificar a futuro. La empresa se maneja de manera consciente y responsable, siguiendo un plan eficiente el uso de pesticidas, plaguicidas y fertilizantes, acorde a las normativas de rotación de cultivos; esto es, elegir de antemano qué cultivar en cada lote e ir rotando según se obtengan mayores ganancias, y así planificar a mediano y largo plazo. De esta manera, la empresa sostuvo un crecimiento permanente hasta llegar a explotar campos de terceros, aumentando la sustentabilidad.

La base fija sobre la que se trabaja es de 552 hectáreas, siendo sembrados ininterrumpidamente desde que se fundó la empresa. Sin embargo, año tras año según la disponibilidad que se encuentre en la zona, se van arrendando diferentes cantidades de lotes a terceros, siendo este factor lo que hace que la producción varíe sobre la base con la que ya cuentan los socios.

Los cultivos principales son de soja, maní y maíz, y de manera eventual como cultivo invernal se cosecha trigo. La siembra se produce entre los meses de octubre y diciembre de cada año, variando según la influencia de diversos factores que influyen en la producción como la disponibilidad de los lotes, régimen de lluvias, precios, entre otros; por lo que la fecha de cosecha es entre los meses de marzo y junio del siguiente año. El proceso agrícola comienza con la elección de tierra y producto a cultivar, luego se siembra y se aplican los herbicidas y fungicidas hasta el período de cosecha que desemboca en el almacenamiento. Con respecto a este último paso, la empresa cuenta con la posibilidad de almacenar la mercadería en una planta de silos propia, que posee la capacidad de 1500 toneladas y así poder espaciar las ventas de la mercadería que no comercializaron en el momento de cosecha. Es la capacidad de almacenamiento lo que permite a la empresa emplear un plan de negocios conocido como mercado de futuros, el cual les permite ahorrar y aumentar la sustentabilidad económica.

La empresa concreta ventas tanto en el mercado interno como en el externo, en donde el maní y la soja son comercializados en su totalidad en el mercado interno, y el maíz se destina a ambos mercados. Es por esto que es el maíz el elegido como punto de

foco de este plan de exportación, siendo el cultivo cosechado en el 42,23% de las tierras explotadas por la empresa; generando el doble de utilidad en la última cosecha.

Las semillas de maíz se compran a proveedores, “se aplican 250 kg de mezcla química fertilizante antes de realizar la siembra y una aplicación de entre 120 y 180 kg de urea durante la siembra” (citar). Con respecto a la clasificación arancelaria, teniendo en cuenta que se buscará exportar a granel de manera “business to business” o de “empresa a empresa”, la seleccionada será:

Imágen 3: Clasificación arancelaria de Maíz

Posición SIM-MARIA:	1005.90.90.900 Q	Unidad de Medida: Kgr.	
1005.90.90.900 - Los demás			
1005.90.90 - Los demás			
1005.90 - - Los demás			
1005 - Maíz.			

Fuente: Todo Comex (2022)

- Capítulo 10: Cereales
- Partida 1005: Maíz

Con respecto al tratamiento arancelario para la exportación, a esta posición le corresponde un 12% de derecho a la exportación sin ningún tipo de reintegro.

Imagen 4: Tratamiento arancelario del Maíz

DERECHOS DE ADUANA y TASAS					
IMPORTACION			EXPORTACION		
Arancel Externo Común:	8.00				
Derecho Extrazona:	8.00	Dto. 1/18	Derecho:	12.00	Dto. 1060/20
Derecho Específico Mínimo:	0.00		Reintegro Extrazona:	0.00	Dto. 1/18
Tasa de Estadística:	3.00	Dto. 99/19	Reintegro Intrazona:	0.00	Dto. 1/18
I.V.A.:	10.50				
BK - BIT:					
Régimen Automotriz:					
Derecho Intrazona:	0%	Excepto Azúcar y Política Automotriz			
Licencia:	LICENCIA AUTOMÁTICA DE IMPORTACIÓN				

Fuente: Todo Comex (2022)

En lo atinente a los requerimientos para la exportación, se contará con un plazo de 180 días de corrido para el ingreso de divisas al país; se deberá contar con la inspección fitosanitaria y posterior autorización que certifique la calidad de los productos por parte del Servicio de Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), informando de la misma en el Sistema Informático Malvina (SIM). Se deberá estar inscripto en el Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial, aunque si la empresa ya destina parte de su producción al mercado externo, debe poseer la inscripción al día. Existe la posibilidad de obtener algunos reintegros adicionales a la exportación como por ejemplo el 0,5% de reintegro a aquellos productos que cuenten con el sello de “ALIMENTOS ARGENTINOS UNA ELECCION NATURAL”.

Continuando con la evaluación de situación para Campo Agrícola, lo más eficiente es realizar un análisis FODA que nos permita conocer cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, tomando no sólo factores internos, sino la influencia que factores externos puedan tener sobre la misma empresa.

Fortalezas

- Ya posee experiencia en cuanto a las exportaciones de maíz.
- El último rinde del maíz fue muy elevado, alcanzando el 89.1% qq/ha.
- Se manejan con un criterio de sustentabilidad económica y agronómica.
- Política que cuida a los socios, empleados y proveedores para brindar la mejor calidad a sus clientes.

Oportunidades

- El tipo de cambio para las exportaciones desde Argentina al resto del mundo es muy favorable.
- Mercado en expansión en Europa debido al contexto bélico.
- El maíz es un producto con mucha demanda internacional.

Debilidades

- No posee asesoramiento en comercio exterior y sobre políticas internacionales de los grandes mercados.
- La gran demanda de maíz actual en los países europeos hace que la competencia crezca.
- No produce suficiente para realizar una exportación FCL (full container load).

Amenazas

- Inestabilidad política y económica de Argentina
- Incertidumbre por rebrotes de COVID-19
- Clima
- La cadena logística que, sin el debido cuidado, puede estropear la producción.

Otra herramienta muy útil a la hora de poder evaluar la situación es realizar un análisis PEST, que tiene en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que impactan sobre la realidad de la empresa.

Factor Político

La República Argentina presenta un fuerte grado de inestabilidad política, lo cual refleja fuertes repercusiones en diversos sectores, siendo uno de ellos el sector de comercio y las relaciones internacionales. Actualmente, el presidente electo es Alberto Fernández, representante del partido peronista. “El Índice de Confianza en el Gobierno disminuye 4,8% respecto del mes anterior” (Universidad Torcuato Di Tella, 2022), de esta manera el nivel de confianza en el gobierno actual es de un 27% menor que la del gobierno anterior.

Desde el Ministerio de Agricultura se dispuso la ampliación del cupo de exportación de maíz 2021/22 a 30 millones de toneladas, lo que implica que la cuota libre del margen de seguridad pasa ahora a ser de 27 millones de toneladas (Bichos de Campo, 2022). Esto se traduce en un plan del gobierno de sacar provecho de las exportaciones agrícolas, sobre todo la del maíz aumentando el cupo, para poder abastecerse de divisas.

Es siguiendo esta línea, que se pueden encontrar bastantes organismos que dan apoyo a las exportaciones del país, una de ellas es la Ventanilla Única de Comercio Exterior o VUCE, la cual busca ser “una herramienta para facilitar el comercio, reducir tiempos y costos, generar mayor transparencia y mejores controles” (VUCE, 2022). En lo que refiere al ámbito provincial, la Agencia ProCórdoba ayuda a las empresas a internacionalizarse y poder insertarse en el mercado externo.

Con respecto a los acuerdos de comercio que Argentina mantiene con los demás países podemos mencionar los siguientes:

- Multilaterales: miembros de la Organización Mundial de Comercio
- Unión Aduanera: miembros del Mercosur
- Acuerdos de Libre Comercio:
 1. Chile
 2. Colombia – AAP CE N° 72 (Mercosur)
 3. Egipto (Mercosur)
 4. Israel (Mercosur)
 5. Perú – ACE 58 (Mercosur)
 6. Bolivia – ACE 36 (Mercosur)
 7. Chile – ACE 35 (Mercosur)

- Acuerdos Macro:
 1. Marruecos (Mercosur)
 2. México – ACE 54 (Mercosur)
- Acuerdos Comerciales Preferenciales:
 1. Unión Aduanera del África Preferencial – SACU (Mercosur)
 2. México – ACE 6
 3. Colombia, Ecuador, Venezuela – AAP CE N° 59 (Mercosur)
 4. India (Mercosur)
 5. Uruguay – AAP CE N° 57
 6. México – ACE N° 55 (acuerdo del sector automotor con el Mercosur)
 7. Paraguay – ACE N° 13
 8. Chile – AAP CE N° 16
 9. Brasil – ACE N° 14

Factor Económico

Para plasmar la influencia del factor económico en el comercio exterior referiremos a las estadísticas plasmadas por Santander Trade (2022), las mismas nos permiten inferir como Argentina ha estado en los últimos años más contraída en cuanto al comercio internacional. En 2020, influenciado por la pandemia, el PBI destinado al comercio exterior representó un 30,5% según el Banco Mundial, pero en la actualidad “el gobierno ha intentado reducir el proteccionismo y el presidente Fernández busca lograr una relación madura con China y Estados Unidos”. Dentro de las principales exportaciones se encuentra el maíz representando el 11% de las mismas, siendo superado únicamente por las exportaciones de residuos de petróleo. Según estadísticas del FMI, el volumen de las exportaciones ha aumentado un 6,7% en 2021 y se espera que se mantenga en un 6,8% durante 2022. Por su parte, la OMC comunicó que “Argentina exportó USD 54.800 millones en bienes en 2020, e importó USD 42.300 millones. En cuanto a los servicios, el país importó USD 11.600 millones y exportó USD 9,2 millones”.

Dentro de los principales socios comerciales que mantiene Argentina, Alemania es el principal de Europa. El mercado europeo no solo cobra importancia por las oportunidades crecientes, sino que es una oportunidad para la Argentina de ampliar su economía a este sector en concordancia con las relaciones debilitadas entre los miembros

del Mercosur por diferencias ideológicas, pero para eso deberá facilitar la apertura económica con políticas eficientes.

Otro elemento importante que cabe mencionar es la moneda argentina, la cual se trata de una moneda de riesgo por diversos factores desde el 2001, devaluándose en comparación con el dólar. En un país con fuerte inestabilidad política, mucha especulación, fuga de capitales y medidas tomadas por los gobiernos que no favorecen una oportunidad de que esto cambie, la inflación tiene niveles muy elevados. Sin embargo, se le puede sacar provecho a la situación mediante las exportaciones, ya que el tipo de cambio hace que comprar en Argentina sea muy competitivo en cuestión de precios.

Imagen 5: Tipo de cambio

Tipo de cambio
14/05/2022:

1 ARS = 0.0085 USD, 1 USD = 117.4250 ARS
1 ARS = 0.0082 EUR, 1 EUR = 122.2573 ARS

Fuente: Santander Trade (2022)

La inestabilidad que se vive económicamente dificulta la toma de decisiones por parte de las PYMES como Campo Agrícola, por lo que se necesita estar bien preparados con una buena planificación a futuro. Los productos agrícolas cotizan internacionalmente, es decir que es este mercado el que va a establecer los precios del producto a exportar, por lo que hay que estar atentos a cuando es el mejor momento del año para comerciar. Actualmente se espera una baja en los precios del maíz:

Imagen 6: Predicción de los precios del Maíz

Resumen	Soja	Maíz	Trigo	Girasol
Futuro >		POSICIÓN		
			PRECIO US\$	VAR US\$
CBOT		JUL-2022	307,57 ↓	-4.04
CBOT		SEP-2022	298,22 ↓	-2.46
CBOT		DIC-2022	294,78 ↓	-1.67

ACTUALIZADO: 13/5/2022 17:45:00 VER SERIES HISTÓRICAS

Fuente: Agrofy News (2022)

Factor Social

La fuerte inflación provoca que la pobreza en Argentina alcance cifras del 37,3% según estadísticas del INDEC que, si bien disminuyó en comparación a la época de cuarentena estricta, todavía es bastante elevada. Las medidas del gobierno para contrarrestar tienden a brindar planes sociales como forma de ayuda a la población, sin embargo el dinero no es infinito, y si no se crean puestos de trabajo para que la medida de los planes sea solo temporal y de emergencia, la inflación seguirá subiendo y los sectores de la clase media seguirán descendiendo a la clase baja por el aumento de precios y de impuestos.

En lo que respecta al sector trabajo, hoy en día es difícil encontrar trabajos que otorguen una remuneración que se encuentre a la par con la suba de precios de los productos. En cuanto al estudio, Argentina se caracteriza por tener muy prestigiosas universidades públicas, sin embargo, la mayoría de los/as jóvenes, al momento de recibirse tienen dificultades a la hora de insertarse en el ámbito laboral y muchos/as de ellos/as ven como única opción irse a ejercer su profesión a otros países en busca de un lugar sin tantas preocupaciones e incertidumbre para poder vivir.

Se vuelve a destacar la importancia de incrementar el comercio con el resto del mundo, estando atentos a las oportunidades de la época como medida mucho más satisfactoria a largo plazo para poder sacar el país adelante.

Factor Tecnológico

“El campo argentino no es solo soja, maíz y otros commodities. Detrás de cada cosecha récord hay una industria de maquinaria agrícola que incorpora cada vez más tecnología y genera empleo en el interior del país” (BAE Negocios, 2022).

El sector tecnológico que se especializa en el campo se encuentra en un crecimiento del 20% anual sumando bastantes innovaciones al sector de las metalmecánicas, como la incorporación de software, inteligencia artificial, análisis de datos y monitoreo por imágenes, aplicaciones móviles, entre otros. Es debido a esto que hoy en día las recién llegadas AgTech o Compañías Tecnológicas Centradas en el Agro están posicionándose en el mercado, con innovaciones que permiten agilizar el proceso productivo.

En Argentina, el evento en donde estas empresas dan a conocer las innovaciones del sector se denomina Agro Valley, aquí “se da una conjunción de universidades, empresas metalmecánicas centenarias que incorporan cada vez más electrónica y software, con productores y contratistas ávidos de testear estas innovaciones” (BAE Negocios, 2022).

Algunas de las innovaciones que se pueden destacar en el sector es la creación de maquinarias más eficientes para la carga y descarga de cosecha, poder controlar la cosecha desde el celular, algoritmos que permiten predecir los rindes de cada producto cosechado, energía solar para el riego, entre otras.

Análisis preliminar internacional

Para finalizar este apartado, es importante destacar la situación del mercado internacional para el producto a exportar. En lo que respecta al mercado europeo, con respecto a los principales países que importan maíz podemos encontrar:

Imagen 7: Principales países europeos importadores de Maíz

SA8	Importadores					
		Valor importado en 2021 (miles de USD)▼	Saldo comercial 2021 (miles de USD) i	Cantidad importada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i
	Mundo	51.596.068	-3.088.809	186.016.136	Toneladas	277
	Europa Aggregation	9.090.590	3.974.562			
+	España i	2.101.191	-2.053.721	8.293.441	Toneladas	253
+	Países Bajos i	1.460.092	-1.347.186	5.089.954	Toneladas	287
+	Italia i	1.290.456	-1.279.426	5.156.974	Toneladas	250
+	Alemania i	713.369	-527.440	2.862.597	Toneladas	249
+	Reino Unido i	693.711	-662.270	2.596.906	Toneladas	267
+	Bélgica i	514.787	-452.741	1.865.149	Toneladas	276
+	Portugal i	500.345	-476.503	2.127.892	Toneladas	235
+	Irlanda i	314.010	-283.569	1.178.140	Toneladas	267
+	Austria i	251.012	-130.152	1.060.219	Toneladas	237
+	Rumania i	220.795	1.554.605	914.981	Toneladas	241
+	Grecia i	160.701	-157.528	540.675	Toneladas	297
+	Francia i	147.345	968.379	526.268	Toneladas	280
+	Hungría i	104.387	616.222	387.569	Toneladas	269

Fuente: Trade Net (2021)

Del mismo modo, debemos señalar a los principales países que exportan maíz para así poder tener en cuenta a competidores y potenciales competidores, destacando la elevada posición en la que se encuentra Argentina en esta lista:

Imagen 8: Principales países exportadores de Maíz

Lista de los países exportadores para el producto seleccionado en 2021
Producto : 1005 Maíz

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Descargar:    

SA6	Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼						
		Valor exportado en 2021 (miles de USD) ▼	Saldo comercial 2021 (miles de USD) i	Cantidad exportada en 2021	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad) i	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2017-2021 (%) i	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2017-2021 (%) i
	Mundo	51.418.151	-4.447.783	0	No medida		12	5
+	Estados Unidos de América i	19.112.373	18.768.750	70.042.258	Toneladas	273	11	3
+	Argentina i	9.064.172	9.038.920	39.947.476	Toneladas	227	23	16
+	Ucrania i	5.854.587	5.765.136	24.539.481	Toneladas	239	18	3
+	Brasil i	4.188.846	3.455.202	20.429.565	Toneladas	205	2	-3
+	Rumania i	1.940.647	1.583.473	6.903.281	Toneladas	281	21	15
+	Francia i	1.937.359	1.595.406	4.285.081	Toneladas	452	6	-1
+	Hungria i	1.045.652	819.485	0	No medida		6	
+	India i	935.608	921.407	3.615.752	Toneladas	259	49	53
+	Sudáfrica i	809.266	778.203	3.327.246	Toneladas	243	14	10
+	Rusia, Federación de i	694.207	583.293	2.936.351	Toneladas	236	-12	-17

Fuente: Trade Net (2021)

Estas cifras están actualizadas hasta el año 2021, sin tener en cuenta la fluctuación actual provocada por la guerra entre Ucrania y Rusia, la cual aumenta los índices de probabilidad de que sea un buen negocio poder establecer relaciones comerciales para ese producto con empresas de la zona.

Para compensar el trigo, el maíz y la soja que no llegará a la Unión Europea debido a la guerra de Rusia contra Ucrania, varios Estados miembros abogan por flexibilizar

ciertas normas y medidas fitosanitarias para poder importar esos cereales de países terceros (DW, 2022). Argentina es un país que se encuentra en condiciones de abastecer al mercado europeo de granos y así beneficiarse con el ingreso de divisas que fortalezca la economía. Desde países europeos se escuchan opiniones como la del ministro de agricultura española, el cual dijo que “está presionando a la Comisión Europea para que renuncie a los controles de importación de maíz para alimentación animal después de las brechas en el suministro que dejó la invasión rusa de Ucrania” (Agrofy News, 2022). Es así como países como España o Francia piden que se rebajen las regulaciones a las importaciones de granos de terceros países, lo que abre una gran oportunidad para la Argentina.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

De todo lo anterior, podemos sacar la conclusión que actualmente se presenta una gran oportunidad comercial a nivel mundial a pesar de lo trágico que es el acontecimiento bélico, los países europeos necesitan abastecerse y el Argentina es un posible proveedor.

La empresa Campo Agrícola se encuentra con un superávit en cuanto a la producción de maíz, un commodity muy solicitado por los países de la Unión Europea. Es la oportunidad de crecer a nivel internacional, pero para hacerlo es indispensable que busquen especializarse o contratar un área que se dedique al comercio exterior ya que las regulaciones son demasiadas y, aunque desde Europa se rebajen debido a la situación, todavía están las que atañen al propio país.

No se debe perder tiempo con ensayo y error, la situación actual es pasajera, asemejada a la que se vivió en la segunda guerra mundial, es por eso que se debe contar con profesionales especializados en el tema que puedan realizar las actividades de manera eficiente.

Otro tipo de inversión que pueden hacer es en investigación y desarrollo para de esta forma contemplar la posibilidad de agilizar y maximizar la producción.

En lo que refiere al país de los productores, es clara la inestabilidad política y económica de Argentina, sin embargo, los beneficios que puede traer un incremento del comercio con países europeos es enorme a nivel social, por lo que se podría esperar que desde el gobierno se brinden facilidades a las exportaciones, de aquí la importancia de contar con especialistas en el tema que estén atentos a nuevas medidas que puedan surgir.

En síntesis, el maíz es uno de los fuertes de la producción de campo agrícola, el segundo producto que lidera las exportaciones nacionales y uno de los productos más solicitados por los países europeos, por ende, los pasos a seguir por la empresa son:

- Generar un departamento encargado del área de comercio exterior.
- Realizar una investigación de mercados europeos.
- Invertir en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías para el cultivo.

MARCO TEÓRICO

Se presentan las herramientas a utilizar para poder lograr los objetivos propuestos y la teoría que sustenta las mismas. Hoy en día existen varias estrategias que se pueden implementar para permitirle a la empresa poder insertarse correctamente en el mercado internacional. El primer objetivo propuesto es, dentro de los países europeos, seleccionar un posible mercado que maximice beneficios a la hora de exportar, para ello se propone la matriz multicriterio o AHP (Analytic Hierarchy Process), diseñada por Thomas L. Saaty.

La matriz nos permite tomar decisiones en base al análisis de variables de acuerdo a criterios específicos los cuales son puntuados de manera numérica, formando una jerarquía entre, en este caso, los distintos países evaluado y, de esta forma, poder ponderar entre todas las opciones para elegir la que obtiene el puntaje más elevado.

Aunque el problema sea diferente en cada caso particular, hay una serie de aspectos que deben tenerse en cuenta de manera general. Es así que se comienza por la preparación y organización que permite aplicar la matriz multicriterio, aquí se deberán seleccionar cuidadosamente los criterios a utilizar, junto con la recolección de datos cualitativos y cuantitativos. Luego se buscará evaluar los criterios y variables en pos de obtener una jerarquía que nos permita ponderar y así llegar a la conclusión de una posible mejor opción a la hora de tomar la decisión (Thomas L. Saaty, S.F).

A los datos que seleccionemos como relevantes, se los calificará con una escala jerárquica del 1 al 5, siendo 1 no recomendable y 5 muy recomendable.

Con respecto al caso de análisis, las variables consideradas como pertinentes a la hora de llevar a cabo la matriz son las siguientes:

- Importaciones de maíz 2021
- Inflación
- PBI per cápita
- Riesgo país
- Distancia geográfica
- Tasa de crecimiento anual

Para poder ponderar numéricamente, se le debe asignar un valor a cada una de estas variables de modo que la suma de 1, dicha asignación se realizará en base a la importancia considerada de la variable. Las variables: Importaciones de maíz 2021 y Distancia geográfica con respecto a la Argentina, serán asignadas con un valor de 0,2 por ser consideradas las más importantes. Las variables: Inflación, Riesgo país, PBI per cápita y Tasa de crecimiento anual, serán asignadas con un valor de 0,15 cada una.

El análisis se llevará a cabo sobre los principales 5 países que importan maíz en Europa, los cuales, según Trade Net (2022), son España, Países Bajos, Italia, Alemania y Reino Unido. De esta forma, se ponderar en base a las distintas diferencias entre estos y proponer cuál es el país más beneficioso a la hora de exportar.

Imagen 9: Matriz Multicriterio

	Criterio 1	Criterio 2	Criterio X	TOTAL
País 1	Valor	Valor	Valor	
	Ponderación	Ponderación	Ponderación	
País 2	Valor	Valor	Valor	
	Ponderación	Ponderación	Ponderación	

Fuente: elaboración propia en base a Asesor de Calidad(s.f.).

El segundo objetivo específico es formular un plan eficiente que permita penetrar el mercado seleccionado; la idea básica de una estrategia de penetración de mercado es “posicionarte ante la competencia en un entorno que ofrezca mercancía y artículos similares o equiparables a los tuyos” (Crehana, 2022). Es decir que se buscará que la empresa de Campo Agrícola pueda participar en determinado nicho del mercado europeo.

Una correcta estrategia de penetración nos va a permitir aumentar las ventas, ganar audiencia y posicionarnos ante la competencia.

Se deben tener en cuenta ciertos aspectos para triunfar en el mercado elegido:

- Implementar nuevos canales de distribución, como páginas ecommerce.
- Empatizar con los clientes, en este caso otras empresas, para lo cual hay que estar bien informado de la situación actual para poder entender su situación y porqué es más provechoso para estas comprar nuestro producto y no el de la competencia.
- Conocer a los competidores, lo cual nos permitirá ver cómo operan, su branding y cómo están posicionados.
- Crear alianzas estratégicas, lo cual en el caso de Campo Agrícola que no posee una capacidad de FCL, puede ser un factor de ayuda a la hora de exportar.

Algunas de las estrategias que se pueden llevar a cabo en base a la información anterior son las siguientes:

- Fijar precios accesibles.
- Recurrir a la publicidad y marketing de contenidos.
- Reasignar productos.
- Diseñar estrategias de engagement.

Es de suma importancia recurrir a herramientas de marketing internacional, una de ellas es la matriz de Ansoff, también conocida como la matriz producto/mercado o vector de crecimiento, formulada por Igor Ansoff. La misma es una herramienta útil a la hora de identificar las mejores oportunidades de negocio que tiene una empresa en base a el producto que se ofrece y el mercado seleccionado (Hubspot, 2021).

Se proponen una serie de pasos para llevar a cabo la matriz, el primero es general y los otros cuatro pasos son estrategias a aplicar según la situación:

1. Reunir datos necesarios: cifras concretas del mercado y el producto.
2. Determinar la penetración de mercado: estrategia para mercado y producto tradicionales.
3. Ingresar el desarrollo de producto: para mercados tradicionales y productos nuevos.

4. Agregar el desarrollo de mercados: insertarse en mercados nuevos con productos tradicionales.
5. Desarrollar la diversificación: para productos y mercados nuevos.

En nuestro caso, la estrategia a utilizar es la cuarta, ya que nos va a permitir la correcta planificación para insertar la producción de maíz en el mercado europeo. “No se trata de apuntar a un mercado al que aparentemente no le interesa tu producto o servicio para convencerlo de adquirirlos, sino de encontrar mercados nuevos que valoren lo que ofreces” (Hubspot, 2021).

Imagen 10: Matriz de Ansoff



Fuente: Hubspot, 2021.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En esta sección se implementarán las herramientas propuestas para alcanzar los objetivos, lo que nos permitirá arribar a las conclusiones de este trabajo que respondan al objetivo general. Cabe recordar que lo que se busca es que campo agrícola pueda insertarse en mercado europeo mediante una estrategia B TO B (business to business) o de empresa a empresa, para ello primero se deberá ponderar los diversos mercados para

seleccionar el que resulte más benéfico a la hora de exportar, y luego se planteará la forma de penetrar el mismo.

Tabla: Matriz Multicriterio

	Importaciones maíz 2021	Inflación	PBI per cápita	Riesgo País	Distancia Geográfica	Tasa Crecimiento Anual	TOTAL
ESPAÑA	5	3	1	4	5	1	19
	1	0.45	0.15	0.60	1	0.15	3.35
PAÍSES BAJOS	2	1	3	5	4	2	17
	0.40	0.15	0.45	0.75	0.80	0.30	2.95
ITALIA	2	4	2	2	3	1	14
	0.40	0.60	0.30	0.30	0.60	0.15	2.35
ALEMANIA	1	4	3	5	3	1	17
	0.20	0.60	0.45	0.75	0.60	0.15	2.75
REINO UNIDO	1	1	3	4	3	2	14
	0.20	0.15	0.45	0.60	0.60	0.30	2.30

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Trading Economics, s.f..

Cómo es posible observar, una vez analizados los criterios y ponderados los valores, es posible reconocer que el mercado más apto para comercializar es el de España. Aquí podemos mencionar que este país fue el mayor importador de maíz en 2021 y es el que se ubica a menor distancia con Argentina; punto sumamente importante considerando los actuales costos de logística. En relación a los puntos menos favorables, es posible mencionar que presenta una tasa de crecimiento anual baja comparando con el resto de los países de la Unión Europea y una tasa de inflación en constante crecimiento, ubicándose en 8.7 anual% para este trimestre. (Trading Economics, s.f.).

Otro punto a favor y no menos importante, es que el ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (MAPA) flexibilizará la importación de maíz, con

límites menos estrictos sobre biotecnología y usos de fitosanitarios en los cultivos debido a la falta de maíz por el conflicto bélico Ucrania-Rusia. (Todo Noticias, 2022)

Como se mencionó anteriormente, será una venta B2B, es por ello que seguidamente se anexará una base de datos obtenida de TRADE MAP con potenciales empresas compradoras.

Imagen 11: Empresas Importadoras – Trade Map.

Lista de las empresas importadoras en España para el siguiente categoría de productos
Categoría de producto : Maíz

Tabla Gráfico Mapa Empresas

Descargar:

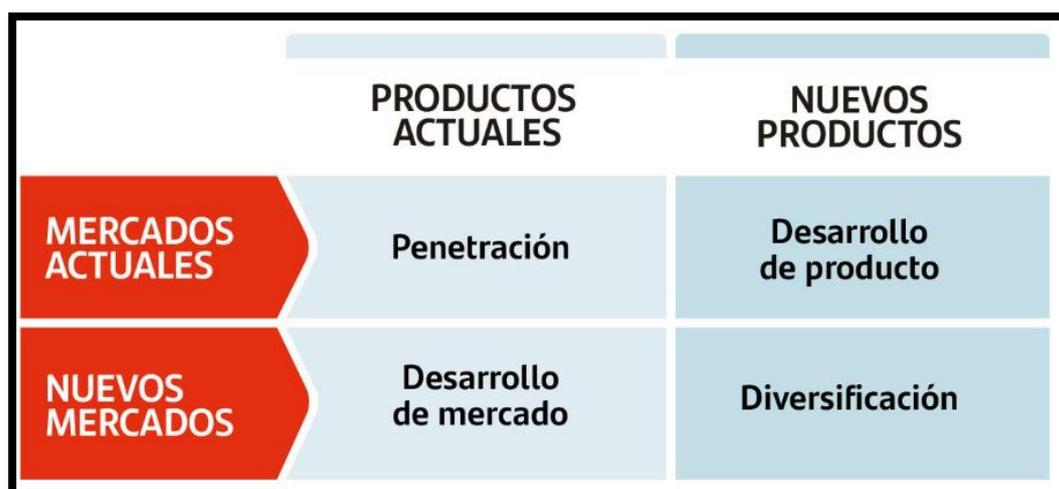
Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad	
Agro Used	17	0-9	España	Daroca	http://www.agroused.es
La Perla Del Vallés	28	0-9	España	Granollers	http://www.laperlavalles.cat
S. Coop. Vegas Bajas	17		España	Puebla de la Calzada	
San Isidro De Losa - Cosidel	30	10-19	España	Valle de Losa	http://www.cosidel.com
Soufflet España	16	0-9	España	Madrid	http://www.soufflet.com
Tereos Starch & Sweeteners Iberia	63	100-249	España	Zaragoza	http://www.tereos-syral.com
Valenfruit	16	50-99	España	Alcàntera de Xúquer	http://www.valenfruit.net

Fuentes: [Kompas](#)

Fuente: Trade Map (s.f.)

Seguidamente, para poder llevar a cabo la estrategia de penetración, se realizará la matriz Ansoff para obtener cual es la estrategia correcta de penetración para el mercado del Maíz en España para la cosecha 2022-2023.

Imagen 12: Matriz Ansoff



Fuente: SANTANDER, 2022.

Analizando la Matriz de Ansoff, es posible observar que la estrategia acorde es **DESARROLLO DE MERCADO**, considerando que el maíz es un producto actual de la empresa Campo Agrícola, pero España es un nuevo mercado para esta.

Para desarrollar un nuevo mercado se deben proponer por un lado nuevos canales de distribución y encontrar nuevas formas de que la marca de la empresa impacte en el nuevo territorio, también se deberá contemplar una mínima estrategia de precios al final del apartado.

Con respecto a los canales de distribución los mismos pueden ser de tres tipos, minoristas, mayoristas y distribuidores, se considera la mejor opción la venta B2B (Business to Business), ya que reduce riesgos en un mercado desconocido. En este caso, la empresa que compra el producto se encargará de la distribución y venta del mismo en la región.

Lo anteriormente detallado es considerado como la mejor opción debido a que no posee experiencia en el mercado extranjero. Para facilitar el proceso, la mercadería será comercializada en **BIG BAGS**, de esta forma la empresa sólo tendría que revender la mercadería una vez que la adquiera sin agregarle ningún tipo de valor y de esta forma mantener el precio competitivo en el mercado.

Esta forma de comercializar logrará generar un plan a futuro, permitiendo a la marca Campo Agrícola instalarse en el mercado, como también al departamento de comercio exterior de la empresa Campo Agrícola adquirir experiencia en el mercado, para

luego vender directamente al consumidor final, sin necesidad de recurrir a distribuidores. Es decir, que una vez que la empresa logre crecer y posicionarse en el sector europeo, pueda vender directamente a, por ejemplo, forrajeras, entre otros.

La empresa argentina Agromarc, se especializa en comercializar Big Bags. Considerando la carga y los costos de embalaje, el modelo de big bag más óptimo para vender la producción de maíz al exterior es el Bolsón U Panel, el cual cuenta con una capacidad de carga de hasta 1500 kg:

Imagen 13: Big Bag



Fuente: Agromarc, s.f.

Los bolsones U-Panel son el estándar de la industria debido a su gran capacidad de carga, apilamiento y durabilidad, ofreciendo una óptima relación costo/beneficio (Agromarc, s.f.).

Considerando que es la primera exportación y la empresa no tiene gran capacidad productiva aún, se decidió exportar 21 toneladas de maíz divididas en 14 bolsas, las cuales pueden transportarse en un contenedor de 20 pies, no llegando a completar la capacidad máxima del contenedor, quedando un espacio ocioso que podría ser ocupado por otra carga LCL.

Con respecto al posicionamiento de marca, la expansión y evolución de la globalización que se vive en nuestra época ha hecho que el comercio evolucione hacia nuevos canales. La opción de asistir a ferias internacionales le da a la empresa la posibilidad de encontrarse con posibles compradores en el extranjero, para lo cual deben

tener bien planeado el speech y plan de negocios a modo de presentación, así como también deben tener en cuenta las diferencias culturales que puedan existir. Otra herramienta en auge en nuestros días es el ecommerce, aunque por las características del producto no es tan recomendable esta estrategia de venta en comparación con la anterior; sin embargo, la empresa de Campo Agrícola debe especializarse en este ámbito para poder acercarse a las empresas españolas a través de internet, ya sea a través de redes sociales de la empresa o de una página web propia, puedan atender a diversas consultas, promocionarse a través de anuncios, adaptándose al nuevo mercado y así ofrecer el mejor servicio.

También se trabajará en una estrategia de precios, aprovechando la demanda actual de maíz por parte del mercado español, la calidad del producto ofrecido y el costo de obtención del mismo, se buscará entrar al mercado con un precio competitivo. La calidad Argentina en productos agrícolas es muy valorada actualmente, lo cual impacta en la relación precio calidad, y, debido a que el distribuidor no le va a agregar ningún precio más que su rentabilidad, el precio se mantendrá competitivo. Para esto la mercadería debe contar con el certificado de origen argentino, que es lo que hoy se valora por ser un país agro exportador. “Podríamos decir que el certificado de origen tiene dos propósitos: el primero es certificar el país de origen de los productos o mercancía y aprovechar las medidas arancelarias especiales. El segundo, la de permitir que podamos promocionar la mercancía en el extranjero, ya que la misma puede ser reconocida como mercancía elaborada en un determinado país” (E-comex, 2022).

Dentro de esta estrategia de precios se propondrá usar el INCOTERM FOB Buenos Aires, Free on Board o Libre a Bordo, el cual va a permitir que los gastos y responsabilidades sean compartidas. Por parte de Campo Agrícola, se encargará de los gastos que incluyan poner la mercadería a bordo de la embarcación en Buenos Aires, y a partir de ahí la responsabilidad será del importador, la cual pagará los gastos de flete y decidirá si contrata un seguro.

Imagen 14: Incoterm FOB



Fuente: TNT, s.f.

La lista de los costos a incurrir, en dólares, por la empresa teniendo en cuenta la cotización internacional por tonelada de maíz y su respectiva tasa de derecho de exportación (Bolsa de Comercio de Rosario, 2022), es la siguiente:

- Materia prima: \$5282.76 (\$251.56 x tonelada)
- Mano de obra: \$2000
- Envases y embalajes: \$500
- Costo administrativo y financiero: \$100
- Utilidad (30%): \$2364.83
- EXW: \$10247.59
- Transporte interno: \$500
- Derecho de exportación (%12): \$1229.71
- Honorarios despachante de aduana: \$105
- Honorarios agente de transporte aduanero: \$50
- Gastos bancarios: \$150
- Gastos portuarios: \$200
- FOB: \$12482.30

El servicio de despachante de aduana y transporte aduanero como auxiliares del comercio y del servicio aduanero es esencial; por un lado, el despachante, se encargará de la clasificación de mercadería, declaración aduanera correspondiente, confección y tramitación de documentos por todas las operaciones de comercio exterior, actuará en representación de la empresa. Por otra parte, el Agente de transporte aduanero, que representa a los transportistas, tendrá a su cargo las gestiones relacionadas con la presentación del medio transportador y de sus cargas ante el servicio aduanero.

La mercadería partirá de Córdoba (aduana de registro) hacia el puerto de Buenos Aires (aduana de salida), para su posterior exportación.

Por último, en referencia a los instrumentos de pago, se propone un giro diferido 70/30; abonando el 70% preembarque y el 30% postembarque mediante transferencia bancaria a un tipo de cambio oficial.

A continuación, se adjunta un diagrama de Gantt que le permitirá a la empresa tener noción con respecto a los tiempos, para poder lograr una exitosa exportación posterior a la campaña 2022-2023.

Imagen 15: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia mediante Venngage, 2022.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para ingresar al mercado europeo y afianzar las nuevas oportunidades de negocio en el mercado, Campo Agrícola debe internacionalizarse firmemente, guiado por el plan de exportación presentado en el proyecto final de graduación. La investigación realizada en este caso permite imaginar un marco muy favorable para que Campo Agrícola ingrese al mercado europeo. Adicionalmente, las herramientas utilizadas durante el desarrollo demuestran que es una empresa fuerte y capaz de realizar su primera exportación de maíz.

Después de aplicar las herramientas necesarias, se afirma que el mercado de exportación de maíz más atractivo es España, este país tiene bajo riesgo país, altas tasas de crecimiento anual, es el mayor importador de maíz de Europa y está más cerca de Argentina, entre otros beneficios.

Como asesoramiento profesional para que Campo Agrícola logre las metas planteadas, se propone capacitar al personal para que sea más idóneo en comercio exterior y que así le permita ampliar cada vez más su cartera comercial en mercados externos; también se propone incrementar el valor de la producción de maíz con el fin de poder generar a largo plazo una ventaja competitiva.

Para concluir, se propone investigar para expandir la producción a maíz orgánico, de esta forma aumentar la cartera de clientes y gozar de un derecho a la exportación del 0%. La producción orgánica implica la elaboración de alimentos diferenciados mediante la aplicación de técnicas y prácticas tendientes a la preservación del ambiente y la sustentabilidad de los sistemas productivos. En Argentina, este tipo de exportaciones representa sólo el 0,03 % de las exportaciones totales de la cadena agroalimentaria, según datos de SENASA (Bolsa de Comercio de Rosario, 2022).

Bibliografía

- Agencia Pro Córdoba.* (2022). Obtenido de <https://www.procordoba.org/>
- Agrofy News.* (2022). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/granos/precio-maiz>
- Agrofy News.* (09 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198581/guerra-rusia-ucrania-pedido-urgente-espana-comprar-maiz-argentina>
- Agromac.* (s.f.). Obtenido de <https://www.agromarc.com.ar/producto/bolson-u-panel/>
- Asesor de Calidad.* (s.f.). Obtenido de <http://asesordecalidad.blogspot.com/2017/05/analisis-decision-multicriterio-ahp.html#.YpuQxKjMJPZ>
- BAE Negocios.* (2022). Obtenido de <https://www.baenegocios.com/economia/tecnologia-para-el-campo-Un-sector-que-crece-al-20-anual-y-suma-innovacion-20220506-0180.html>
- Banco Mundial.* (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais>
- Banco Mundial.* (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=IT>
- Bichos de Campo.* (2022). Obtenido de <https://bichosdecampo.com/se-amplio-el-cupo-de-exportacion-de-maiz-2021-22-y-se-habilito-una-cuota-para-el-ciclo-2022-23/>
- Bolsa de Comercio de Rosario.* (2022). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/mercado-de-granos/cotizaciones/cotizaciones-internacionales-1>
- Bolsa de Comercio de Rosario.* (2022). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/como-quedan#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20Decreto%20852%2F2021,y%20la%20soja%20y%20subproductos>
- CEOE.* (2021). Obtenido de <https://www.ceoe.es/es/ceoe-news/internacional/conoce-mas-sobre-las-relaciones-comerciales-espana-argentina-y-las-nuevas>

Crehana. (2022). Obtenido de <https://www.crehana.com/blog/marketing-digital/estrategia-penetracion-mercado/>

Datos Macro. (s.f.). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ratings>

Distance. (s.f.). Obtenido de <https://es.distance.to/Argentina/Reino-Unido>

DW. (2022). Obtenido de <https://www.dw.com/es/es-positivo-que-argentina-y-brasil-reemplacen-el-cereal-de-ucrania/a-61225581> }

E-comex. (2022). Obtenido de <https://www.comoimportarenargentina.com.ar/certificado-de-origen/>

Hubspot. (2021). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Indec. (2022). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Latam. (s.f.). Obtenido de https://latam.coderhouse.com/blog/que-es-el-ecommerce?utm_term=&utm_campaign=9&utm_source=google_performance_max&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwjV64QHUkX_8veFTHNynvEkhZz0djKZII_IIDTi4ry12p6a90o2DGFokaAtp4EALw_wcB

Saaty, T. L. (s.f.). *AHP*. Obtenido de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/basic/toskano_hg/cap3.PDF

SANTANDER. (2022). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>

SANTANDER TRADE. (2022). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>

SICE. (2022). Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/arg/argagreements_s.asp

Siglo21. (s.f.). Empresa Campo Agrícola.

Siglo21. (s.f.). Estructura de Costos de Empresa Campo Agrícola.

Soufflet España. (s.f.). Obtenido de <https://www.soufflet.com/fr>

Tarifar. (2022). Obtenido de

<https://app.tarifar.com/login?redirect=%2Fweb%2Fnomenclatura%2Fresults%2F8253>

TN. (15 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://tn.com.ar/campo/2022/03/15/por-la-guerra-en-ucrania-espana-busca-maiz-y-abre-una-oportunidad-al-cereal-argentino/>

TNT. (s.f.). Obtenido de https://www.tnt.com/express/es_ar/site/como/understand-incoterms.html#

Todo Comex. (2022). Obtenido de

<https://www.todocomex.com/argentina/argentina.php#>

Trade Map. (2021). Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c25%7c%7c%7c100590%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c%7c1

Trade Map. (2021). Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProduct.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1005%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c1

Trade Map. (2021). Obtenido de

<https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1005%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>

Trade Map. (s.f.). Obtenido de

<https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c724%7c%7c%7c%7c1005%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c2%7c1%7c1%7c4>

Trading Economics. (s.f.). Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/country-list/inflation-rate>

Univercidad Torcuato Di Tella. (Mayo de 2022). Obtenido de

https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

Venngage. (2022). Obtenido de https://es.venngage.com/templates/diagrams/gantt-chart?vap=gantt_chart&utm_content=gantt_chartLP

VUCE. (2022). Obtenido de

<https://www.argentina.gob.ar/vuce#:~:text=Una%20herramienta%20para%20facilitar%20el,mayor%20transparencia%20y%20mejores%20controles.>