

TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL

“Identificación de una oportunidad comercial en América Latina para exportar snack de maíz producido por la empresa cordobesa Campo Agrícola”.



AUTOR: BRIGNONE, NICOLÁS BAUTISTA
DNI: 41.605.464
LEGAJO: CIN002295

Año 2022

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Objetivos del Trabajo Final de Grado	5
<i>Objetivo general</i>	5
<i>Objetivos específicos</i>	5
Análisis de situación	5
<i>Análisis interno</i>	6
<i>Análisis del sector</i>	8
Factor Político – Legal.....	8
Factor Económico	11
Factor Socio – Cultural	13
Factor Tecnológico	14
Análisis internacional preliminar	15
<i>Principales importadores</i>	15
<i>Principales exportadores</i>	16
Diagnóstico y Discusión	17
Marco Teórico	18
Desarrollo	21
Conclusiones y recomendaciones	27
Anexo	32

Resumen

Dar valor agregado a un producto y lograr la internacionalización de una empresa son algunos de los caminos recomendados para hacer frente a las dificultades económicas que enfrenta Argentina. Así es que se propuso a la organización “Campo Agrícola” la industrialización del cultivo de maíz para la obtención un snack tostado y salado que pueda ser exportado. En base a esto, se planteó como objetivo identificar una oportunidad comercial en Latinoamérica para el año 2024. Para ello se realizó un análisis situacional aplicando la herramienta FODA a fin de conocer más sobre la organización. Luego, mediante un análisis PEST, se evaluó el contexto en que se desarrolla la firma. Además, se llevó a cabo un análisis internacional sobre importaciones y exportaciones de la posición arancelaria, lo que permitió pre-seleccionar ciertos países mediante sus estadísticas de importación. Con estos datos se confeccionó un diagnóstico para determinar el estado de la organización y cómo se ve afectada por su entorno. Posteriormente, se planteó una Matriz Multicriterio con los países pre-seleccionados que permitió identificar a Chile como el mercado más propicio para la exportación. Habiendo determinado el país se seleccionó como estrategia de penetración adecuada para dicho mercado la exportación indirecta mediante un contrato de distribución, utilizando el canal B2B. A continuación, se ilustró el proceso exportador y su duración estimada mediante un diagrama de GANTT. Finalmente, se indicaron las conclusiones y recomendaciones arribadas en base a los resultados obtenidos determinando la aptitud de la organización “Campo Agrícola” para afrontar la exportación mencionada.

Palabras clave: Snack de maíz; Exportación; Mercado; Latinoamérica; Campo Agrícola.

Abstract

Add value to a product and achieve internationalization of a company, are some of the recommended ways to deal with economic difficulties in Argentina. Under this idea, there was a proposal for “Campo Agrícola” to industrialize its corn crop, to obtain a toasted and salty snack that can be exported. Based on this, the objective was to identify a commercial opportunity in Latin America for the year 2024. For this, a situational analysis was developed applying the SWOT tool, to learn more about the organization. Then, through a PEST analysis, the context in which it’s developed was evaluated. Also, an international examination on imports and exports of the tariff item was carried out, which allowed to pre-select certain countries through their import statistics. With these data, a diagnosis was made to determinate

the status of the organization and how it's been affected by its environment. Afterwards, a Multicriteria Matrix containing pre-selected countries was proposed. It was able to identify Chile as the most favorable market to export the product. Once the country was determined, the penetration strategy defined for the market was indirect export through a distribution contract, using B2B channel. Then, export process and its estimated duration was illustrated by drawing a GANTT diagram. Finally, conclusions and recommendations based on the results obtained were indicated, determining the aptitude of "Campo Agrícola" to face the exportation.

Key words: Corn Snack; Exportation; Market; Latin America; Campo Agrícola.

Introducción

El presente Trabajo Final de Grado desarrolla un análisis, investigación, y posterior diagnóstico sobre la empresa cordobesa "Campo Agrícola". La finalidad es identificar una oportunidad comercial en el mercado internacional para el snack de maíz tostado y salado. Se propone la industrialización de las semillas de maíz para lograr un valor agregado, obteniendo un snack de maíz que pueda ser exportado para así salir del esquema de *commodities*.

Según la información brindada por la Universidad Siglo 21 (s.f.), Campo Agrícola es una organización dedicada a la actividad agropecuaria primaria sobre campos propios y de terceros, ubicados en el Departamento Tercero Arriba, provincia de Córdoba.

Fundada en el año 2004, la sociedad surge con la propuesta de tres hermanos de emprender la explotación de los campos en conjunto a un contador como cuarto socio.

Sus cultivos principales son la soja, el maíz y el maní, incluyendo al trigo en ciertas campañas como cultivo de invierno. De base se trabajan 552 hectáreas que son propiedad de los hermanos, pero el número total de hectáreas producidas varía en cada campaña debido a que además trabajan sobre campos alquilados.

Los objetivos que persigue la sociedad se basan en explotar los campos propios y de terceros buscando la mayor rentabilidad económica en un escenario de sustentabilidad agronómica, con crecimiento permanente. Si se analiza su Misión, Visión y Política se puede definir que éstas se alinean con sus objetivos priorizando el desarrollo del negocio agropecuario, con un crecimiento constante bajo principios éticos y profesionales.

Con respecto al producto que se pretende comercializar en el exterior, cabe mencionar que se ha decidido trabajar con maíz tostado y salado, algo que aún la empresa no produce. Esto debido a la intención de agregar valor a su producción ya que el nivel de granos cosechados no es suficiente para proponer una exportación a granel por su propia cuenta.

Además, la selección del producto parte desde la identificación de la importancia del maíz a nivel cultural en la región. Este grano se domesticó por primera vez en el sur de México hace más de 10 mil años; Gracias a su capacidad de adaptarse a casi todos los climas, se expandió fácilmente a nivel continental y mundial. El maíz se considera como un símbolo básico de la cultura latinoamericana, y si bien su resistencia al clima le ha permitido ser cultivado en casi cualquier parte del mundo, América Latina le ha dado un valor culinario incomparable con otro lugar de la tierra. Este producto se ha convertido en uno de los más cultivados del continente y un ingrediente base para alimentos distintivos de la región (Escafandra, 2019).

Posteriormente, se pretende identificar el mercado latinoamericano más adecuado para comercializar el producto antes mencionado. Para esto se lleva a cabo un análisis situacional de la organización relevando aspectos tanto internos como externos. La intención de vender el producto a un país de Latinoamérica surge de tener en cuenta que el nivel de producción de la empresa es acotado, así como su inexperiencia en operaciones de exportación. También se consideran las facilidades logísticas que representa una exportación a un país vecino y los posibles acuerdos comerciales existentes. Por último, se destaca el valor cultural antes mencionado que tiene el producto en la región.

La producción de maíz de esta empresa es vendida, en mayor medida, a los exportadores del complejo agroindustrial de Rosario quienes lo procesan para el mercado interno o la exportación, mientras que la otra parte es vendida a productores ganaderos de la zona para alimentación de haciendas. En ambos casos, la empresa vende el maíz sin realizar proceso alguno de agregado de valor, en otras palabras, como *commodity*. Esto trae aparejado que la organización está sujeta a los precios internacionales del grano y por ende, a sus variaciones (Universidad Siglo 21, s.f.).

Además, según se observa en un artículo del sitio web Agrofy News (2019) sobre un productor de la Provincia de Buenos Aires que ha decidido tomar el mismo rumbo, se calcula que ingresan a nuestro país unas 250 toneladas aproximadamente de maíz tostado salado proveniente de España. Esta situación resulta un poco inquietante si se tiene en cuenta que en Argentina, en la campaña de maíz '21/22, se estima un volumen de 53 millones de toneladas, lo que nos posiciona dentro de los 5 principales productores de maíz a nivel mundial (Agrositio, 2022).

El caso del productor en cuestión nos sirve como un antecedente exitoso de la propuesta aquí realizada sobre la industrialización del maíz tostado y salado. La empresa Talismán Viejo, radicada en la ciudad de Colón, provincia de Buenos Aires, es productora de granos al igual que Campo Agrícola. Ellos se acercaron al INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial)

con el fin de elaborar en conjunto un snack de maíz saludable que les permita agregar valor a su producción. Un alimento muy comercializado en Estados Unidos y países de la Unión Europea, que a nivel local no se producía hasta el momento y se importaba en su totalidad. Mediante esta idea, y con apoyo del INTI, la empresa logró participar de la feria AlimentAr, donde se generaron contactos y posibles intercambios comerciales con clientes de Brasil, Uruguay, Chile, China, Japón, Estados Unidos y Finlandia, entre otros destinos (Agrofy, 2019).

Como indica el sitio web Agrofy (2019), para transformar el interés en ventas concretas se puso en marcha el armado de una planta que permita producir a escala. Sus esfuerzos resultaron en dos modelos de plantas posibles, una siendo totalmente robotizada con capacidad de procesar hasta 600 toneladas anuales, la cuál requeriría una inversión mínima de un millón de dólares. La otra opción es un galpón más chico, que pueda procesar hasta 170 toneladas anuales e incluya mano de obra en la línea, la cuál rondaría en el medio millón de dólares de inversión.

Objetivos del Trabajo Final de Grado

Objetivo general

- ❖ Identificar una oportunidad comercial en el mercado latinoamericano para llevar a cabo la exportación de maíz tostado y salado de la empresa Campo Agrícola, para el primer semestre del año 2024, desde Argentina.

Objetivos específicos

- Determinar el mercado potencial más propicio en América Latina para llevar a cabo la exportación.
- Definir la estrategia de penetración que se utilizará para insertar el producto en el mercado meta seleccionado.

Análisis de situación

Con respecto a la estructura productiva de la empresa, según se observa en los informes brindados por la Universidad Siglo 21 (s.f.), se cuenta con 552 hectáreas de base, más aquellas que son arrendadas para cada campaña.

En cuanto a los recursos que posee, se debe comenzar mencionando como recursos humanos a los cuatro socios principales, el encargado del mantenimiento y cuidado de los campos, un ingeniero agrónomo como asesor externo y los distintos proveedores de servicios, contratistas de siembra, cosecha y fumigación.

Con respecto a las inversiones de la firma, todas se traducen en instalaciones y maquinaria. Se cuenta con una planta de silos mecanizada para acopiar hasta 1500 toneladas de granos, una balanza para pesar camiones, galpones para guardar maquinaria, semillas, agroquímicos y maquinaria agrícola para trabajos menores. El presupuesto anual del que dispuso la organización, si bien varía en función de las hectáreas sembradas, fue de 1.100.000 dólares en la última campaña (Universidad Siglo 21, s.f.).

Los productos obtenidos son los denominados *commodities* agrícolas cuyo destino es tanto el mercado interno como externo. El maíz en particular es vendido al complejo agroexportador de rosario y a productores locales. Para el caso en cuestión se propone darle un valor agregado al maíz para no depender de los precios internacionales.

Análisis interno

A continuación, se expone un cuadro en el que se llevó a cabo la herramienta FODA para analizar los aspectos internos de la empresa.

Ilustración 1: Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia en base a Universidad Siglo 21 (s.f. <https://bit.ly/3xcUHE3>), Agrofy News (2018, <https://bit.ly/3BbrHPk>).

En base al análisis interno realizado para la empresa “Campo Agrícola”, se puede observar que cuenta con fortalezas adecuadas para llevar a cabo el producto seleccionado ya que dispone de las tierras necesarias para producir el maíz y un presupuesto que les permite realizar las inversiones que demande la producción.

Lo que en la actualidad se ven como debilidades pueden ser contrarrestadas fácilmente llevando a cabo ciertas acciones mediante inversión en infraestructura y asesoramiento de especialistas.

El abanico de oportunidades identificadas se deben en parte a la actividad propia de la empresa, que al producir una materia prima se cuenta con un amplio campo de acción a la hora de agregar valor e industrializar el producto, lo que genera mucho interés por parte de los productores.

Por su parte, las amenazas mencionadas anteriormente son las típicas que se encuentran en este tipo de actividad, con las que los productores conviven campaña tras campaña sin poder llevar a cabo muchas acciones para disminuirlas ya que no dependen de ellos. La empresa deberá apelar a hacer todo aquello que esté a su alcance para que prevalezcan tanto las fortalezas como las oportunidades.

Análisis del sector

Factor Político – Legal

El presidente argentino en la actualidad es Alberto Fernández, integrante del Frente de Todos, de posición política de izquierda. Cristina Fernández de Kirchner se desempeña como Vice Presidenta y Sergio Massa como Ministro de Economía de la Nación.

La relación entre el gobierno de turno y el sector productivo agrícola siempre se caracterizó por ser tensa y de poca colaboración. Esto debido a que el sector agropecuario es el primer apuntado ante la necesidad del gobierno de recaudar fondos, sin tener en cuenta la rentabilidad de los productores.

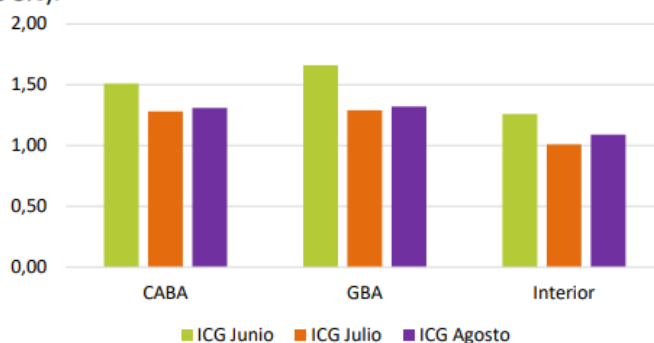
A continuación, se destaca un indicador que nos permite medir y conocer la opinión pública respecto de la labor que se realiza en el gobierno actual, denominado Índice de Confianza en el Gobierno (ICG). Al mes de agosto del año 2022, el ICG ha aumentado mínimamente con respecto al mes anterior para ubicarse en 1.18 puntos contra los 1.12 de julio. Sin embargo, la caída es considerable con respecto a meses anteriores, al igual que en las mediciones interanuales dónde cayó un 36% y con respecto a la última medición gobierno de Mauricio Macri tuvo una caída del 40% (Universidad Torcuato Di Tella, 2022).

Es relevante mencionar que, como vemos en la siguiente imagen, el ICG fue considerablemente menor en las provincias consideradas como el “interior”, mismas provincias que se conocen por ser el núcleo productivo del sector agrícola y muchas otras industrias.

Ilustración 2: Índice de Confianza en el gobierno. Zona geográfica.

4. Zona Geográfica

El ICG de agosto fue superior en el GBA (1,32 puntos, con un aumento de 2% respecto de julio), seguido sin diferencia significativa por la CABA (1,31 puntos, con una variación positiva de 2%). Por último, se ubicó el interior (1,09 puntos, con un incremento de 8%).



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella (<https://bit.ly/2wCMek9>)

La posición arancelaria identificada para el producto en cuestión es 1005.90.10.291 F (Tarifar, 2022). En el mismo sitio se indica que el derecho de exportación que grava la exportación a consumo es del 5% mientras que su reintegro es del 0%. Sin embargo, en caso de tratarse de un producto orgánico, cuenta con un tratamiento especial en el que se reducen 5 puntos porcentuales del DEX, dejándolo en 0% y el reintegro adicional es del 0.5%. La posición arancelaria tiene a su vez una intervención previa por parte de SENASA a la hora de exportar. Se observa, además, que con respecto al mercado de cambios el gobierno establece que deben ingresar y liquidarse las divisas en un plazo de 15 días corridos; sin embargo, en caso de concretarse la exportación por medio del programa Exporta Simple, el plazo de liquidación de divisas es de 365 días corridos. A su vez, en el sitio web Tarifar (2022) se destaca que Argentina, como país miembro del MERCOSUR, cuenta con acuerdos comerciales con preferencias arancelarias con los países que lo integran, al igual que con los países que conforman la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). También se identifican acuerdos MERCOSUR – Egipto y MERCOSUR – Israel.

Para llevar a cabo una exportación es de relevancia mencionar que existen en nuestro país organismos denominados “de promoción de exportaciones”, de carácter público, privado y mixto. Estos son de gran importancia en instancias de internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Se mencionan los siguientes:

- Argentina Trade Net, es el instrumento que ha desarrollado la Cancillería Argentina para acercar a nuestras empresas exportadoras y a otros actores públicos y privados vinculados

al comercio exterior, de manera rápida y eficiente, la información de inteligencia de mercados generada por toda la Red de Embajadas, Centros de Promoción y Consulados argentinos en el exterior (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina, 2021).

- Cámara de Exportadores de la República Argentina, la CERA es una asociación civil, privada y sin fines de lucro. Desde 1943 su objetivo es mejorar en forma continua la competitividad de las exportaciones argentinas y la expansión del comercio internacional (Cámara de exportadores de la República Argentina, 2021).

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, es el ente oficial de promoción de exportaciones del gobierno argentino. Brinda servicios de promoción comercial (participación en ferias internacionales, misiones comerciales, rondas de negocios, misiones inversas), capacitaciones virtuales, informes de mercado, posee además una base de oferta exportable de Argentina que permite acercar los bienes y servicios de origen argentino al mundo. Su objetivo final es lograr un incremento de las exportaciones de Argentina facilitando el acceso a los mercados internacionales a las PyMES (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

A nivel provincial, teniendo en cuenta que la empresa está ubicada en Córdoba, se encuentra el siguiente organismo:

- Agencia ProCórdoba, se concibió como una sociedad de economía mixta en la que los sectores públicos y privados interactúan promoviendo la política comercial externa y la inserción internacional de las empresas con el objetivo de consolidar la base exportadora de la provincia y de lograr un crecimiento sostenido de las firmas y los productos en los mercados internacionales (ProCórdoba, 2022).

Además de los organismos de promoción de exportaciones se debe mencionar la posibilidad de inscribir la empresa en el programa nacional MiPyme mediante el cual se obtendrá una excención de pago de DEX hasta un monto FOB de 500.000 usd y en caso de superar el monto hasta la suma FOB de 1.000.000 usd se abonará el 50% de lo correspondiente, entre otros beneficios (MiPyme, 2022).

Otro de los programas que debe destacarse es la plataforma Exporta Simple que es de gran ayuda para resolver la logística de las exportaciones, principalmente de emprendedores y PyMes. Los requisitos son tener CUIT y clave fiscal AFIP nivel 3. Deben tenerse en cuenta el monto máximo de exportación, siendo de 15.000 usd, sin límite de peso y el tamaño de los

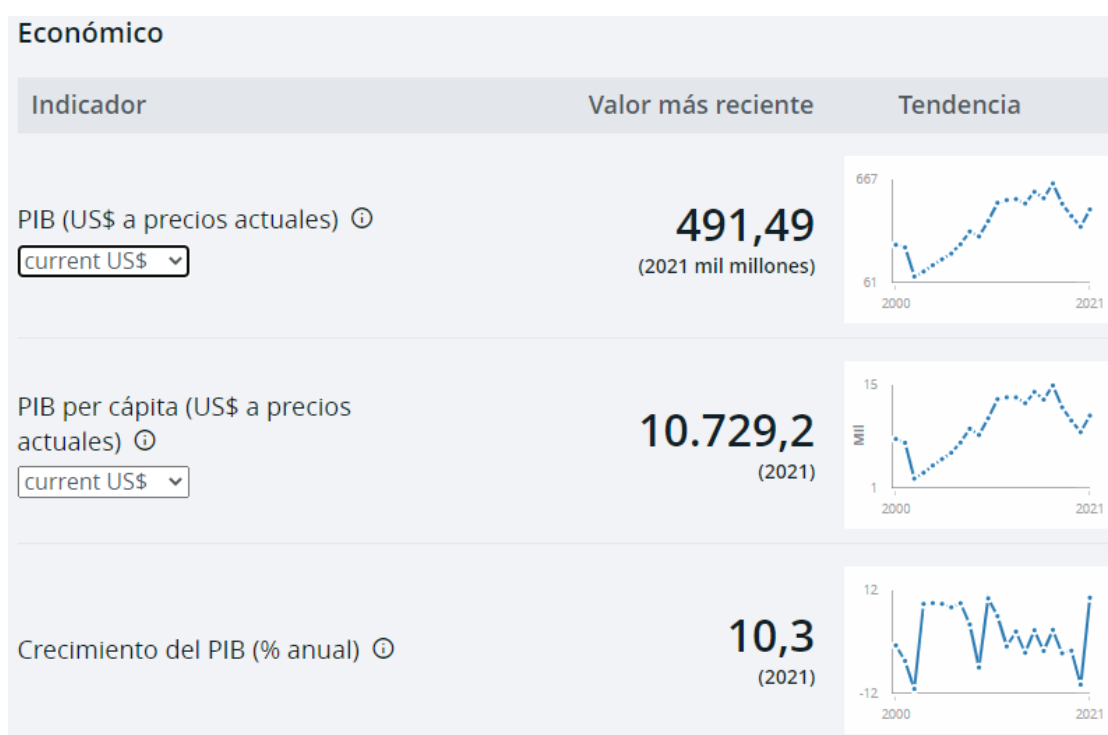
bultos que no superen los 180 x 145 cm (alto por ancho), sin límites de profundidad (Exporta Simple, 2022).

Factor Económico

Con respecto al entorno económico, nuestro país tiene una larga historia de fluctuaciones e inestabilidad en varios indicadores.

Para comenzar, se observan en la siguiente imagen algunos datos macroeconómicos brindados por el Banco Mundial que son relevantes para la economía de un país.

Ilustración 3: Datos macroeconómicos Argentina.



Fuente: Banco Mundial (<https://bit.ly/3B7oCP8>)

Por otro lado, como indica el sitio Santander Trade (2022), el Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento estimado del 7.5% en el año 2021 como consecuencia de la recuperación de las inversiones y el consumo privado que se habían desplomado por la pandemia, al igual que el vigor de las exportaciones favorecidas por los altos precios de las materias primas. Según indica este mismo sitio, el Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé un crecimiento estimado del PIB del 2,5% para 2022 y del 2% para 2023.

Con respecto a la inflación, INDEC (2022) nos presenta los siguientes datos en su último informe del año 2022.

Ilustración 4: Índice de precios al consumidor (Argentina).



Fuente: INDEC (<https://bit.ly/3EwKfKX>).

El aumento estructural de la inflación del país se dio en el año 2021 y alcanzó un estimado de 52.1%, en parte porque una gran medida del déficit fiscal se monetiza, según explica el sitio web Santander Trade (2022). Así mismo indica que para frenar las presiones inflacionistas el Banco Central ha mantenido el ritmo de depreciación de la moneda por debajo de la inflación en 2021.

Otra variable sumamente relevante y que tiene un gran impacto en la producción agrícola, al igual que en las operaciones de exportación, es el tipo de cambio que debe ser considerado a diario ya que fluctúa inclusive varias veces en un mismo día, y es uno de los factores que determina la rentabilidad y competitividad de nuestras exportaciones. Al día 22/02/2023, el tipo de cambio nominal de Banco Nación (2023) es \$192.50 para la compra y \$200.50 para la venta. Sin embargo, cabe mencionar que en Argentina conviven al menos diez tipos de dólar distintos. Entre los más populares o mencionados por parte de la sociedad encontramos: el Dólar Oficial, cuya cotización fue antes mencionada y el Dólar Blue, quizás el más popular dentro de los alternativos al minorista, su cotización al día 22/02/2023 es de \$373 para la compra y \$377 para la venta, lo que genera una brecha de poco menos del 100% entre la cotización formal e informal (Dólar Hoy, 2023). Otros tipos de dólar en nuestro país son el Dólar Ahorro, Dólar mayorista, Dólar “contado con liquidación”, Dólar futuro, Dólar bolsa o MEP, Dólar tarjeta o turista, Dólar para turistas extranjeros, entre otros (Ámbito, 2022). En el año 2022 el gobierno anunció un Dólar Soja con la intención de que los productores perciban un precio diferenciado y así liquiden los granos acopiados para que ingresen reservas al país. En su primera versión el precio era de \$200 por cada dólar exportado y en la segunda de \$225. Como resultado la medida permitió incrementar la compra de divisas y cumplir con las metas de acumulación de reservas acordadas con el FMI. En su segunda versión, el Gobierno argentino pudo comprar US\$ 3.152 millones, pero para ello debió emitir \$583.000

millones, equivalente al 13,1% de la base monetaria de noviembre (Bloomberg Línea, 2023). Se puede decir entonces que si bien la medida logró acelerar las liquidaciones y, en esos términos, funcionó, la contrapartida fue un gran daño al balance del Banco Central de la República Argentina.

Tal y como se menciona en Agrositio (2022), existen ciertos temas a nivel económico que resultan relevantes para los próximos años si se tiene la intención de potenciar el crecimiento de la cadena de valor del maíz en Argentina. Los cupos o cierres temporales de exportación no son medidas convenientes ya que afectan al sector conduciendo a que se retraigan inversiones en el cultivo. Lo mismo sucede con la presión tributaria que perciben los productores, se aboga por una reforma tributaria que contemple una alícuota menor de impuesto a las ganancias, baja del impuesto a bienes personales, ingresos brutos sobre insumos, etc. También se menciona la importancia de un acuerdo sobre la deuda externa ya que el país necesita obtener financiamiento internacional, aumentar inversiones extranjeras y estabilizar la economía. Así mismo, con respecto al financiamiento, se resalta la necesidad de financiamiento a tasas razonables tanto en pesos como dólares para productores de maíz y emprendimientos que fomenten la industrialización del cereal. Por último, se destaca la importancia de la no aprobación a la instrumentación de fideicomisos en los productos agroindustriales ya que sus efectos son negativos en todos los casos.

Factor Socio – Cultural

En este apartado del entorno social se presenta cierta información demográfica. Según los resultados provisionales del Censo 2022, la población total de Argentina es de 46.044.703 de habitantes, el 92.1% corresponde a población urbana mientras que el 7.9% restante es población rural. La población masculina representa un 48.22% del total mientras que la femenina un 51.76% y un 0.02% ninguna de las anteriores (INDEC, 2023).

Según datos de Santander Trade (2022), se indica que en 2021 la tasa de desempleo en Argentina se redujo hasta un 10% estimado, en consonancia con la recuperación económica que experimentó el país. Se advierte además que se espera que esa tendencia a la baja continúe en 2022 y 2023 cuando las tasas de desempleo deberían alcanzar el 9,2%. Sin embargo, si bien vemos que el empleo formal ha aumentado, la informalidad en el sector laboral sigue siendo una gran preocupación en el país debido a que la reducción del desempleo va de la mano con una suba del empleo informal. Además se menciona que el Gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los altos niveles de pobreza, que afectan a más del 40% de la

población, y la situación social del país se caracteriza por las constantes tensiones subyacentes entre el Gobierno y los sindicatos por las reformas anunciadas (Santander Trade, 2022).

Es necesario resaltar aspectos culturales más recientes que comienzan a ser relevantes en las nuevas generaciones. La sociedad actual se destaca por ser más consciente y demostrarse preocupada sobre la preservación de los suelos, la contaminación y el maltrato animal. Los productores mismos se inclinan por la agricultura sustentable buscando la eficiencia de recursos y cuidado medioambiental. Cabe mencionar además en este apartado que, fuertemente vinculados al sector agrícola, se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible a 2030, agenda con la cual la Argentina se encuentra plenamente comprometida siendo un activo participante del proceso de negociaciones que le dio origen (Cepal, 2019).

Factor Tecnológico

Toda empresa que pretenda llevar a cabo una producción debe contar con conocimiento y acceso a las nuevas y tradicionales tecnologías. Todo avance que pueda aplicarse a las industrias genera un valor agregado así como facilita en muchos casos los procesos productivos. Este factor resulta relevante para el sector a la hora de producir, tanto por la eficiencia de los recursos como por los márgenes de rentabilidad.

Cabe resaltar el nivel de inversión en Investigación y Desarrollo (I+D) de nuestro país, que no es otra cosa que la asignación de recursos por parte del estado a la ciencia. Según los datos brindados en el sitio web del gobierno, la inversión en esta área se ha reducido en los últimos años, alcanzando un valor de 3.246 millones de pesos en el año 2020. Sin embargo, con respecto a la inversión en relación del PBI, el valor ha aumentado para el año 2020 respecto a años anteriores, fijándose en 0.52%. En el informe brindado por el gobierno sobre la inversión en I+D por sector de ejecución, financiamiento, disciplinas, provincias, entre otros, se puede observar que la evolución de inversión en I+D del sector agropecuario, sus servicios y otras actividades del rubro así como la producción de semillas, ha aumentado en todos los casos año tras año. Además se observa en dicho informe que la inversión para la Provincia de Córdoba también ha sido mayor respecto a años anteriores (Argentina Gobierno, s.f.).

Con respecto a la maquinaria utilizada para trabajar los campos se destaca que una buena parte es de producción nacional, como ser sembradoras, tractores, cosechadoras, entre otras. En la actualidad se está tratando en el Senado una ley de maquinaria agrícola con la que se busca crear un régimen de promoción de esta maquinaria y declarar de interés al sector que

comprende su fabricación, así como instalaciones y agropartes (ABC Rural, 2022). Mientras que, por otro lado, el equipamiento para llevar a cabo la denominada “agricultura de precisión”, que permite ser más eficaces en la producción, suele ser importado, por lo que están sujetos a disponibilidad al igual que variaciones en su precio debido al tipo de cambio.

Análisis internacional preliminar

A continuación, se exponen las estadísticas de importación y exportación a nivel mundial correspondientes al producto a partir de la posición arancelaria 1005.90.10.291 F ya que se excluyen las semillas de maíz destinadas a la siembra. De esta manera se conocen los principales países importadores y exportadores así como sus volúmenes.

Principales importadores

En la imagen que se adjunta a continuación obtenida del sitio web Trade Map (2022), podemos observar los 10 principales países importadores de la posición arancelaria antes mencionada, así como su participación en las importaciones mundiales en valor porcentual.

Ilustración 5: Países importadores y participación mundial.



Fuente: Trade Map (<https://bit.ly/3QvHsoz>)

Con respecto a los países que importan dichos productos desde Argentina se encuentra a Vietnam en primer lugar, con un porcentaje de participación del 16.9%, la República de Corea en segundo lugar con una participación del 12.9% y Egipto y Malasia prácticamente empatados en tercer y cuarto lugar, ambos con un porcentaje del 7.7%. Perú, Argelia, Chile, Arabia Saudita, Brasil y Japón conforman los primeros diez lugares (ITC Trade Map, 2022).

Principales exportadores

A continuación se expone un gráfico obtenido del sitio Trade Map (2022) dónde se pueden observar los diez principales países exportadores para el producto en cuestión, así como su participación en valor porcentual de las exportaciones mundiales de dicho producto.

Ilustración 6: Países exportadores y participación mundial.



Fuente: Trade Map (<https://bit.ly/3QtPcr7>)

Aquí se destaca que Estados Unidos encabeza la lista con amplia diferencia sobre Argentina, quién a su vez tiene cierta ventaja sobre el resto de los países. El tercer puesto de Ucrania como exportador es un factor a tener en cuenta ya que por el contexto de guerra que atraviesa actualmente puede perjudicarlos dejando puertas abiertas al mercado para otros países.

Por último, se procede a mencionar los principales países importadores y exportadores a nivel mundial de mercadería en general. Según indica el sitio Trade Map (2022), la lista de exportadores a nivel mundial la encabeza China, con una participación del 15.3% del total, seguida por Estados Unidos con un 8% y en tercer lugar Alemania con un 7.4% de participación. A partir del cuarto lugar encontramos a Japón, Países Bajos, Hong Kong, Corea, Italia, Francia y Bélgica, completando los primeros diez lugares. Por su parte, las importaciones mundiales son lideradas por los Estados Unidos, con un 13.2% de participación mundial, en segundo lugar China, con un 12% y nuevamente en tercer lugar se encuentra Alemania, con un 6.4%. Japón, Hong Kong, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Corea e India conforman los primeros diez lugares.

Diagnóstico y Discusión

A partir de la información previamente expuesta se pudo concluir que la empresa cuenta con algunos de los recursos necesarios para dar comienzo a las operaciones pertinentes de producción y posterior exportación del producto. Sin embargo, se identificó al tiempo como una desventaja debido a que debe cumplirse el ciclo de siembra, cosecha e industrialización del maíz. Es por esto que el Objetivo General se planteó para inicios del año 2024.

Otro de los aspectos negativos identificados es el alto costo de producción que afronta la empresa debido en gran parte a: los servicios tercerizados, la necesidad de montar una planta industrial, la contratación de empleados y la presión tributaria existente. Todos estos factores terminan influyendo en el precio de exportación. Se notó además la inexperiencia de la organización en operaciones de comercio exterior. Se destaca la posibilidad de acercamiento de la organización a la Agencia Pro Córdoba, la cual puede brindar muchos servicios relativos a la promoción comercial, asesoría técnica y capacitaciones en comercio exterior.

Con respecto al análisis sectorial se pudo observar que la posición del gobierno de turno con respecto al sector agrícola no resulta óptima en términos de confianza y estabilidad política y económica afectando las inversiones a largo plazo. Por su parte, el tratamiento arancelario ofrece ciertos incentivos para la exportación del producto en cuestión. La posición arancelaria se seleccionó teniendo en cuenta que el fraccionamiento en envases pequeños percibía un derecho de exportación menor. Se destacó como favorable a su vez la pertenencia de Argentina al bloque comercial MERCOSUR y los acuerdos existentes de éste con terceros países. Se

propone la inscripción de la empresa al programa MiPyme, por lo que la exportación estaría exenta del pago de derechos, entre otros beneficios tributarios.

El factor económico se identificó como aquel en el que la empresa afronta una mayor inestabilidad. La inflación es una variable que afecta, entre otras cosas, la competitividad de la empresa debido a aumentos constantes de costos. Esto influye además en el financiamiento, determinando tasas de interés sumamente altas para financiarse en moneda nacional. El tipo de cambio es otra de las complicaciones percibidas, la brecha existente entre la cotización oficial y el dólar informal presenta una gran desventaja para el sector ya que los insumos muchas veces son pesificados a la cotización informal mientras que los productores cobran sus ventas a un dólar oficial. Se recomienda tener en cuenta los préstamos a tasa fija, en pesos, en caso que se pueda acceder a ellos. El agricultor tiene además la posibilidad de financiar los insumos con canje de cereales.

Para concluir lo que respecta al análisis sectorial se identificaron como positivas la posibilidad de creación de nuevos puestos de empleo, así como la tendencia social favorable hacia el consumo de alimentos saludables. También se observaron indicios positivos con respecto a la inversión en I+D dedicada al sector agrícola y la producción de semillas. Otro aspecto favorable es el proyecto de ley sobre maquinaria agrícola, lo que podría facilitar el acceso a ella. Sin embargo, se observaron complicaciones con respecto a los equipamientos importados para llevar a cabo la agricultura de precisión.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el análisis internacional preliminar se pudo observar un contexto óptimo respecto a los países que importan el producto desde Argentina ya que tres de los primeros diez son latinoamericanos, siendo éste el mercado meta. A su vez, se destaca como favorable que nuestro país sea el segundo mayor exportador del producto en cuestión a nivel mundial.

Se destaca, por último, que los aspectos analizados y las conclusiones alcanzadas se corresponden al mes de octubre del año 2022. Esto debe tenerse en cuenta considerando que el objetivo general se propuso para inicios del 2024 y en un país tan incierto varios factores pueden verse modificados en cuestión de días, meses o años.

Marco Teórico

En este apartado se exponen las herramientas a utilizar para desarrollar los objetivos específicos anteriormente planteados.

- *Determinar el mercado potencial más propicio en América Latina para llevar a cabo la exportación.*

Para desarrollar este objetivo se utiliza, en primer lugar, un conjunto de herramientas analíticas que brindan estadísticas sobre comercio internacional, principalmente TradeMap y Santander Trade que permiten identificar los países con mayor volumen de importaciones del producto en cuestión, exportado por Argentina, además de las variables y criterios que luego serán analizados. Posteriormente, en base a los datos observados, se seleccionan los países que se perfilan como potenciales mercados. Una vez seleccionados, se procede a aplicar una matriz multicriterio.

Esta última herramienta, también llamada Proceso Jerárquico Analítico y conocida como AHP por sus siglas en inglés, fue desarrollada en la década del 70 por Thomas Saaty.

Mediante la construcción de un modelo jerárquico, esta herramienta permite de manera eficiente y gráfica organizar la información respecto de un problema de decisión. El proceso se fundamenta en varias etapas, la primera es la formulación del problema de decisión en una estructura jerárquica en la que se debe desglosar el problema en sus componentes relevantes. La segunda etapa implica la valoración de los elementos, el decisor debe emitir juicios de valor o preferencias en cada uno de los niveles jerárquicos establecidos. El AHP permite realizar comparaciones binarias basándose en factores cuantitativos. La tercera etapa implica la fase de priorización y síntesis, cuyo objetivo es calcular la prioridad de cada elemento. La última etapa de este proceso es el denominado análisis de sensibilidad, que consiste en analizar la sensibilidad de los resultados (decisión) a posibles cambios y distintos escenarios (Salas Bacalla, Leyva Caballero & Calenzani Fiesta, 2014).

Para la matriz en cuestión, la cual se adjunta a continuación a modo descriptivo, se analizan los siguientes criterios: riesgo país, libertad económica, facilidad para hacer negocios, desempleo logístico, importaciones totales de la Posición Arancelaria, PBI Per Cápita, balanza comercial y distancia.

Tabla 1: Modelo matriz multicriterios.

CRITERIO	PBI per Cápita	Tipo de cambio	Libertad Económica	Facilidad de hacer negocios	Desempeño logístico	Importaciones de la PA	Distancia hacia Argentina	Derechos de importación	TOTAL
-----------------	-----------------------	-----------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------	-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--------------

	Peso										1
País 1	Valor										
	Ponderación										
País 2	Valor										
	Ponderación										
País 3	Valor										
	Ponderación										
País 4	Valor										
	Ponderación										

Fuente: Elaboración propia.

- Definir la estrategia de penetración que se utilizará para insertar el producto en el mercado meta seleccionado.

En primer lugar, para seleccionar la estrategia de penetración de mercado es fundamental determinar la opción de marketing que adoptará la empresa. Según el material bibliográfico de la Universidad Siglo 21 (2021) se puede distinguir entre las siguientes:

- Marketing global estandarizado: producto de consumo masivo, mismo mix de marketing estandarizado para un gran mercado mundial, busca ahorro de costos y economías de escala.

- Marketing global concentrado: mix de marketing diseñado para un nicho de mercado, se agrega valor para ese cliente del nicho, la empresa se esfuerza por lograr más profundidad global que alcance nacional.

- Marketing diferenciado: resulta más ambicioso que el marketing concentrado, con mayor cobertura de mercado en tanto ofrece a más de un segmento con diferentes ofertas de mix de marketing, posicionamiento del producto dado por atributo, calidad, precio, usuario y competencia.

Una vez definida la opción de marketing, se determina la alternativa de estrategia de penetración a utilizar, pudiendo ésta ser:

1. Optar por la exportación:

- Exportación indirecta: tendrá intermediarios entre el importador y la empresa. Puede tratarse de compradores locales, o bien del país meta.

- Exportación directa: empresa con más experiencia, realiza sus trámites de exportación, conoce los canales importadores, se relaciona y exporta a importadores o a sus propios agentes de venta.

- Con subsidiaria de ventas: se compromete con el mercado que atiende y se localiza con su propia empresa solamente para la comercialización. Puede constituir también la distribución y el servicio de post-venta.

2. Optar por realizar una alianza estratégica internacional conocida como *joint venture*, buscando un socio local en el mercado donde le interesa abrir su propia subsidiaria que comercialice, distribuya y brinde el servicio ampliado, con total control por parte de la empresa.

3. Optar por producir en el exterior, lo que le permitirá vender el producto como nacional: con una licencia o con una franquicia

Por último, se determina el canal de distribución que se selecciona para ingresar al mercado extranjero pudiendo ser: - b2c, el canal de consumo le pone a disposición el producto directamente al consumidor para su uso. – b2b, el canal industrial le entrega el producto como insumo a otro industrial, el cual le agregará valor y le entregará una propuesta diferente al consumidor (Universidad Siglo 21, 2021).

Desarrollo

En el siguiente apartado se aplicarán las herramientas y teorías propuestas en el marco teórico a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos específicos formulados. Una vez obtenidos los resultados se continuará con las conclusiones y recomendaciones a la organización para completar el abordaje del objetivo general.

- Determinar el mercado potencial más propicio en América Latina para llevar a cabo la exportación.

Para su concreción, se utilizaron herramientas analíticas a fin de evaluar mediante estadísticas de importación los potenciales países meta. En este caso se tomó la información expuesta en el análisis internacional preliminar. Del mismo, se seleccionaron a los países que

cumplen la condición de ser latinoamericanos, ya que es el mercado meta propuesto. Los países elegidos fueron: Perú, Chile, Brasil y Colombia. Los primeros tres se encuentran entre los principales diez importadores de la posición arancelaria desde Argentina, mientras que Colombia ocupa el noveno lugar entre los diez mayores importadores de la posición arancelaria a nivel mundial.

Una vez expuestos los países se lleva a cabo el proceso de selección mediante la matriz multicriterios.

En el Anexo se pueden observar las tablas realizadas para obtener el valor de cada una de las variables en los países seleccionados.

Tabla 2: Matriz Multicriterios.

CRITERIO		PBI per Cápita	Tipo de cambio	Libertad Económica	Facilidad de hacer negocios	Desempeño logístico	Importaciones de la PA	Distancia hacia Argentina	Derechos de importación	TOTAL
	Peso	0.15	0.10	0.10	0.20	0.10	0.20	0.10	0.05	1
Perú	Valor	2	1	3	2	2	2	2	3	1.95
	Ponderación	0.30	0.10	0.30	0.40	0.20	0.40	0.10	0.15	
Chile	Valor	3	3	3	3	3	2	4	2	2.65
	Ponderación	0.45	0.30	0.30	0.60	0.30	0.40	0.20	0.10	
Brasil	Valor	3	2	2	2	2	2	2	2	2.15
	Ponderación	0.45	0.20	0.20	0.40	0.20	0.40	0.20	0.10	
Colombia	Valor	2	3	3	2	2	3	1	1	2.25
	Ponderación	0.30	0.30	0.30	0.40	0.20	0.60	0.10	0.05	

Fuente: Elaboración propia.

Al observar la matriz realizada se puede definir que Chile se perfila como el mercado más propicio dentro de América Latina para llevar a cabo la exportación de la empresa “Campo Agrícola”. Tal y como se demuestra en los resultados de la matriz, el país vecino cuenta con

un potencial importante para desembarcar con nuevos negocios. Además, se consideran importantes las similitudes socio-culturales que mantiene el pueblo chileno con nuestro país.

Para la posición arancelaria 1005.90 se pueden destacar las siguientes empresas importadoras en el mercado chileno, las cuáles se postulan como posibles socios comerciales de la empresa “Campo Agrícola”.

Tabla 3: Empresas importadoras.

Nombre de la empresa	Número de empleados	Volumen de negocios (usd)	Ciudad
Administradora de Retail y Servicios Sa – MaxiK	450	13.115.000	Santiago de Chile
Cantabria SPA	145	4.414.000	Viña del Mar
Fedeoliva Limitada	4	2.391.000	Huechuraba
Distribuidora y Comercial Provimarket Ltda.	35	1.373.000	Viña del Mar

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map (2022).

En base a la información postulada, se selecciona como socio comercial para llevar a cabo la exportación a la empresa “Administradora de Retail y Servicios SA – MaxiK” por el volumen de negocios que presenta, así como su óptima ubicación geográfica. Esta empresa se desarrolla en el mercado chileno como distribuidora de dulces, nueces, confitería, y comida en general.

- Definir la estrategia de penetración que se utilizará para insertar el producto en el mercado meta seleccionado.

Una vez definido el mercado, así como la empresa a la que se comercializa, se procede a desarrollar el segundo objetivo específico.

Teniendo en cuenta la teoría expuesta en el Marco Teórico se decide adoptar una opción de marketing global concentrado ya que se diseña una propuesta específicamente para un nicho de mercado como son los consumidores de snack de cereales. Todos los esfuerzos de comercialización de la empresa se enfocan en un segmento de mercado con necesidades únicas y específicas. A su vez, se está agregando valor a un producto primario en búsqueda de un

cliente particular. En pos de adaptarse a las necesidades del segmento, el producto final presenta las características de ser orgánico y libre de gluten. Por su parte, en base al análisis de competencia realizado en el mercado meta se han identificado empresas que comercializan el mismo producto o uno similar, pero el número no es elevado, lo que presenta una oportunidad de negocios para “Campo Agrícola”.

Con respecto a las alternativas de estrategias de penetración se opta por la exportación indirecta. La decisión se toma en base a la falta de experiencia de la empresa en operaciones de comercio exterior. Es por esto que se decide exportar a la empresa “Administradora de Retail y Servicios SA – MaxiK” quien actúa como intermediario, encargándose de la distribución del producto en el país de destino. Se valora que dicha empresa se especializa en la comercialización de estos productos en el mercado meta, lo que implica una reducción de costos y conocimiento de los canales de distribución más idóneos. A su vez, mediante esta estrategia, la empresa “Campo Agrícola” no se ve en la necesidad de invertir en personal capacitado en procesos de exportación, al menos por el momento. Se resalta también que la exportación indirecta es una opción sencilla y más económica para entrar a un mercado como nuevo proveedor.

El canal de distribución seleccionado es la opción B2B ya que el intercambio comercial se produce entre dos empresas. En este caso, las ventas se realizan a la organización intermediaria, encargada de la distribución y poner el producto a disposición del consumidor final.

Precio del producto

A continuación, se detalla el procedimiento de obtención del valor total de la operación, así como el precio unitario al que se ofrece el producto. En la tabla se realizó el cálculo por los 320 paquetes de 1 kilogramo.

Tabla 4: Cálculo valor FOB y CIF.

PAÍS DESTINO	Chile
Cantidad de mercadería	320 kilogramos
GASTOS DE EXPORTACIÓN	
Costo de mercadería	USD 1800
Envases y embalajes	USD 2
Flete interno	USD 0

FOB TOTAL	USD 2.927,31
FOB UNITARIO	USD 9,29
RESULTADOS TOTALES	
Total costos de exportación	USD 1.932,00
Total gtos. indirectos	USD 148,62
Costo total	USD 2.080,62

Seguro interno	USD 0
Otros gastos	USD 130
GASTOS INDIRECTOS	
Comisiones varias	5%
REINTEGROS	
Ecológico, biológico u orgánico	Sí
Adicional reintegros	0,5%
UTILIDAD NETA	
Utilidad como % del valor FOB	30%

Utilidad neta	USD 891,69
Reintegros a cobrar	USD 14,86
Flete internacional	USD 850
TOTAL CFR	3.822,31
CFR UNITARIO	11,94
Seguro internacional	USD 70
TOTAL CIF	3.892,31
CIF UNITARIO	12,16

Fuente: Elaboración propia mediante calculadora VUCE (2022, <https://bit.ly/3VXhSwP>).

Según el cálculo realizado se determina que el precio unitario al que se ofrece el producto es de 12,16 USD CIP hasta la planta del distribuidor en Santiago de Chile. Si se tienen en cuenta los precios de venta de productos competidores en el mercado meta, los cuáles oscilan entre los 9 y 11 USD, se considera que si bien el precio es levemente superior, demuestra competitividad debido a las características del producto.

Oferta comercial

En esta instancia se procede a presentar información relevante del producto y la operación, además del precio de exportación.

El maíz se comercializa empaquetado en bolsas de plástico transparente de 1 kilogramo con las siguientes medidas: 18 cm de largo, 30 cm de ancho y 5 cm de alto. Las unidades se empaquetan a su vez en cajas de 40 cm x 30 cm x 25 cm, por lo que cada caja contiene 5 bolsas de 1 kg apiladas.

El palet a utilizar mide: 100 cm de largo x 120 cm de ancho. Se colocan 8 cajas por piso, con un total de 4 pisos, resultando en 32 cajas.

Las unidades de venta para esta primera operación son dos palets conteniendo 320 paquetes de 1 kg. Este volumen se considera suficiente y adecuado para una primer exportación.

El valor total de la operación por los 320 paquetes de 1 kilogramo es de 3.892 USD CIP hasta la planta del distribuidor en Santiago de Chile, siendo el precio unitario de 12,16 USD.

Se propone como medio de pago de la operación el pago a la vista mediante transferencia bancaria internacional.

Ilustración 7: Imagen ilustrativa maíz tostado.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se utiliza el diagrama de GANTT para graficar la secuencia del proceso exportador así como su duración en semanas.

Tabla 5: Procesos y duración.

Procesos	Nro. de proceso	Duración (semanas)
Inscripción de la empresa como exportadora	Proc. 1	2
Clasificación arancelaria de la mercadería	Proc. 2	1
Estudio de mercado - identificación de la demanda	Proc. 3	3
Promoción	Proc. 4	2
Contacto inicial con el importador	Proc. 5	1
Definición del precio - términos de venta	Proc. 6	1
Cierre de venta – envío de factura pro forma	Proc. 7	1
Contratación del despachante de aduanas y transporte	Proc. 8	1

Formulación de documentos y pasos operativos de una exportación	Proc. 9	2
--	---------	---

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Diagrama de GANTT.

Nro. de procesos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14
Proceso 1	■	■												
Proceso 2			■											
Proceso 3				■	■	■								
Proceso 4							■	■						
Proceso 5									■					
Proceso 6										■				
Proceso 7											■			
Proceso 8												■		
Proceso 9													■	■

Fuente: Elaboración propia.

Según lo observado en el diagrama confeccionado, el proceso exportador tomará desde su inicio hasta la concreción del mismo un total de 14 semanas.

Conclusiones y recomendaciones

Desde el inicio del presente trabajo, y en base al análisis realizado, se pudo identificar que la organización “Campo Agrícola” cuenta con una estructura organizacional sólida, recursos de capital óptimos y valores empresariales admirables. En base a esto, junto con su misión y visión organizacional, surgió la intención de insertarla en el mercado internacional comenzando por Latinoamérica. Si bien su volumen de producción no es suficiente para llevar a cabo una exportación a granel, se pudo contemplar como una oportunidad de dar valor agregado a uno de los cultivos, obteniendo como producto final un snack de maíz tostado y salado. Se considera importante que la empresa aplique sus recursos en búsqueda de una ampliación de mercado disminuyendo la dependencia del mercado de *commodities*. Mediante el análisis realizado y los resultados obtenidos, así como las características de la organización

y los recursos que posee, es posible determinar que se cuenta con la capacidad de afrontar exitosamente el proceso exportador y alcanzar el objetivo propuesto en el presente trabajo.

Para esto se menciona que es necesaria la adquisición por parte de la organización de las máquinas correspondientes al proceso de fabricación del alimento en cuestión, así como la variedad de semillas adecuada y mano de obra calificada. Además se recomienda contemplar la inversión en maquinaria que permita desarrollar actividades agrícolas para reducir la contratación de servicios por parte de terceros ya que esto permitiría una reducción de los costos y por ende la posibilidad de ofrecer el producto a un mejor precio, u obtener mayores márgenes de rentabilidad.

En base al objetivo general planteado para este trabajo y los objetivos específicos propuestos para alcanzarlo se pudo concluir lo siguiente: en el desarrollo del primer objetivo específico se logró, mediante la utilización de una matriz multicriterio, identificar a Chile como el mercado más propicio para llevar a cabo la exportación. Si observamos las características del país vecino, así como su desempeño en cada una de las variables evaluadas, entendemos dicho resultado.

En cuanto al segundo objetivo específico, se considera que la organización cuenta con las estrategias adecuadas para expandirse a los mercados extranjeros minimizando los riesgos y costos mediante la exportación indirecta, con un distribuidor del producto en el mercado seleccionado. Con la estrategia propuesta se podrá llevar a cabo una penetración sin mayores dificultades y adquiriendo la experiencia necesaria que permitirá afrontar exportaciones directas en un futuro. No obstante, se recomienda acompañar con capacitaciones en materia de comercio exterior, en investigación de mercados, logística, cuestiones normativas y legales.

Como se mencionó anteriormente, se sugiere que la empresa realice convenios con organismos de promoción a la exportación tales como la Agencia Pro Córdoba y la inscripción al programa nacional MiPyme. Otras recomendaciones son: la participación en ferias internacionales con enfoque en aquellas del rubro alimenticio, integrar rondas de negocios e intensificar las actividades de promoción del producto.

Otra de las sugerencias para la organización es mantener una calificación crediticia óptima que permita acceder a financiación por parte de los bancos y operar utilizando diferentes medios de pago.

Se considera que en un contexto político y económico tan incierto los productores agropecuarios y sus cultivos suelen ser los apuntados ante las necesidades económicas del país;

por ello, dar valor agregado a un producto y evitar las ventas a puerto, escapando del régimen de *commodities*, puede ser la manera de defender sus intereses y su rentabilidad.

Bibliografía

- ABC Rural. (07 de Septiembre de 2022). *elabcrural.com*. Obtenido de <https://elabcrural.com/fabricantes-analizaron-con-senadores-proyectos-de-ley-de-maquinaria-agricola/>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2021). *inversionesycomercio.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3txuTz7>
- Agrofy. (18 de Abril de 2019). *Agrofy News*. Obtenido de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/180375/campo-picada-desarrollan-snack-saludable-base-maiz>
- Agrositio. (15 de 03 de 2022). Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/221815-agenda-para-potenciar-el-crecimiento-de-la-cadena-de-valor-del-maiz-en-argentina>
- Agrositio. (14 de Junio de 2022). *Agrositio*. Obtenido de <https://www.agrositio.com.ar/noticia/223439-la-produccion-mundial-de-maiz-202223-se-estima-como-la-segunda-mas-alta-de-la-historia#:~:text=En%20este%20escenario%2C%20el%20USDA,junio%2C%20muy%20similar%20al%20promedio.>
- Ámbito. (2022). *ambito.com*. Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/dolar/cuantos-tipos-cambio-hay-la-argentina-n5495845>
- Argentina Gobierno. (s.f). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/indicadorescti/inversion>
- Banco Nación. (2022). *bnacom.com*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Personas>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (04 de Septiembre de 2022). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/270972/20220905>
- Cámara de exportadores de la República Argentina. (2021). *CERA*. Obtenido de <https://bit.ly/2Vw1clu>
- Cepal. (23 de abril de 2019). *Foro de los países de América Latina y el Caribe sobre el desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://foroalc2030.cepal.org/2019/es/programa/un-llamado-la-transformacion-agricultura-sostenible-resiliente-lograr-ods>
- Cronista. (08 de Septiembre de 2022). *cronista.com*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-jueves-8-de-septiembre/>
- Dólar Hoy. (2022). *dolarhoy.com*. Obtenido de <https://dolarhoy.com/cotizacion-dolar-blue>
- Escafandra. (24 de enero de 2019). *Escafandra.news*. Obtenido de <https://www.escafandra.news/el-valor-cultural-del-maiz-en-america-latina/>
- Exporta Simple. (2022). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/exportasimple/preguntasfrecuentes#1>
- INDEC. (11 de Agosto de 2022). *indec.gob.ar*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

ITC Trade Map. (2022). *trademap.org*. Obtenido de <https://bit.ly/3QvHsoz>

ITC Trade Map. (2022). *trademap.org*. Obtenido de <https://bit.ly/3TXqNgA>

ITC Trade Map. (2022). *trademap.org*. Obtenido de <https://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3%7c152%7c%7c%7c100590%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1%7c1%7c4>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República Argentina. (2021). *Cancilleria.gob.ar*. Obtenido de <https://bit.ly/3ldR1uI>

MiPyme. (2022). *argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/beneficios>

ProCórdoba. (2022). *Agencia ProCórdoba*. Obtenido de <https://www.procordoba.org/quienes-somos-4277.html>

Salas Bacalla, Julio, & Leyva Caballero, Máximo, & Calenzani Fiestas, Adolfo. (2014). *Modelo del proceso jerárquico analítico para optimizar la localización de una planta industrial*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856014>

Santander Trade. (Marzo de 2022). *santandertrade.com*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarifar . (2022). *Tarifar*. Obtenido de <https://app.tarifar.com/web/nomenclatura/results/44842>

Universidad Siglo 21. (2021). L1 - Estrategias de entrada a mercados internacionales. Córdoba, Córdoba, Argentina.

Universidad Siglo 21. (s.f). Universidad Siglo 21.

Universidad Torcuato Di Tella. (Agosto de 2022). *utdt.edu*. Obtenido de https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

Anexo

Tabla 7: Valoración PBI per cápita.

País	PBI per cápita	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	6.662,2	2	3.5 ≥ 7	3	7.1 ≥ MÁS
Chile	16.502,8	3	7.1 ≥ MÁS	2	3.5 ≥ 7
Brasil	7.518,8	3	7.1 ≥ MÁS	1	0 ≥ 3.4
Colombia	6.131,2	2	3.5 ≥ 7		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Tipo de cambio (pesos argentinos).

País	Tipo de cambio	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	38.42	1	30 ≥ 44.99	3	0 ≥ 14.99
Chile	0.16	3	0 ≥ 14.99	2	15 ≥ 29.99
Brasil	29.16	2	15 ≥ 29.99	1	30 ≥ 44.99
Colombia	0.032	3	0 ≥ 14.99		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Valoración libertad económica.

País	Libertad Económica	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	66.5	3	60 ≥ MÁS	3	60 ≥ MÁS
Chile	74.4	3	60 ≥ MÁS	2	30 ≥ 59,99
Brasil	53.3	2	30 ≥ 59,99	1	0 ≥ 29,99
Colombia	65.1	3	60 ≥ MÁS		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10: Facilidad de hacer negocios.

País	Facilidad de hacer negocios	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	76	2	64 ≥ 127	3	1 ≥ 63
Chile	59	3	1 ≥ 63	2	64 ≥ 127
Brasil	124	2	64 ≥ 127	1	127 ≥ 190
Colombia	67	2	64 ≥ 127		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Desempeño logístico.

País	Desempeño logístico	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	2.69	2	$1.66 \geq 3.31$	3	$3.32 \geq 5$
Chile	3.32	3	$3.32 \geq 5$	2	$1.66 \geq 3.31$
Brasil	2.99	2	$1.66 \geq 3.31$	1	$0 \geq 1.65$
Colombia	2.94	2	$1.66 \geq 3.31$		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Importaciones de la Posición Arancelaria (valor en toneladas).

País	Importaciones de la PA	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	3.649.068	2	$2.000.000 \geq 3.999.999$	3	$4.000.000 \geq \text{MÁS}$
Chile	2.567.267	2	$2.000.000 \geq 3.999.999$	2	$2.000.000 \geq 3.999.999$
Brasil	3.204.288	2	$2.000.000 \geq 3.999.999$	1	$0 \geq 1.999.999$
Colombia	6.034.454	3	$4.000.000 \geq \text{MÁS}$		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Distancia en kilómetros (línea recta desde Córdoba a la capital de cada país).

País	Distancia hacia Argentina	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	2.524,98	2	$2.000 \geq 2.99$	4	$0 \geq 999$
Chile	647,07	4	$0 \geq 999$	3	$1.000 \geq 1.999$
Brasil	2.397,26	2	$2.000 \geq 2.99$	2	$2.000 \geq 2.999$
Colombia	4.147,39	1	$3.000 \geq \text{MÁS}$	1	$3.000 \geq \text{MÁS}$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Derechos de importación (Ad Valorem).

País	Derechos de importación	Valor	Rango	Valor	Rango
Perú	0.00	3	$0 \geq 4.99$	3	$0 \geq 4.99$
Chile	6.00	2	$5 \geq 9.99$	2	$5 \geq 9.99$
Brasil	8.00	2	$5 \geq 9.99$	1	$10 \geq \text{MÁS}$
Colombia	15.00	1	$10 \geq \text{MÁS}$		

Fuente: Elaboración propia.